

Goed voorbereid de toekomst in

Maak zowel de familie als het bedrijf futureproof



Colofon

Auteur

Katinka Jongkind

ING Economisch Bureau

katinka.jongkind@ing.nl

Redactieraad

Maurice van Sante
Alexander Thomassen
Albert Jan Thomassen
Ernst Groenteman
Paul van Kempen

ING Economisch Bureau
ING Nederland
FBNed
KPMG
VNO-NCW - MKB Nederland

maurice.van.sante@ing.nl
alexander.thomassen@mail.ing.nl
thomassen@fbned.nl
groenteman.ernst@kpmg.nl
kempen@vnoncw-mkb.nl





Inhoud

Voorwoord & inleiding 4

Executive summary 5

1 Familie 9

2 Bedrijf 19

Bijlage

Bijlage I Uitleg model Familie **31**

Bijlage II Uitleg model Bedrijf **33**

Bijlage III Samenstelling respondenten **35**

Voorwoord & inleiding

Diepgewortelde familiewaarden & normen

Het familiebedrijf is krachtig, maar niet onkwetsbaar. De afgelopen jaren hebben laten zien dat ook familiebedrijven, ondanks hun diepgewortelde familiewaarden & -normen, in de problemen kunnen komen. Disruptieve technologieën en acute marktverzadiging raken ook familiebedrijven. Misschien zijn juist deze bedrijven door hun lange termijn focus extra kwetsbaar voor deze snelle veranderingen in de markt. Kijkend naar de toekomst komt daarmee de vraag op of het familiebedrijf klaar is voor de toekomst. Oftewel: is uw familiebedrijf futureproof?

Familie en bedrijf

De meeste familiebedrijven bestaan al decennialang en hebben in het verleden verschillende zakelijke dreigingen, zoals economische tegenwind, nieuwe technologieën, toenemende concurrentie, overwonnen. Het betreft met name de onderlinge verhoudingen tussen familieleden die bepalen of een familiebedrijf wel of geen toekomst heeft. Daarom wordt in dit rapport onderscheid gemaakt tussen de familie en het bedrijf.

Drie pijlers voor het bedrijf

Het ING Economisch Bureau heeft een model ontwikkeld waarmee de continuïteit en flexibiliteit van bedrijven kan worden getoetst. Dit model bestaat uit drie pijlers: strategie, financiële positie en flexibiliteit. Aan de hand van een enquête onder 200 familiebedrijven worden de bedrijven vervolgens ingedeeld in een kopgroep, middenmoot of achterhoede.

Vier pijlers voor de familie

Voor de familie hebben we eveneens een vergelijkbaar model ontwikkeld. De achilleshiel van veel familiebedrijven is de mate waarin de familie wordt geïnformeerd, betrokken en georganiseerd. Het model is dan ook gebaseerd op de vier pijlers: communicatie, governance, overdracht en eigendom. Aan de hand van deze thema's wordt eveneens een kopgroep, een middenmoot en een groep van achterblijvers onderscheiden.

Goed voorbereid op toekomstige uitdagingen

De twee modellen laten een fascinerend beeld van de toekomstbestendigheid van de grotere Nederlandse familiebedrijven zien. Familiebedrijven die met het bedrijf in de kopgroep vallen, dus bedrijven met een visie, ambitie en ideeën, hebben niet automatisch ook alle familiezaken goed op orde, en vice versa. Veel familiebedrijven kunnen binnen het bedrijf dan wel binnen de familie nog stappen maken om beter voorbereid te zijn op toekomstige uitdagingen.

Waardevol voor Nederlandse economie

Uiteraard ligt de toekomst van familiebedrijven in eerste instantie in handen van de bedrijven zelf. Maar ook de omgeving en de omstandigheden waarin ze opereren spelen een rol. Familiebedrijven - waaronder veel mkb-bedrijven - nemen een bijzondere positie in en zijn van enorme waarde voor de Nederlandse economie. Zo zit de helft van de Nederlandse werkgelegenheid bijvoorbeeld bij familiebedrijven. Deze bedrijven verdienen daarom een kansrijk ondernemersklimaat, fiscaal en anderszins. Dat is waar ING en MKB Nederland zich voor inzetten.

Wij hopen dan ook dat u als familieondernemer inspiratie opdoet uit dit onderzoek en wij nodigen u graag uit om samen met ons een agenda samen te stellen die zowel uw onderneming als uw familiezaken futureproof maakt!



Ruud van Dusschoten
Directeur Private
Banking & Beleggen



Annemein Kolk
Directrice Grootbedrijf
& Instellingen



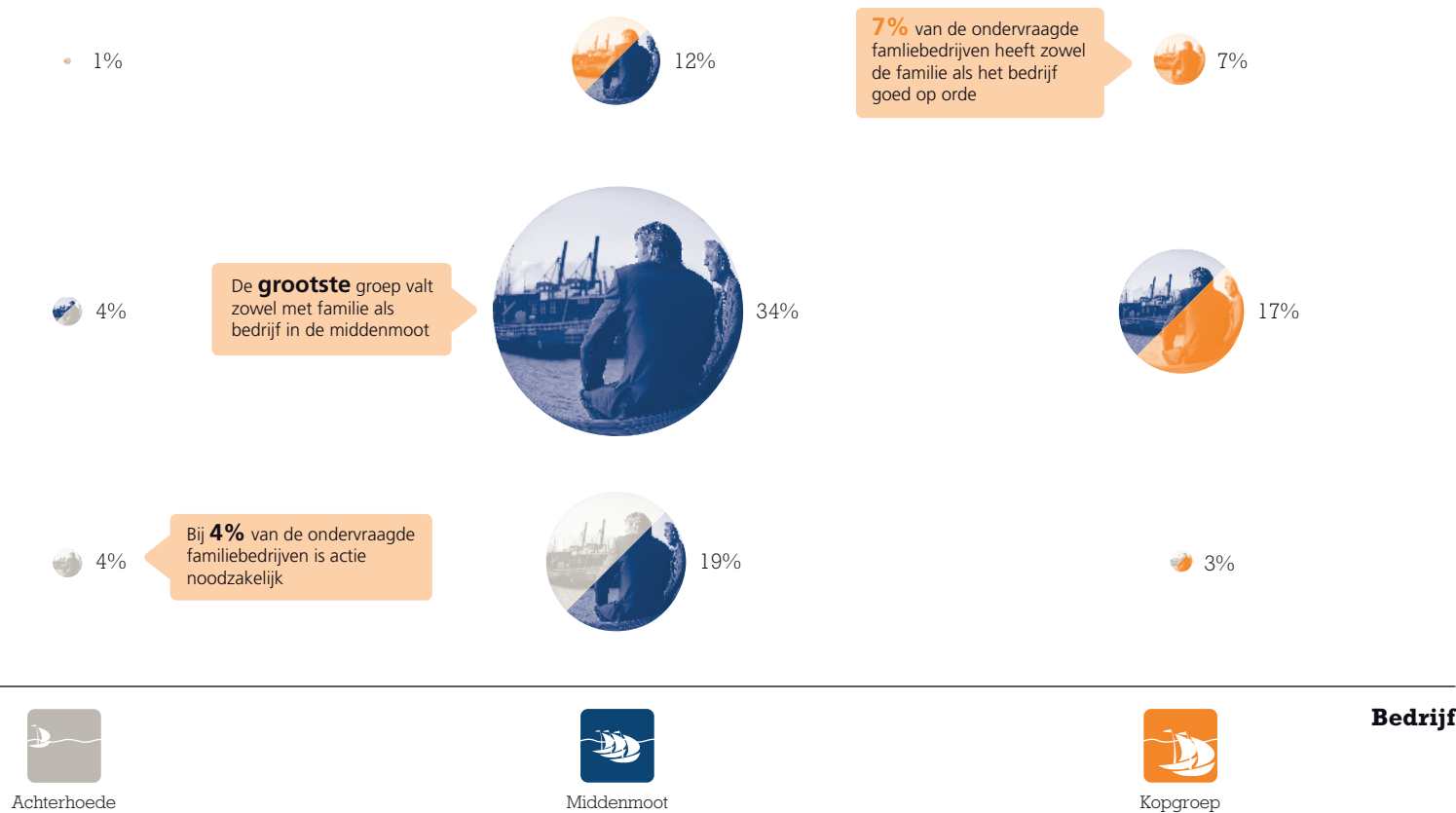
Michaël van Straalen
Voorzitter MKB
Nederland

Executive summary

Grote familiebedrijven hebben zaken goed op orde

Samenhang Bedrijf en Familie

Familie





Executive summary

Grote familiebedrijven hebben zaken goed op orde (vervolg)

In dit rapport onderzoeken we in hoeverre het familiebedrijf klaar is voor de toekomst. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen de familie en het bedrijf.

Meerderheid familiebedrijven heeft familiezaken op orde

De toekomstbestendigheid van de familie wordt getoetst aan de hand van vier criteria: communicatie, governance, overdracht en eigendom. Families hebben hun zaken goed op orde als ze onder meer richting de familie communiceren via een formele bijeenkomst met agenda, een Raad van Commissarissen hebben en procedures hebben vastgelegd met betrekking tot calamiteiten op directieniveau. Bij de meeste familiebedrijven zijn governance en overdracht dikwijls redelijk tot goed geregeld. Op het gebied van communicatie en eigendom kunnen door veel familiebedrijven nog stappen worden gemaakt.

Innovatieve bedrijven met een visie en ambitie

De mate waarin het bedrijf futureproof is hangt samen met de strategie, financiële positie en flexibiliteit van het bedrijf. In de kopgroep van ons onderzoek zitten de innovatieve familiebedrijven met een visie, ambitie en ideeën. Deze bedrijven hebben een solide financiële positie en zijn flexibel genoeg om zich snel aan veranderende marktomstandigheden aan te kunnen passen.

7% van de familiebedrijven heeft zaken goed op orde

Een meerderheid van de ondervraagde familiebedrijven is futureproof. Deze bedrijven hebben zowel binnen de familie als in het bedrijf de zaken op orde. Indien een bedrijf in de kopgroep zit betekent dit echter niet automatisch dat de familie zich ook in de kopgroep bevindt. Bij slechts 7% van de ondervraagde familiebedrijven is dit wel het geval. Dit zijn veelal de grote internationaal actieve familiebedrijven. Zo heeft de helft van de ondervraagde familiebedrijven in de kopgroep meer dan 250 werknemers, is 85% van de bedrijven ouder dan 50 jaar en ook de ondernemer is op leeftijd (>50 jaar). Gemiddeld hebben deze familiebedrijven 6 aandeelhouders.

De Vries Scheepsbouw

Interview

“Toekomstig talent binnen de familie opsporen”



Eén van de familiebedrijven die zowel in het bedrijf als binnen de familie de zaken goed op orde heeft is Koninklijke De Vries Scheepsbouw, bouwer van FEADSHIP. Henk S. de Vries III, zoals op zijn visitekaartje staat, is de vierde generatie bij de luxe jachtenbouwer. “Het helpt in onze markt wel om een familiebedrijf te zijn. Klanten willen uiteindelijk toch altijd een gesprek met een De Vries.”

Het Bedrijf

Stijgende lijn in vraag naar luxe jachten

“We zien gelukkig weer een stijgende lijn in de vraag naar luxe jachten. Inmiddels zitten we weer op het niveau van voor de crisis. Alleen zijn de klantbehoeftes wel gewijzigd. Klanten letten veel meer op wat ze uitgeven, terwijl vroeger de bomen tot in de hemel groeiden. Ze willen nog steeds luxe jachten, soms tot wel honderd meter, maar wel tegen een lage prijs. Dat noopt ons tot efficiënter werken.”

20% onder kostprijs

“Samen met een externe adviseur zijn we gaan kijken hoe we onze werkprocessen kunnen optimaliseren. Gemiddeld zijn we drie jaar bezig met de bouw van een jacht. Hoe korter de doorlooptijden, hoe meer tijdswinst, hoe beter we de kosten kunnen drukken. Zo bouwen we nu schepen waarbij we inmiddels 20% onder de oude kostprijs zitten, onder andere door kortere doorlooptijden.”

Goede ambachtslieden zijn schaars

“Tot 2008 was een groot deel van het personeel flexibel. Puur en alleen omdat er geen goede werknemers te vinden waren. In 2009 gingen een aantal bedrijven dicht, werden overgenomen of zijn failliet gegaan. Als gevolg daarvan kwamen goede vaklui op straat te staan. Midden in de crisis hebben we toen 280 man aangenomen. Als het nu drukker wordt moeten we de flexibele schil van personeel weer opvoeren. We zijn overigens ook nog altijd op zoek naar goede ambachtslieden. Daarvoor hebben we tegenwoordig onze eigen opleiding in samenwerking met ROC-scholen. Leerlingen kunnen bij ons onderwijs volgen en stage lopen.”

De Vries Scheepsbouw

Interview (vervolg)

De Familie

Geen interesse om aandelen te verkopen

“De familie wordt steeds groter, inmiddels zijn er zo'n 250 familieleden. De meeste zijn overigens geen aandeelhouder. Er zijn vijf groepen die aandeelhouder zijn, waarvan er vier in het bedrijf werkzaam zijn. De groepen bestaan uit familieleden die aandelen hebben geërfd of overgenomen van hun ouders. Om snel tot besluiten te kunnen komen mag iedere groep één afgevaardigde sturen, zodat we bij aandeelhoudersvergaderingen met een beperkte groep mensen om de tafel zitten. Om de groep kleiner te maken hebben we een aantal jaren geleden gevraagd wie zijn aandelen wilde verkopen. Maar niemand had interesse.”

Familiestatuuat wordt steeds professioneler

“Naast een Raad van Commissarissen, bestaande uit één familielid/aandeelhouder en twee externen, hebben we ook een familiestatuuat. In de jaren negentig zijn we begonnen met een familieconvenant. In de loop der jaren is dit steeds professioneler geworden. Recentelijk hebben we een geheel nieuwe versie gemaakt met hulp van een juridisch adviseur. Daar staat onder meer in dat de volgende generatie minimaal een WO-opleiding moet hebben voor een directiefunctie. Ook moeten ze eerst 5 tot 10 jaar ervaring buiten het bedrijf op doen. In principe kan verder iedereen in het bedrijf komen werken. Bij een gelijke geschiktheid krijgt een familielid voorrang.”

Potentiële kandidaten binnen de familie

“Om het jaar organiseren we een familiereunie om alle familieleden bij te praten over het bedrijf, om te laten zien wat we doen en om de familie betrokken te houden, ook al zijn ze geen aandeelhouder. Hier zijn we een aantal jaren geleden mee begonnen omdat we wilden kijken of er in de familie potentiële kandidaten zijn die in het bedrijf zouden kunnen werken. Inmiddels hebben we een 'klasje' geformeerd met 22 familieleden die minimaal een hbo-opleiding hebben en in de leeftijd zijn van 20 tot 35 jaar. Het doel van het klasje is om toekomstig talent op te sporen.”



1

Is de familie futureproof?

- Meerderheid families heeft zaken op orde
- Achterhoede communiceert veelal informeel
- Helft van de familiebedrijven heeft een RvC/ RvA
- Familiebedrijven goed voorbereid op calamiteiten
- Meerderheid houdt eigendom in de familie



55%
Middenmoot



19%
Kopgroep



26%
Achterhoede

Meerderheid families heeft zaken op orde

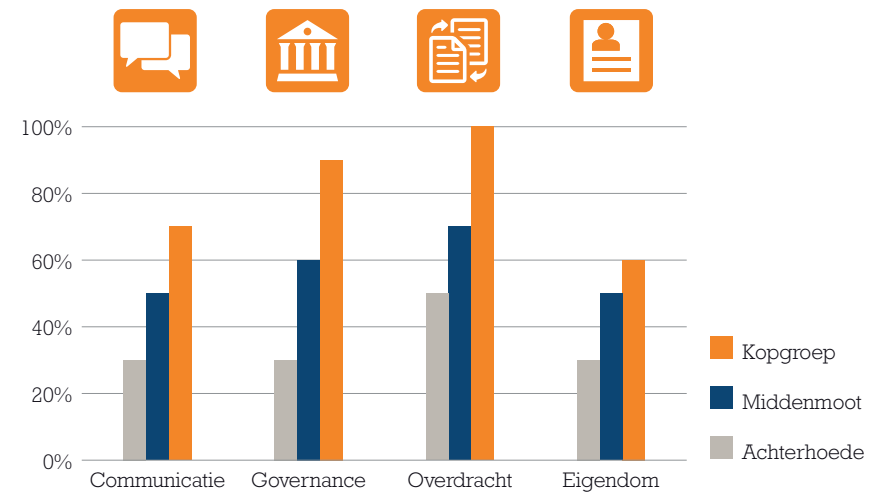
Vier pijlers van belang voor toekomst familiebedrijven

De mate waarin een familie futureproof is hangt samen met communicatie, governance, overdracht en eigendom van het familiebedrijf. De eerste pijler communicatie is bijvoorbeeld vaak een uitdaging binnen familiebedrijven. Er wordt veelal uitgegaan van vooronderstellingen en aannames, ook worden zaken niet duidelijk uitgesproken. De tweede pijler governance, of wel een effectief bestuur, is voor vrijwel alle familiebedrijven van belang. Voor het bedrijf kan dit in de vorm van een Raad van Commissarissen of een Raad van Advies, voor de familie door middel van een familiestatuuut. Overdracht van leiding, de derde pijler, kan op verschillende manieren binnen het familiebedrijf: intern binnen de familie, extern of een combinatie van beide. De vraag is alleen of de volgende generatie ook interesse en de kennis en de kunde heeft om de leiding in het familiebedrijf over te nemen? De laatste pijler, eigendom, is een lastige binnen veel familiebedrijven. Naarmate het aantal generaties toeneemt, is de kans groot dat het aantal aandeelhouders eveneens toeneemt. Daarnaast is het van belang dat binnen de familie bekend is wie in de toekomst eigenaar van het familiebedrijf kan worden.

Eén op vijf families heeft familiezaken goed op orde

Op basis van de eerder genoemde vier criteria hebben we een model ontwikkeld¹ om de toekomstbestendigheid van de familie te bepalen. Door middel van een enquête onder 200, veelal grote, familiebedrijven hebben we de familiebedrijven in drie groepen verdeeld: de kopgroep, de middenmoot en de achterhoede. Uit de enquête blijkt dat een meerderheid van de families de zaken voldoende op orde heeft en één op de vijf zelfs uitstekend. Zo valt 19% van de families in de kopgroep en 55% in de middenmoot. Een kwart van de families valt in de achterhoede. Zeker bij deze laatste groep kan op familiegebied nog een en ander worden verbeterd. Zo wordt er door de ondervraagde familiebedrijven in de achterhoede gemiddeld laag gescoord op communicatie, governance en eigendom. Familiebedrijven in de kopgroep en de middenmoot kunnen met name op het gebied van communicatie en eigendom nog verbeteringen doorvoeren.

Toekomstbestendigheid familie (Gemiddelde score per onderdeel)



¹ Zie de bijlage voor een uitgebreide toelichting op het model.

1

Familiebedrijven in kopgroep relatief groot

Profielen

Profiel Kopgroep



Relatief grote bedrijven,
43% >250 werknemers



33% bedrijven is ouder
dan 100 jaar



70% ondernemers is ouder
dan 50 jaar



60% is derde generatie en hoger



30% heeft 5 of meer
aandeelhouders/
certificaathouders

Profiel Middenmoot



Relatief (middel)grote bedrijven,
22% >250 werknemers



22% bedrijven is ouder
dan 100 jaar



56% ondernemers is ouder
dan 50 jaar



35% is derde generatie en hoger



15% heeft 5 of meer
aandeelhouders/
certificaathouders

Profiel Achterhoede



Relatief kleine bedrijven,
6% >250 werknemers



18% bedrijven is ouder
dan 100 jaar



44% ondernemers is ouder
dan 50 jaar



44% is derde generatie en hoger



8% heeft 5 of meer
aandeelhouders/
certificaathouders

Governance en overdracht zijn goed geregeld binnen de kopgroep

Bijna één op de vijf families valt binnen de kopgroep. De families scoren goed op alle vier door ons getoetste vlakken. Met name governance en overdracht zijn binnen deze groep goed geregeld. Families in de kopgroep zijn eigenaren van relatief grote bedrijven. Zo heeft 43% van de familiebedrijven meer dan 250 werknemers. Een derde van de bedrijven is ouder dan 100 jaar, en ook de ondernemer zelf is aardig op leeftijd. Bij meer dan de helft van de families zit ten minste de derde generatie of hoger in het bedrijf. Het betreft veelal familiebedrijven met vijf of meer aandeelhouders.

Meer dan de helft van de families valt in de middenmoot

De meeste families (55%) vallen in de middenmoot. De families scoren redelijk tot voldoende op de vier criteria. Ook voor deze groep geldt dat met name governance en overdracht goed zijn geregeld. Op het gebied van communicatie en eigendom kunnen nog stappen worden gemaakt. Voor families in de middenmoot geldt eveneens dat het veelal middelgrote tot rotere bedrijven betreft, 22% van de families heeft meer dan 250 werknemers. Het zijn doorgaans bedrijven op leeftijd, waarbij ten minste de derde generatie aan het roer staat.

Governance, communicatie en eigendom onder de maat

Een kwart van de families valt in de achterhoede. De families scoren matig tot onvoldoende op de door ons getoetste vlakken. Alleen overdracht is redelijk goed geregeld. Voor families in de achterhoede geldt dat het relatief kleine bedrijven zijn. Driekwart van de familiebedrijven heeft maximaal 100 werknemers. Ook zijn het doorgaans jongere bedrijven en met minder aandeelhouders ten opzichte van de kopgroep en de middenmoot.

1

Eerste pijler Communicatie

Achterhoede communiceert veelal informeel

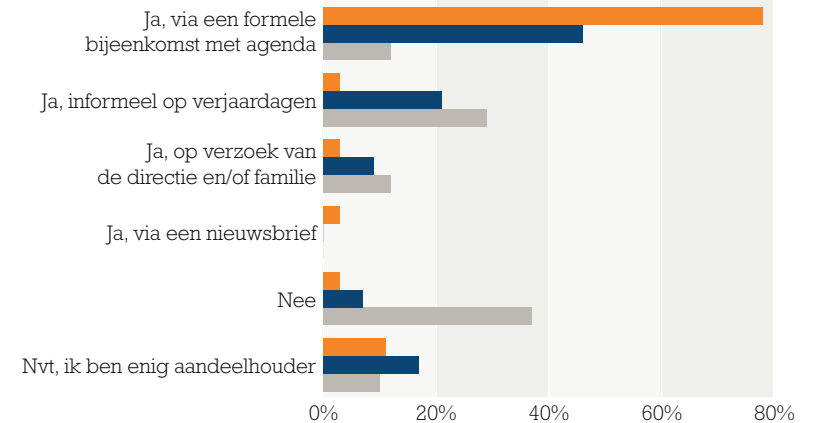
De eerste pijler is **communicatie**. Dit vormt vaak een uitdaging binnen familiebedrijven. Het blijkt binnen de familie vaak lastig om open naar elkaar te zijn over onderwerpen als opvolging en/of eigendom. Er wordt ook veelal uitgegaan van vooronderstellingen en aannames, ook worden zaken niet duidelijk uitgesproken. Indien er wel communicatie richting de familie plaats heeft, is het de vraag hoe, wanneer en naar welke familieleden?

Kopgroep communiceert via formele bijeenkomst met agenda

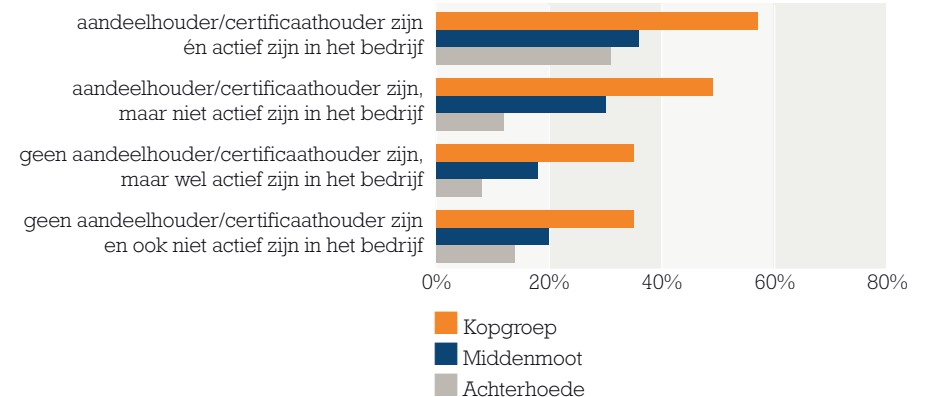
Binnen familiebedrijven speelt altijd het bedrijfsbelang versus het familiebelang. Daarom is zeker binnen familiebedrijven een goede communicatie belangrijk. Circa 40% van de ondervraagde familiebedrijven communiceert één of meerdere keren per jaar via een formele bijeenkomst met agenda. Dit geldt voor driekwart van de families in de kopgroep. Dit betreft dan met name communicatie richting familieleden die aandeelhouder zijn, en al dan niet werkzaam zijn in het familiebedrijf. Daarnaast communiceert een derde van de families in de kopgroep ook richting familieleden die geen aandeelhouder zijn. In de achterhoede is de communicatie meer informeel van aard, zoals tijdens verjaardagen, aan de keukentafel of tijdens andere familiebijeenkomsten. Slechts 12% van de families in de achterhoede communiceert via een formele bijeenkomst met agenda richting de familie. Bijna 40% van de families in de achterhoede communiceert helemaal niet richting de familie.



Communicatie naar de familie



Communicatie richting familieleden die...



Tweede pijler Governance

Helft van de familiebedrijven heeft een RvC/RvA

De tweede pijler is **governance**. Een effectief bestuur is voor alle familiebedrijven van belang. Onderwerpen als strategie, beloningsbeleid, benoeming directie, zeggenschap, aannamebeleid en verhandelbaarheid van de aandelen kunnen zo duidelijk worden geregeld. Voor het bedrijf kan dit in de vorm van een Raad van Commissarissen en/of een Raad van Advies. Voor de familie door middel van het opstellen van een familiestatuuat.

Helft van de familiebedrijven heeft een RvC/RvA

Ondanks dat governance al jarenlang op de agenda staat voor het familiebedrijf heeft nog altijd de helft van de ondervraagde familiebedrijven geen Raad van Commissarissen (RvC) of een Raad van Advies (RvA). De belangrijkste rollen van een RvC/RvA in het familiebedrijf zijn die van adviseur, klankbord, ambassadeur en netwerker. Toezicht speelt binnen familiebedrijven nauwelijks een rol van betekenis. Bij veel familiebedrijven met een RvC of een RvA is het gebruikelijk dat de voorgaande generatie na de overdracht zitting neemt in de RvC of RvA.

Over de schouder meekijken

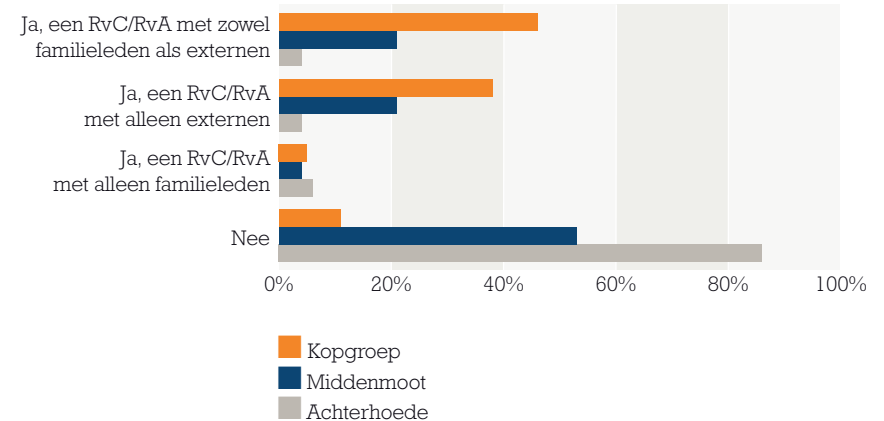
Van de families in de kopgroep heeft 46% een RvC/RvA met zowel familieleden als externen, terwijl bij 38% van de families in de kopgroep de RvC/RvA geheel bestaat uit externen. Eén op de tien families in de kopgroep heeft geen RvC/RvA. In de achterhoede geldt dit voor een overgrote meerderheid van de familiebedrijven (86%). Er zijn verschillende redenen voor familiebedrijven om geen RvC/RvA te hebben: het is te duur om commissarissen in te huren, ze kunnen geen geschikte commissarissen vinden, of ze willen geen 'vreemden' over hun schouder mee laten kijken.

Familiestatuuat als leidraad bij moeilijke beslissingen

Een ander onderdeel van effectief bestuur betreft de aanwezigheid van een familiestatuuat. Hierin kunnen onder meer afspraken worden



Raad van Commissarissen/Advies



gemaakt met betrekking tot eigendomsstrategie, wie in het bedrijf mogen werken, op welke posities, verhandelbaarheid van de aandelen etc. Dit soort onderwerpen kan het beste vooraf worden geregeld, voordat er belangen mee gaan spelen. Afspraken in het familiestatuuat zijn leidend en kunnen helpen om moeilijke beslissingen te nemen. Een familiestatuuat is overigens niet statisch, het kan continu worden aangepast. Door familieleden direct bij het opstellen van een familiestatuuat te betrekken neemt de betrokkenheid van de familie toe. Bovendien weet iedereen dan wat in de toekomst van elkaar kan worden verwacht.

Meerderheid families in kopgroep heeft een familiestatuuat

Slechts een derde van de ondervraagde families heeft een uitgeschreven familiestatuuat. De helft heeft het niet en nog eens 18% geeft aan dat het niet van toepassing is omdat ze enig aandeelhouder zijn. In de kopgroep heeft twee derde van de families een uitgeschreven familiestatuuat, tegenover een derde van de families in de achterhoede.

1

Brabantia

Interview

“Van overtuigen
naar verleiden”



Brabantia is één van de bekendste huishoudelijke merken in Nederland. Tijn van Elderen is de vierde generatie en als CEO werkzaam in het familiebedrijf. “Wij waren altijd bezig onze klanten te overtuigen. We weten nu dat we ze eerst moeten verleiden. De weg van het hoofd naar het hart is twee keer zo lang als de weg van het hart naar het hoofd.”

Het Bedrijf

Innovatie door het hele bedrijf heen

“Tijden veranderen, de markt wordt transparanter en we moeten beter inspelen op de behoefte van de consument. Brabantia staat voor degelijkheid, praktisch en duurzaam, maar tegenwoordig willen klanten ook verleid worden om een product te kopen. We zijn daarom nu bezig om onze producten mooier te maken, door bijvoorbeeld andere kleuren en andere dessins te gebruiken. Ook zijn we bezig met modernisering van ons logo en onze verpakkingen, een nieuwe marketingaanpak, evenals een vernieuwende logistieke aanpak. Kortom, op ieder niveau binnen onze organisatie zijn we nu bezig met innovatie.”

Duurzaamheid als leidraad

“Vanaf de start ben je je als familiebedrijf bewust van je reputatie. Vertrouwen komt te voet en gaat te paard. Daarom hebben wij vanaf het begin ingezet op kwaliteit en duurzaamheid. We zijn nu hard bezig het hele bedrijf 100% recyclebaar te maken. Van het water dat schoner onze fabrieken uitgaat dan dat het er in komt, tot het energieneutraal maken van onze bedrijfsvoering en de 100% recyclebaarheid van onze producten. Het is mijn doel om ons bedrijf mooier en duurzamer over te dragen aan een volgende generatie.”

Flexibiliteit zowel kracht als zwakte

“Onze grootste kracht, maar tegelijkertijd ook een zwakte, is onze flexibiliteit. Als het moet kunnen we snel omschakelen in onze productie. In het verleden kwam het regelmatig voor dat we bezig waren met het ontwerpen van een nieuw product, of een onderdeel daarvan, en tussentijds switchten. Als er tijdens dat proces iets anders langs kwam, wat beter verkocht of volgens ons interessanter was, gingen we daarmee aan de slag. Zo flexibel waren we. Met als gevolg dat we een lange lijst met onvoltooide projecten hadden. Hoewel we zeker ook in de toekomst flexibel willen blijven, maken we nu gebruik van prioriteitenlijstjes. Anders kom je nergens.”

Voortdurend proces van vernieuwing

“Tegelijkertijd zetten we ook in op kostenbesparingen. Zo hebben we onze processen aangepast en zijn we leaner gaan werken. Ook kijken we of het personeel nog op de juiste plaats zit. Het risico van deze algehele heroriëntatie is wel dat het personeel op een gegeven moment veranderingsmoe wordt. We zitten in een voortdurend proces van vernieuwing. Dat houdt ook niet meer op. Dat kan ook niet, want je moet met de markt blijven meebewegen.”

De Familie**Familie zeer betrokken bij het bedrijf**

“We communiceren vier keer per jaar richting de familie. Dit betreft niet alleen de huidige aandeelhouders, maar ook de oud-aandeelhouders en kinderen in rechte lijn die mogelijk in de toekomst aandeelhouder worden. Daarnaast houden we één keer per jaar een aandeelhoudersvergadering voor alle aandeelhouders. Dat zijn er een stuk of 15. Ik zou ze graag uitkopen om de groep klein te houden, maar dat willen ze niet. Ze vinden de betrokkenheid bij het bedrijf veel te leuk.”

**Gecombineerde RvC/RvA**

“Naast een Raad van Commissarissen hebben we ook een Raad van Advies. In de RvC zitten alleen externen, terwijl mijn vader en oom, de derde generatie, in de RvA zitting hebben. In principe is de RvA bij alle vergaderingen van de RvC aanwezig. De RvA heeft alleen geen beslissingsbevoegdheid met betrekking tot salariering en benoeming van de directie. Dat is het mandaat van de RvC.”

Familie bepaalt koers van het bedrijf

“Zodra ik merk dat ik geen toegevoegde waarde meer aan het bedrijf kan leveren stap ik op. Wij vinden het wel van belang dat de familie in de leiding van het bedrijf zit. Naast mij zitten nog twee externen in de directie. Een geheel externe directie is niet wenselijk. Daarmee komt de betrokkenheid van de familie meer op afstand te staan. Als familie willen we toch wel zeggenschap houden over de te volgen koers van het bedrijf.”

Derde pijler Overdracht

Familiebedrijven goed voorbereid op calamiteiten

De derde pijler is **overdracht** (van leiding). Dit kan op verschillende manieren binnen het familiebedrijf: intern binnen de familie, extern of een combinatie van beide. De vraag is alleen of de volgende generatie ook de interesse en de kennis en de kunde heeft om de leiding in het familiebedrijf over te nemen? Zijn er procedures vastgelegd in geval van calamiteiten bij de directie? En aan welke eisen dient een volgende generatie te voldoen?

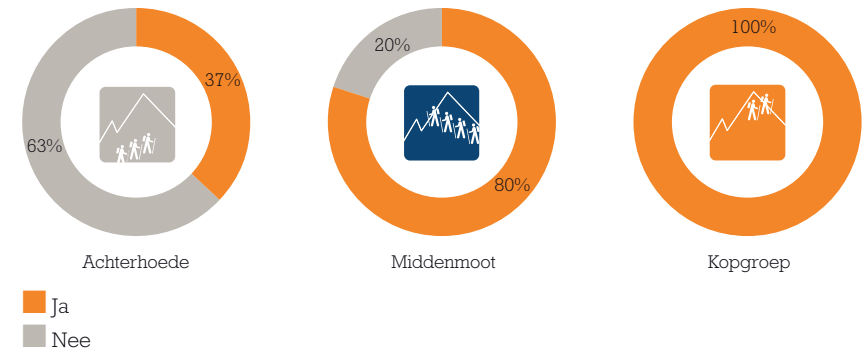
Alle familiebedrijven in kopgroep hebben procedures opgesteld

Het opvolgingsvraagstuk speelt doorgaans pas bij het bereiken van of nabij de pensioengerechtigde leeftijd van de huidige dga. Er wordt praktisch nooit in een vroeg stadium (bij studiekeuze van de kinderen bijvoorbeeld) binnen de familie over gesproken. Maar hoe zit het met de continuïteit van het familiebedrijf in geval van onverwachte omstandigheden? Om de continuïteit van het bedrijf te waarborgen is het belangrijk om procedures vast te leggen in geval van calamiteiten in de directie, zoals ernstige ziekte, plotseling overlijden of handelingsonbekwaamheid van een directielid. Driekwart van de ondervraagde familiebedrijven heeft procedures opgesteld. Dit geldt voor alle familiebedrijven in de kopgroep, voor 80% van de familiebedrijven in de middenmoot en voor ruim een derde van de familiebedrijven in de achterhoede.

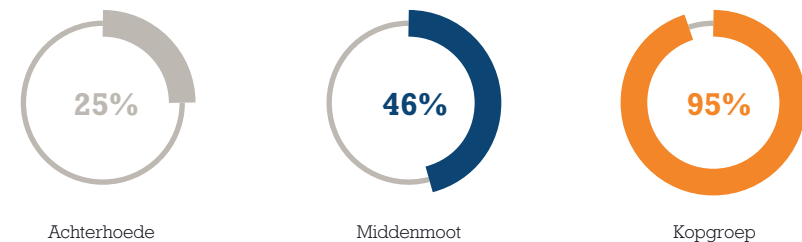
Eerst ervaring op doen buiten het familiebedrijf

Naarmate familiebedrijven groter worden is het niet langer vanzelfsprekend dat de volgende generatie over de juiste kwaliteiten bezit om de leiding en/of het eigendom in het familiebedrijf over te nemen. Steeds vaker worden dan ook eisen gesteld aan een volgende generatie om op directieniveau in het familiebedrijf te kunnen werken. Dit geldt voor 95% van de ondervraagde familiebedrijven in de kopgroep. Daarentegen geldt dit voor slechts een kwart van de familiebedrijven in de achterhoede. Volgens de meeste ondervraagde families is het voor een succesvolle transitie van belang dat de volgende generatie eerst enkele jaren ervaring op doet buiten het familiebedrijf, zodat ze

Procedures in geval van calamiteiten



Specifieke eisen voor volgende generatie (% familiebedrijven met specifieke eisen)



voldoende kennis en vertrouwen hebben om het familiebedrijf te leiden. Met name bij de grotere familiebedrijven wordt veelal ook minimaal een HBO/WO-opleiding geëist.



1

Vierde pijler Eigendom

Meerderheid houdt eigendom in de familie

De vierde en laatste pijler is **eigendom**. Dit is veelal een lastig onderwerp binnen familiebedrijven. Eigendom kan zich in verschillende vormen voordoen. Naarmate het aantal generaties toeneemt, is de kans groot dat het aantal aandeelhouders eveneens toeneemt. Blijft het eigendom in de familie, of staat de familie open voor externen? Is binnen de familie bekend wie in de toekomst eigenaar van het familiebedrijf kan worden?

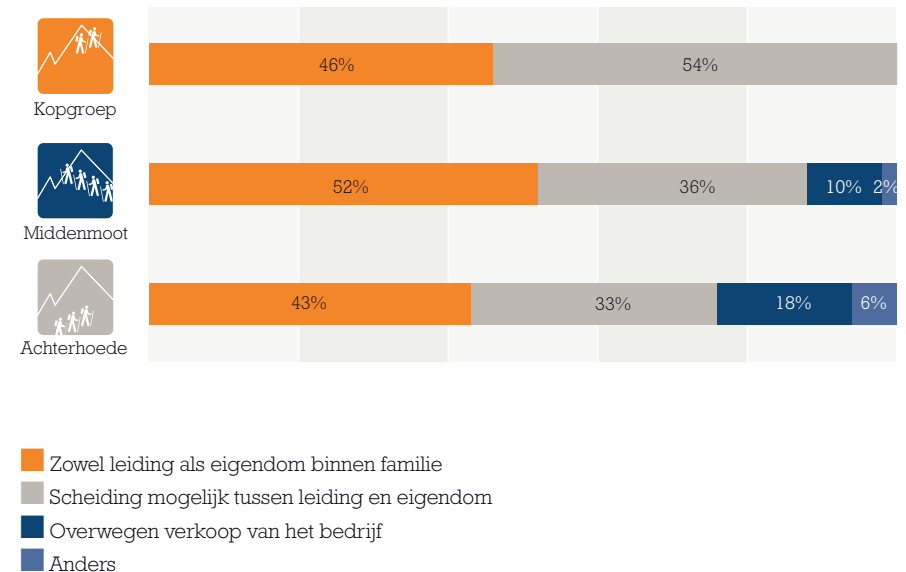
Kopgroep voorstander scheiding tussen leiding en eigendom

Eigendomsstrategie is een lastig onderwerp binnen familiebedrijven. Mede doordat er verschillende mogelijkheden zijn. Is er één aandeelhouder of zijn er meerdere? Kunnen alle kinderen in de volgende generatie aandeelhouder worden, of alleen degene die werkzaam zijn in het bedrijf? Geen familiebedrijf volgt hierin eenzelfde strategie. Zowel uit eerder onderzoek² als uit de huidige enquête blijkt dat de helft van de ondervraagde familiebedrijven nog altijd een voorkeur heeft om het familiebedrijf over te dragen naar een volgende generatie. Dit betreft dan zowel de leiding als het eigendom. Meer dan de helft van de familiebedrijven in de kopgroep geeft echter aan dat een scheiding tussen leiding (externen) en eigendom (familie) eveneens mogelijk is. Dit geldt tevens voor een derde van de familiebedrijven in de middenmoot en de achterhoede. Ongeveer één op de tien familiebedrijven in de achterhoede overweegt een verkoop aan derden, bij de kopgroep overweegt geen enkel familiebedrijf dit.

2 Zie het rapport 'Eigendomsoverdracht in het familiebedrijf', ING Economisch Bureau (2013)



Leiding en eigendom



Vierde pijler Eigendom

Familiebedrijven staan meer open voor investeerders

Familiebedrijven staan meer open voor investeerders

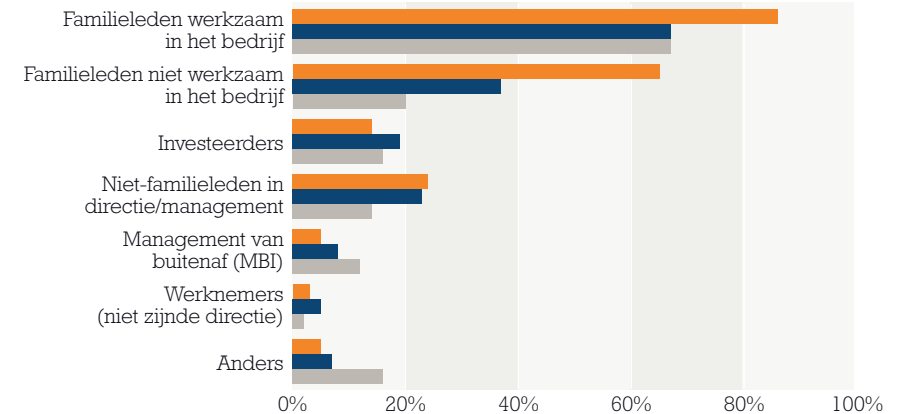
Op de vraag wie aandeelhouder in het familiebedrijf kan worden antwoordt 70% van de ondervraagde familiebedrijven met 'familieleden die werkzaam zijn in het familiebedrijf'. Bij de meeste familiebedrijven in de kopgroep kunnen zowel familieleden die in het bedrijf werkzaam zijn als familieleden die niet werkzaam zijn in het bedrijf aandeelhouder worden. Bij een kwart van de familiebedrijven in de kopgroep kan het externe management (indien aanwezig) ook aandeelhouder worden. Bij familiebedrijven in de achterhoede is dit slechts 14%. Werknemers komen vrijwel niet in aanmerking voor een eigendomsbelang in het familiebedrijf. Het is overigens opvallend dat inmiddels 17% van de ondervraagde familiebedrijven aangeeft dat investeerders ook aandeelhouder in het familiebedrijf kunnen worden. Tot een paar jaar geleden waren familiebedrijven hierin nog zeer terughoudend.

Mondeling communiceren en schriftelijk vastleggen

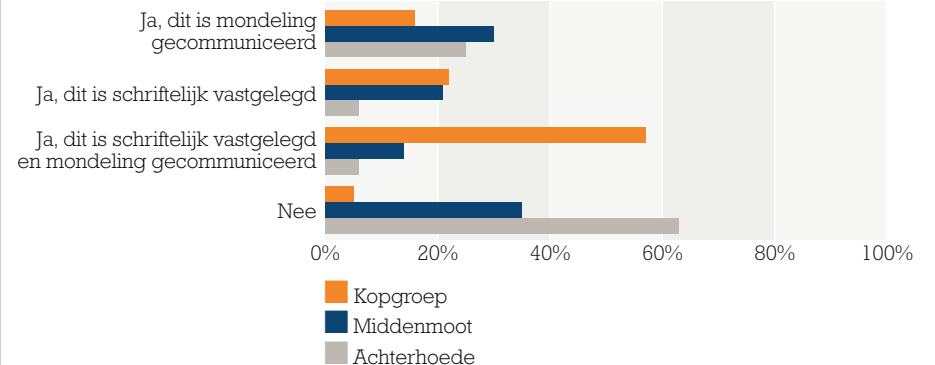
Voor de continuïteit van het familiebedrijf is het van belang dat binnen de familie bekend is wie in de toekomst aandeelhouder of certificaathouder kan worden. Om misverstanden te voorkomen is het daarom belangrijk dat al in een vroeg stadium open en eerlijk richting de familie over de opvolging wordt gesproken. Bij twee derde van de ondervraagde familiebedrijven wordt mondeling gecommuniceerd dan wel schriftelijk vastgelegd wie in de toekomst aandeelhouder kan worden. Bij meer dan de helft van de familiebedrijven in de kopgroep wordt dit zowel mondeling gecommuniceerd als schriftelijk vastgelegd. In de achterhoede is dit bij slechts 6% van de familiebedrijven het geval. Bij een kwart van de familiebedrijven in de achterhoede wordt dit alleen mondeling gecommuniceerd.



Mogelijke aandeelhouders



Is dit bekend bij de familie?



2

Is het (familie)bedrijf futureproof?

- Bedrijf meer futureproof dan familie
- Sterke financiële basis voor familiebedrijven
- Bedrijven in kopgroep zijn innovatief en flexibel
- Technologische vooruitgang grootste uitdaging
- Innoveren is belangrijkste actiepunt



9%
Achterhoede



65%
Middenmoot



27%
Kopgroep

Bedrijf meer futureproof dan familie

Strategie, financiële positie en flexibiliteit belangrijk voor bedrijf

De mate waarin een bedrijf futureproof is hangt samen met de strategie, financiële positie en de flexibiliteit van het bedrijf. De pijler strategie toont aan in welke mate een familiebedrijf bezig is met een toekomstvisie. Zonder duidelijke visie is het moeilijk om op nieuwe ontwikkelingen te anticiperen. De financiële positie is belangrijk voor de gezondheid en toekomst van het familiebedrijf. Een bedrijf met een solide financiële basis en toegang tot externe financiering kan immers investeren en innoveren. De derde pijler flexibiliteit geeft aan hoe flexibel een familiebedrijf is. Tijdens de crisis in de afgelopen jaren is gebleken dat bedrijven met een flexibele schil van werknemers zich sneller aan de nieuwe situatie hebben kunnen aanpassen. In de toekomst wordt flexibiliteit nog belangrijker, zeker nu economische cycli korter worden.

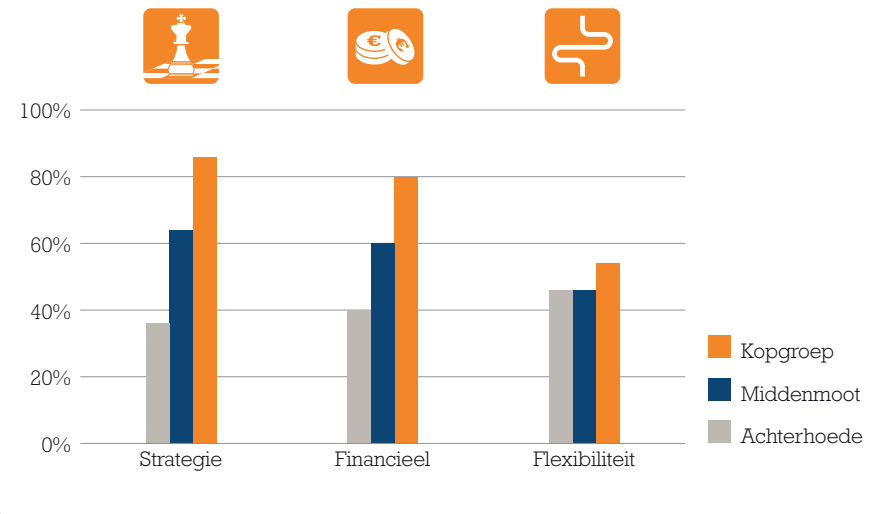
Kwart van de familiebedrijven valt in de kopgroep

Evenals voor de familie hebben we op basis van de boven genoemde drie criteria een model ontwikkeld waarmee we de toekomstbestendigheid van het bedrijvendeel van een familiebedrijf kunnen bepalen³. Op basis van de respons hebben we de familiebedrijven eveneens in de drie groepen – kopgroep, middenmoot en achterhoede – ingedeeld. Uit de enquête blijkt dat het bedrijvendeel er gemiddeld beter voor staat dan het familiedeel van het familiebedrijf. Zo mag ruim een kwart van de ondervraagde familiebedrijven zich tot de kopgroep rekenen, terwijl 65% in de middenmoot valt. Slechts 9% van de familiebedrijven valt in de achterhoede. Bij de familie valt een kwart van de familiebedrijven in de achterhoede en 19% in de kopgroep.

Flexibilisering van het familiebedrijf

Het verschil tussen de kopgroep en de achterhoede is met name groot bij de twee pijlers strategie en financiële positie. De familiebedrijven in de achterhoede kunnen op beide vlakken nog grote stappen maken. Zo heeft slechts één op de vijf familiebedrijven in de achterhoede een uitgeschreven strategisch plan tegenover 90% van de ondervraagde familiebedrijven in de kopgroep. Op het gebied van flexibiliteit kunnen alle familiebedrijven nog een en ander verbeteren.

Toekomstbestendigheid (familie)bedrijf (Gemiddelde score per onderdeel)



³ Zie de bijlage voor een uitgebreide toelichting op het model.

Sterke financiële basis voor familiebedrijven

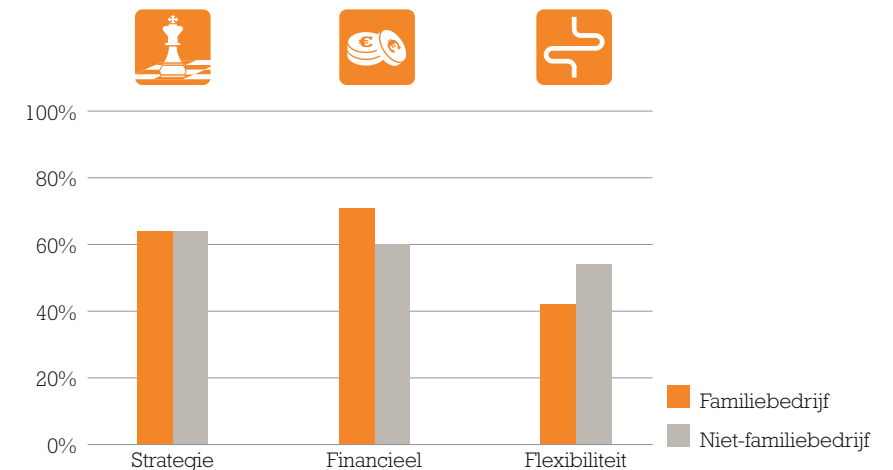
Financiële positie familiebedrijven beter dan bij niet-familiebedrijven

Tegelijkertijd met de enquête onder familiebedrijven hebben we dezelfde enquête ook uitgezet onder niet-familiebedrijven met een vergelijkbaar profiel. De resultaten zijn vrijwel identiek. Een kwart van de niet-familiebedrijven valt in de kopgroep, 68% in de middenmoot en 6% in de achterhoede. Als we naar de gemiddelde totaalscore kijken op de drie onderdelen – strategie, financiële positie en flexibiliteit – dan blijkt dat familiebedrijven gemiddeld beter scoren op financiële positie, maar daarentegen minder flexibel zijn ten opzichte van de niet-familiebedrijven.

Conservatief gefinancierd

Dat familiebedrijven gemiddeld beter scoren op financiële positie is niet vreemd. Veel familiebedrijven zijn op financieel gebied nog altijd conservatief ingesteld. Uit eerder onderzoek⁴ is al gebleken dat 90% van de destijds ondervraagde familiebedrijven de gerealiseerde winst, of in ieder geval een deel daarvan, weer in het bedrijf investeert. Een sterke financiële basis wordt door familiebedrijven ook vaak genoemd als een belangrijke succesfactor voor het familiebedrijf.

Familiebedrijf vs niet-familiebedrijf (Gemiddelde score per onderdeel)



4 Zie het rapport 'Strategie en kansen in het familiebedrijf, ING Economisch Bureau (2013)



“Sneller en
slimmer dan
de concurrent”

Ingrid Faber is de derde generatie in de Faber Halbertsma Groep, producent en logistieke dienstverlener van pallets. Het familiebedrijf bestaat inmiddels 124 jaar. Zij legt uit hoe je als bedrijf toekomstbestendig blijft met een product dat in de kern in de afgelopen 50 jaar niet is veranderd. “Hout is en blijft de perfecte grondstof voor onze pallets”

2014 was het beste jaar ooit

“Ons familiebedrijf heeft sinds 1891 onder meer twee wereldoorlogen, de crisis van 1929, de Internetbubble en ook de crisis in 2008 getrotseerd. Ons bedrijf verandert continu omdat we de markt al 124 jaar kennen en weten dat een bedrijf altijd moet blijven innoveren. Vorig jaar was zelfs het beste jaar in de geschiedenis van ons familiebedrijf.”

Productie en pooling van pallets

“Het grootste deel van onze omzet komt tegenwoordig niet uit de productie van pallets, maar uit de verhuur en logistieke afhandeling van pallets, het zogenaamde pooling. Vroeger verkochten we de pallets aan klanten en dat was het. Tegenwoordig organiseren we het gehele palletgebruik op een zo efficiënt mogelijke wijze voor en tussen onze klanten, soms ook voor hele industrieën. We lenen pallets uit aan klanten, die ze vervolgens weer aan hun klanten doorgeven etc. Uiteindelijk collecteren we onze pallets van verschillende locaties door heel Europa, sorteren en repareren de pallets indien nodig en verhuren deze opnieuw. Daarin zijn we uniek in Nederland.”

Faber Halbertsma Groep

Interview (vervolg)

Innovatie niet in de pallet zelf, maar in de processen daar omheen

“Onze meest gebruikte pallet is in 50 jaar tijd nauwelijks veranderd. Hout is de perfecte grondstof voor onze pallets. Het is sterk, stevig en heeft stijfheid. Hout beweegt mee, maar gaat ook weer terug naar zijn oorspronkelijke vorm. De innovatie zit dan ook niet echt in de pallets zelf, maar eerder in de pooling processen daar omheen. Ook al is een houten pallet zeer duurzaam, milieuvriendelijk wordt het pas als de pallet continu wordt hergebruikt. Een houten pallet gaat vaak tientallen jaren mee omdat onderdelen eenvoudig kunnen worden vervangen. De vervangen onderdelen worden versnipperd en vervolgens gebruikt als grondstof voor andere industrieën.



Langdurige klantrelaties

“Omdat de productie bij ons fluctueert werken we in een aantal productieafdelingen met een flexibele schil van werknemers. Sommige klanten zijn sterk seizoen afhankelijk, waardoor het ene seizoen meer vraag is dan het andere seizoen. Daar moeten wij snel op in kunnen spelen. We investeren bijvoorbeeld veel in het aanhouden van voorraden. Op het moment dat onze klanten onverwacht hun productie verhogen zijn wij in staat om snel te leveren. Financieel gezien is dit best een uitdaging, maar het levert wel tevreden klanten op, die soms al tientallen jaren aan ons zijn verbonden.”

Sneller en slimmer dan de concurrent

“De grote kracht van ons bedrijf is derhalve onze ervaring in de markt en het grote vertrouwen dat klanten in ons hebben. Daarnaast merk ik dat veel internationale familiebedrijven het belangrijk vinden om zaken te doen met andere familiebedrijven. Dit komt met name doordat familiebedrijven toch vaker in de gelegenheid zijn om zelf strategische beslissingen te nemen. Ons doel is om altijd net een stukje sneller en slimmer te zijn dan de concurrent.”

2

Bedrijven in kopgroep zijn innovatief en flexibel

Profielen bedrijven

Profiel Kopgroep



-  **43% is actief in de industrie**
-  **Relatief grote bedrijven, 31% >250 werknemers**
-  **Internationaal actief**
-  **52% van de bedrijven is ouder dan 50 jaar**
-  **67% van de ondernemers is ouder dan 50 jaar**

Profiel Middenmoot



-  **21% is actief in de industrie, 15% bouw & vastgoed**
-  **Relatief (middel)grote bedrijven, 20% heeft >250 werknemers**
-  **Internationaal actief**
-  **68% van de bedrijven is ouder dan 50 jaar**
-  **57% van de ondernemers is ouder dan 50 jaar**

Profiel Achterhoede



-  **35% is actief in bouw & vastgoed, 24% in de industrie en 24% in transport & logistiek**
-  **Relatief kleine bedrijven, 6% heeft >250 werknemers**
-  **Niet internationaal actief**
-  **65% van de bedrijven is ouder dan 50 jaar**
-  **41% van de ondernemers is ouder dan 50 jaar**

Kopgroep is innovatief en flexibel

Ruim een kwart van de familiebedrijven valt in de kopgroep. Dit zijn innovatieve bedrijven met een visie, ambitie en ideeën. In de kopgroep zitten met name de grotere bedrijven die internationaal actief zijn. Deze bedrijven zijn de crisis goed doorgekomen. Op alle drie door ons getoetste vlakken presteren ze goed. Zo hebben de meeste bedrijven in de kopgroep een uitgeschreven groeistrategie, zijn ze innovatief en staan ze er financieel goed voor. Ook zijn deze bedrijven, in meer of mindere mate, flexibel genoeg om snel op veranderende marktomstandigheden in te kunnen spelen.

Twee derde van de familiebedrijven valt in de middenmoot

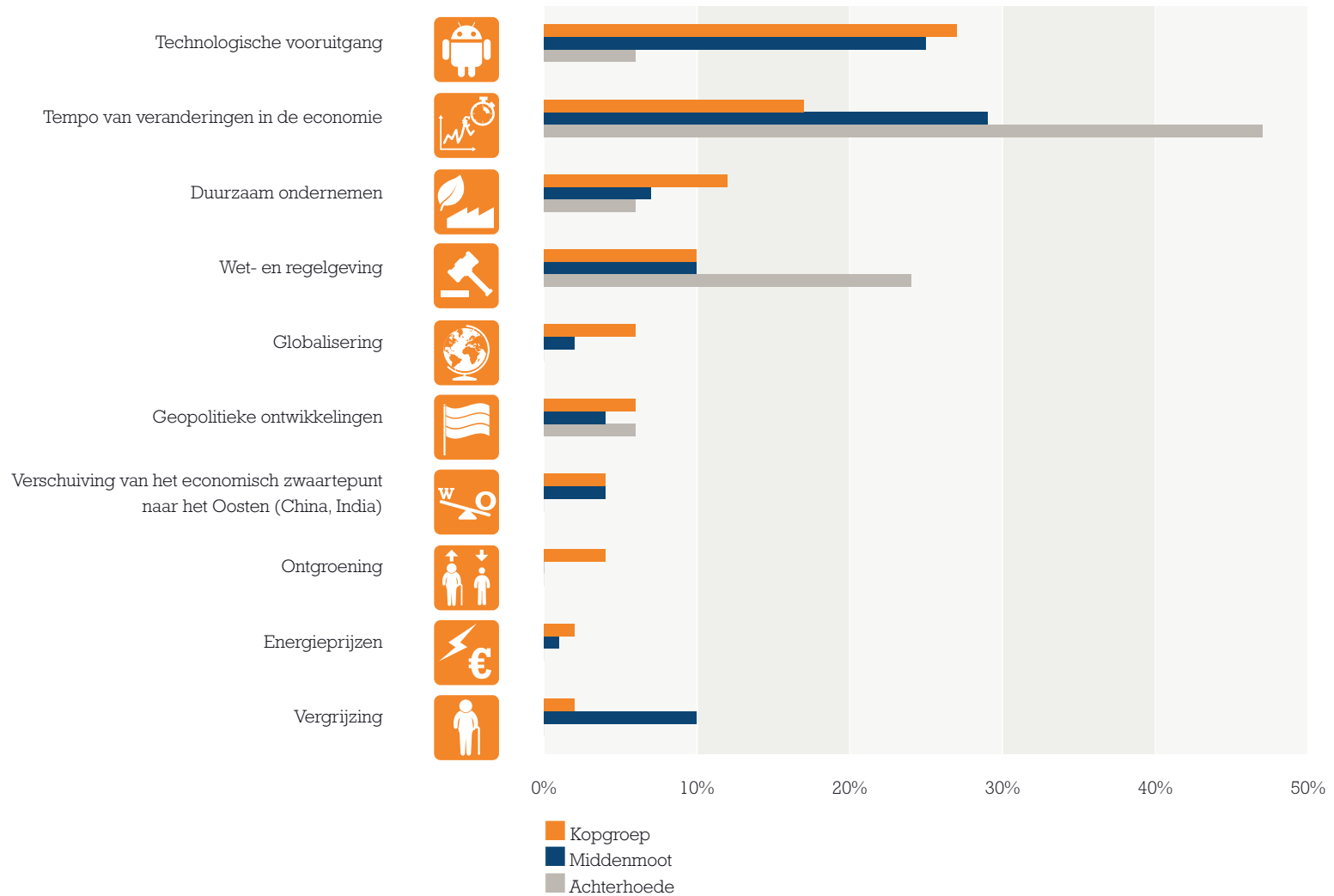
De grootste groep familiebedrijven (65%) valt in de middenmoot. De meeste bedrijven zijn middelgroot tot groot en internationaal actief. Twee derde van de bedrijven is ouder dan 50 jaar. In de middenmoot zitten de bedrijven die de crisis van de afgelopen jaren redelijk hebben doorstaan. Deze bedrijven hebben behoefte aan een stabiele groei om er weer bovenop te komen. Deze groep zit niet direct in de gevarenzone, maar kan niet stil blijven zitten en afwachten

Actie noodzakelijk in achterhoede

De bedrijven in de achterhoede (9%) ervaren de gevolgen van de economische crisis en veranderende marktomstandigheden en moeten alle zeilen bijzetten om te overleven. In de achterhoede zitten met name de kleinere bedrijven die actief zijn in sectoren die gericht zijn op de binnenlandse markt en zwaar getroffen zijn door de economische crisis. Omdat deze bedrijven volledig zijn gericht op overleven zijn ze niet of nauwelijks voorbereid op de uitdagingen die ze staan te wachten. Bij deze groep staan dan ook alle seinen op rood en is actie noodzakelijk.

Technologische vooruitgang grootste uitdaging

Grootste uitdaging in de toekomst



Technologische vooruitgang grootste uitdaging (vervolg)

Kopgroep ziet grootste uitdaging in technologische vooruitgang

In de kopgroep ziet ruim een kwart van de ondervraagde familiebedrijven de technologische vooruitgang als grootste uitdaging. Dit zijn bedrijven die vooruit kijken. Dit betreft met name familiebedrijven die actief zijn in de agrarische sector, industrie, de zakelijke dienstverlening en transport & logistiek. Op zich is de technologische vooruitgang geen nieuw verschijnsel. In vrijwel iedere eeuw hebben we met nieuwe technologische ontwikkelingen te maken gehad. Denk aan de auto, telefoon en computer in de 20^e eeuw. Nieuw is echter dat de technologische ontwikkelingen elkaar steeds sneller opvolgen. Een gevolg hiervan is dat de levensduur van een product of dienst wordt verkort (zie figuur volgende pagina). Innoveren en investeren wordt daarom steeds belangrijker voor bedrijven om snel op nieuwe ontwikkelingen in te kunnen spelen.

Wet- en regelgeving grote uitdaging voor achterhoede

In de middenmoot ervaart 29% van de familiebedrijven het tempo van de veranderingen in de economie als grootste uitdaging, op de voet gevolgd door de technologische vooruitgang. Ook voor bijna de helft van de bedrijven in de achterhoede geldt het tempo van de veranderingen in de economie als grootste uitdaging, gevolgd door wet- en regelgeving. De meeste familiebedrijven in de achterhoede zijn druk bezig met overleven en kunnen daarbij alle hulp gebruiken. De huidige wet- en regelgeving belemmert ze hierin. Denk bijvoorbeeld aan vaststaande bestemmingsplannen en loondoorbetaling bij ziekte. In tegenstelling tot de kopgroep en de middenmoot zien bedrijven in de achterhoede technologische vooruitgang nog niet als grote uitdaging. Deze bedrijven zijn druk bezig om weer gezond te worden en kijken nog niet ver vooruit.

Vergrijzing speelt belangrijke rol in de middenmoot

Opvallend is overigens dat vergrijzing met name door de familiebedrijven in de middenmoot als een belangrijke uitdaging wordt gezien. Dit heeft onder meer te maken met een vergrijzend personeelsbestand. Gemiddeld genomen zijn de bedrijven in de middenmoot iets ouder dan de bedrijven in de kopgroep en de achterhoede. De vergrijzing speelt met name bij familiebedrijven die actief zijn in de horeca en de zakelijke dienstverlening.

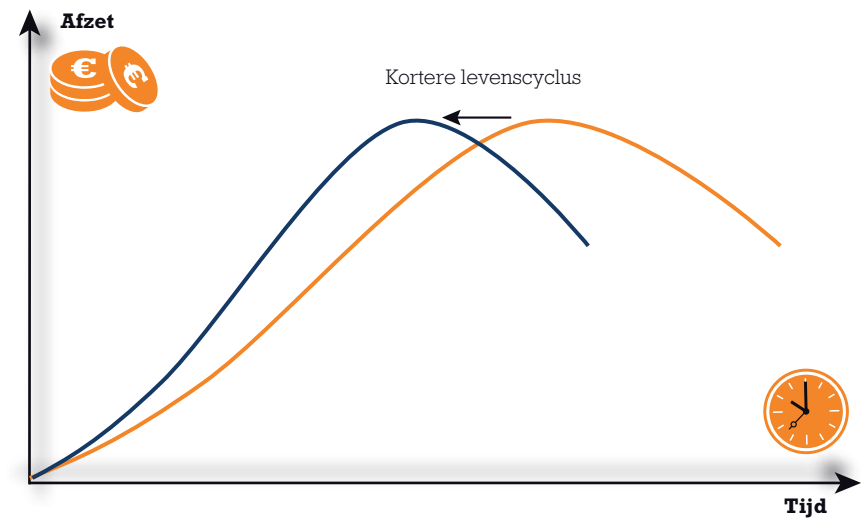
2

Nieuwe technologie verkort levensduur van producten

Technologische vooruitgang van 17^e t/m 21^e eeuw



Kortere levenscycli



Bron: Richard Lipsey, Kenneth I. Carlaw and Clifford T. Bekhar, bewerking ING Economisch Bureau

Innoveren is belangrijkste actiepoint

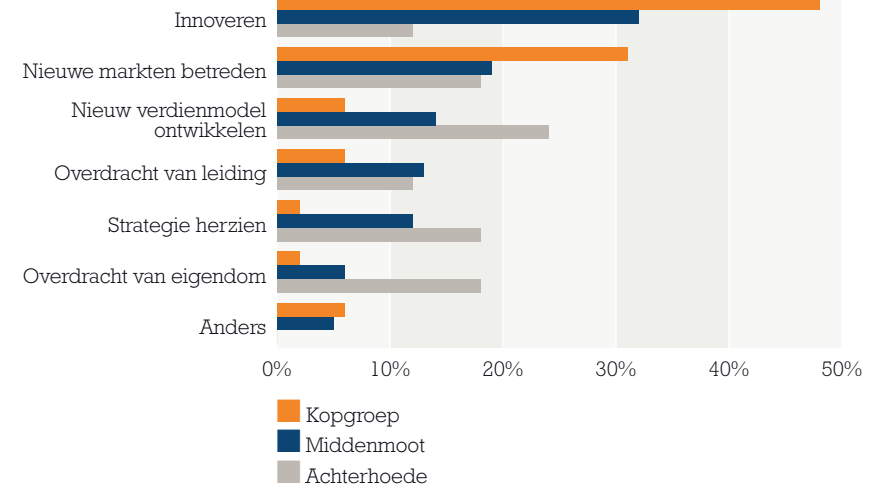
Innoveren en nieuwe markten betreden

In de enquête hebben we de familiebedrijven ook gevraagd wat hun belangrijkste actiepoint voor de komende vijf jaar is. Innoveren is voor bijna de helft van de ondervraagde familiebedrijven in de kopgroep en voor een derde van de bedrijven in de middenmoot, het belangrijkste actiepoint de komende vijf jaar. Dit geldt voor vrijwel alle sectoren.

Huidige verdienmodel verliest zijn bestaansrecht

De bedrijven in de achterhoede wijken hier duidelijk van af. Dit zijn bedrijven die in zwaar weer verkeren en hoofdzakelijk bezig zijn met overleven. Dit blijkt ook uit de antwoorden op de stelling 'Ik verwacht dat ons huidige verdienmodel in de komende tien jaar zijn bestaansrecht verliest als gevolg van een veranderende wereld.' Twee derde van de ondervraagde familiebedrijven in de kopgroep is het met deze stelling oneens. Daarentegen is ruim de helft van de familiebedrijven in de achterhoede het met deze stelling eens. Voor deze bedrijven zijn dan ook het ontwikkelen van een nieuw verdienmodel, het herzien van de strategie en het betreden van nieuwe markten de belangrijkste actiepunten voor de komende vijf jaar. Dit geldt met name voor de familiebedrijven die actief zijn in de bouw & vastgoed, detailhandel, groothandel en de zakelijke dienstverlening.

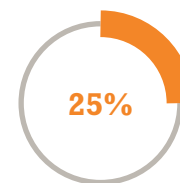
Actiepunten familiebedrijven



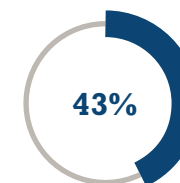
Stelling:

"Ik verwacht dat ons huidige verdienmodel in de komende tien jaar het bestaansrecht verliest als gevolg van een veranderende wereld"

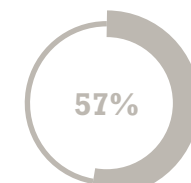
(Volledig) mee eens



Kopgroep



Middenmoot



Achterhoede

“Bij ons geen heilige huisjes”



Mas Boom is, samen met zijn broer John, de vijfde generatie die werkzaam is in het 174-jarige bedrijf Koninklijke Boom Uitgevers. Het uitgeversbedrijf, bestaande uit een regionale uitgeverij (kranten) en een landelijke uitgeverij (boeken, tijdschriften en online leermiddelen), is door de conjuncturele ontwikkelingen en de snelle opkomst van de digitalisering van de afgelopen jaren voor nieuwe uitdagingen geplaatst. “We moeten op zoek naar een nieuw verdienmodel.”

Nieuwe verdienmodel voor de 21^e eeuw

“Het was het eenvoudigst geweest als we het bedrijf begin 2000 hadden verkocht en de opbrengst daarvan in nieuwe bedrijven hadden geïnvesteerd”, begint Mas Boom zijn verhaal. “Niet alleen de crisis, maar ook de snelle opkomst van de digitalisering stelt ons voor een grote uitdaging. De succesvolle verdienmodellen van de 20^e eeuw gelden in de 21^e eeuw niet langer. Net als onze branchegenoten moeten we op zoek naar een nieuw verdienmodel om de digitalisering te tackelen en deze te vercommercialiseren.”

Draconische maatregelen om bedrijf flexibel te maken

“Door de veranderende markt zagen we al vroeg in dat we moesten reorganiseren om te overleven. Ongeveer acht jaar geleden hebben we bij onze regionale uitgeverij draconische maatregelen moeten nemen om het bedrijf in de kern flexibeler te maken. Daarbij waren geen heilige huisjes. We stonden voor alles open om de continuïteit van het bedrijf te waarborgen. Als dat betekent dat we moeten stoppen met een bepaalde activiteit dan doen we dat. Het is nooit goed om vast te houden aan het verleden.”

Boom Uitgevers

Interview (vervolg)

Zeven jaar reorganiseren

“We werkten destijds voornamelijk met vaste dienstverbanden. We hebben dan ook een groot aantal werknemers van de redactie, opmaak, ict en productie moeten ontslaan. Inmiddels bestaat ons personeelsbestand uit vaste werknemers en een grote pool van flexibele arbeidskrachten. Dit proces heeft in totaal zo'n zeven jaar geduurd. Dan hadden we net een reorganisatie achter de rug, en dan kwam de volgende. Niet leuk om te doen, maar wel broodnodig. Doordat we snel en daadkrachtig bij de regionale uitgeverij hebben gereorganiseerd hebben we nu wel een voorsprong op onze concurrenten, en profiteren we van een aantrekkelijke markt. We hebben dit bedrijfs onderdeel zo flexibel en efficiënt ingericht dat ik de komende jaren goede mogelijkheden zie om hier zeer winstgevend mee te worden.”

Van uitgeverij naar ICT-dienstverlener

“In principe verschuiven onze activiteiten van uitgeverij naar ICT-dienstverlener. Al zullen we nooit de nieuwe Apple, Facebook of Google worden. Simpelweg omdat dit zorgt voor kannibalisatie van onze eigen activiteiten. Daarentegen kunnen we deze kanalen wel inzetten om een groter bereik voor onze content te realiseren. Dat zijn we nu aan het onderzoeken.”

Uitdaging voor de volgende generatie

“Het zou mooi zijn als het bedrijf uiteindelijk overgaat naar de zesde generatie. Daarvan zijn er inmiddels voldoende. Maar het bedrijf moet dan wel levensvatbaar zijn. Je wilt je kinderen geen bedrijf nalaten dat geen toekomst meer heeft. Bovendien zijn de meeste kinderen hoogopgeleid. Een uitgekleeft bedrijf is dan geen optie, er moet wel enige uitdaging voor ze in zitten.”

Bijlage I

Model familie

Is de familie futureproof?

Communicatie

- Communiceert u periodiek over het familiebedrijf naar de familieleden?
- Naar wie communiceert u?

Governance

- Heeft u een Raad van Advies (RvA) of een Raad van Commissarissen (RvC)?
- Heeft u een uitgeschreven familiestatuuat waarin een aantal spelregels tussen familie en bedrijf is vastgelegd?

Overdracht

- Zijn er procedures vastgelegd bij calamiteiten rondom zeggenschap en leiding van het bedrijf (zoals bij overlijden, langdurige ziekte of handelings-onbekwaamheid)?
- Gelden voor de nieuwe generatie die de leiding overneemt specifieke eisen om zich goed voor te bereiden op de opvolging?

Eigendom

- Wie kunnen aandeelhouder/eigenaar in het bedrijf worden?
- Is het duidelijk in de familie wie in de toekomst aandeelhouder of certificaathouder kan worden?

Bijlage I

Uitleg model futureproof familie

Het model voor de familie is gebaseerd op de vier pijlers: communicatie, governance, overdracht en eigendom. Per pijler zijn twee vragen geformuleerd.

Communicatie

De eerste pijler is communicatie. Dit vormt vaak een uitdaging binnen familiebedrijven. Het blijkt binnen de familie vaak lastig om open naar elkaar te zijn over onderwerpen als opvolging en/of eigendom. Er wordt ook veelal uitgegaan van vooronderstellingen en aannames, ook worden zaken niet duidelijk uitgesproken. Indien er wel communicatie richting de familie plaats heeft, is het de vraag hoe, wanneer en naar welke familieleden?

Governance

Een effectief bestuur is van belang voor alle familiebedrijven. Onderwerpen als strategie, beloningsbeleid, benoeming directie, zeggenschap, aannamebeleid en verhandelbaarheid van de aandelen kunnen zo duidelijk worden geregeld. Voor het bedrijf kan dit in de vorm van een Raad van Commissarissen of een Raad van Advies. Voor de familie door middel van het opstellen van een familiestatuuut. Afspraken in het familiestatuuut zijn leidend en kunnen helpen om moeilijke beslissingen te nemen.

Overdracht

Overdracht van leiding kan op verschillende manieren binnen het familiebedrijf: intern binnen de familie, extern of een combinatie van beide. De vraag is echter of de volgende generatie ook interesse en de kennis en de kunde heeft om de leiding in het familiebedrijf over te nemen? Zijn er procedures vastgelegd in geval van calamiteiten bij de directie? En aan welke eisen dient een volgende generatie te voldoen?

Eigendom

De vierde en laatste pijler, eigendom, is een lastig onderwerp binnen veel familiebedrijven. Eigendom kan zich in verschillende vormen voordoen. Is er één aandeelhouder of zijn er meerdere? Kunnen alle kinderen in de volgende generatie aandeelhouder worden, of alleen degene die werkzaam zijn in het bedrijf? Geen familiebedrijf volgt hierin eenzelfde strategie. Naarmate het aantal generaties toeneemt, is de kans groot dat het aantal aandeelhouders eveneens toeneemt. Blijft het eigendom in de familie, of staat de familie open voor externen? Ook is het belangrijk dat binnen de familie bekend is wie in de toekomst eigenaar van het familiebedrijf kan worden.

Indeling

De acht vragen zijn door middel van een enquête aan 200, veelal grotere, familiebedrijven voorgelegd.

Alle vragen hebben een puntenverdeling van 1 t/m 5 gekregen. Vraag 2 'Naar wie communiceert u' geldt als bonusvraag. Theoretisch gezien ligt de score bij het familiemodel tussen de 7 en 40 punten. Hoe hoger de score, hoe beter de familie er voor staat.

De familiebedrijven zijn in groepen verdeeld volgens de verdeelsleutel:

Kopgroep:	29 t/m 39 punten
Middenmoot:	18 t/m 28 punten
Achterhoede:	7 t/m 17 punten

Bijlage II

Model bedrijf

Is het bedrijf futureproof?



Strategie

- Heeft uw bedrijf een uitgeschreven strategisch plan voor de komende jaren?
- In welke mate brengt uw bedrijf de komende jaren nieuwe producten/diensten op de markt?
- Gaat uw bedrijf de komende jaren nieuwe markten betreden?



Financiële positie

- Hoe beoordeelt u de huidige financiële situatie van uw bedrijf?
- Gaat uw bedrijf de komende jaren uitbreidingsinvesteringen doen?
- Indien nodig, denkt u externe financiering te kunnen verkrijgen?



Flexibiliteit

- Welk deel(%) van de werknemers heeft uw bedrijf in vaste dienst?
- Welk deel (%) van de vaste activa (machines, bedrijfspand, auto's) heeft uw bedrijf in eigendom?
- In welke mate beschikt uw personeel over de kennis en vaardigheden om veranderingen in de toekomst het hoofd te bieden?

Bijlage II

Uitleg model futureproof bedrijven

Het model voor het bedrijf is gebaseerd op drie pijlers: strategie, financiële positie en flexibiliteit. Per pijler zijn drie vragen geformuleerd.

Strategie

De pijler strategie toont aan in welke mate een bedrijf bezig is met een toekomstvisie. Zonder duidelijke visie is het moeilijk om op nieuwe ontwikkelingen te anticiperen. Heeft het bedrijf een strategisch plan geformuleerd? In welke mate brengt het bedrijf nieuwe producten/diensten op de markt? En is het bedrijf van plan de komende jaren nieuwe markten, in binnen- en buitenland, te betreden?

Financiële positie

De financiële positie van een bedrijf is belangrijk voor de gezondheid en toekomst van een bedrijf. Een bedrijf met een solide financiële basis en toegang tot externe financiering kan immers investeren en innoveren. De volgende vragen zijn in de enquête gesteld: Hoe beoordeelt u de huidige financiële situatie van uw bedrijf? Gaat uw bedrijf de komende jaren uitbreidingsinvesteringen doen? Indien nodig, denkt u externe financiering te kunnen verkrijgen?

Flexibiliteit

Tijdens de crisis in de afgelopen jaren is gebleken dat bedrijven met een flexibele schil van werknemers zich sneller aan de nieuwe situatie hebben kunnen aanpassen. In de toekomst wordt flexibiliteit nog belangrijker, zeker nu economische cycli korter worden. Om te toetsen hoe flexibel bedrijven zijn is gevraagd naar: Welk deel (%) van de werknemers heeft uw bedrijf in vaste dienst? Welk deel (%) van de vaste activa (machines, bedrijfspand, wagenpark) heeft uw bedrijf in eigendom? In welke mate beschikt uw personeel over de kennis en vaardigheden om veranderingen in de toekomst het hoofd te bieden?

Indeling

De negen vragen zijn door middel van een enquête aan 200, veelal grote, familiebedrijven voorgelegd.

Alle vragen hebben een gelijke puntenverdeling van 1 t/m 5 gekregen. Iedere vraag weegt even zwaar. Theoretisch gezien ligt de score tussen de 9 en 45 punten. Hoe hoger de score hoe beter het bedrijf er voor staat. In de praktijk heeft geen enkel bedrijf de minimale score van 9 punten of de maximale score van 45 punten.

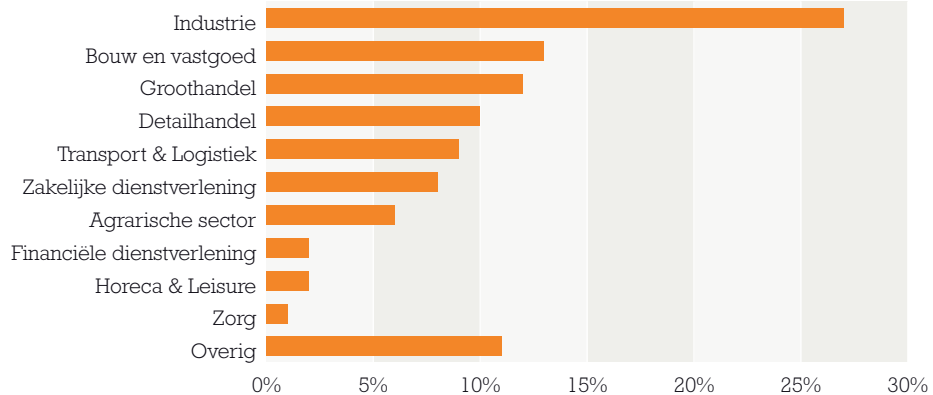
De bedrijven zijn in groepen verdeeld volgens de verdeelsleutel:

Kopgroep:	29 t/m 37 punten
Middenmoot:	20 t/m 28 punten
Achterhoede:	11 t/m 19 punten

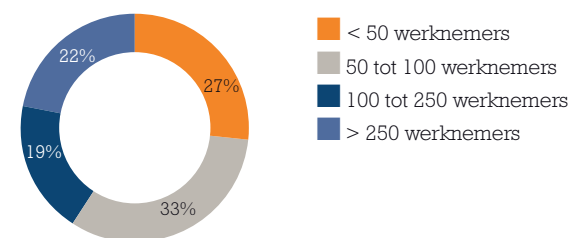
Bijlage III

Samenstelling respondenten

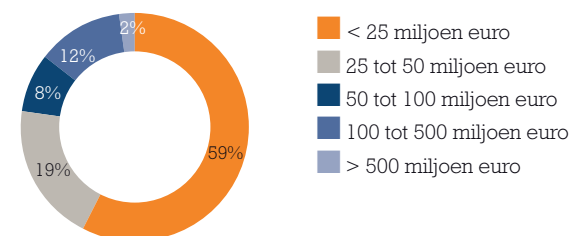
Sectorverdeling



Aantal werknemers



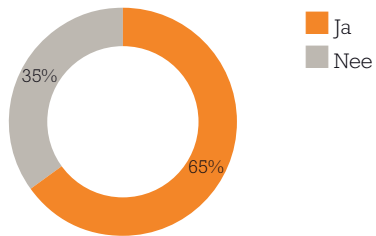
Omzetverdeling



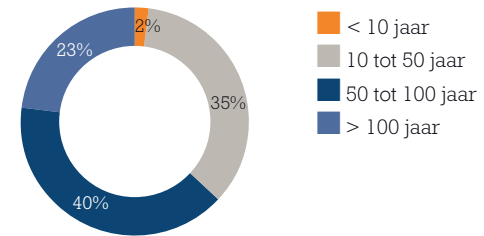
Bijlage III

Samenstelling respondenten (vervolg)

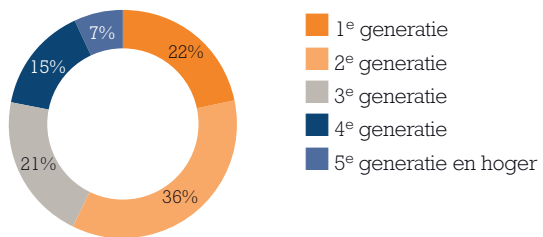
Internationaal actief



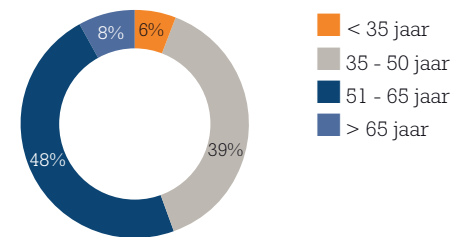
Leeftijd onderneming



Generatie



Leeftijd ondernemer



Disclaimer

De informatie in dit rapport geeft de persoonlijke mening weer van de analist(en) en geen enkel deel van de beloning van de analist(en) was, is, of zal direct of indirect gerelateerd zijn aan het opnemen van specifieke aanbevelingen of meningen in dit rapport. De analisten die aan deze publicatie hebben bijgedragen voldoen allen aan de vereisten zoals gesteld door hun nationale toezichthouders aan de uit oefening van hun vak. Deze publicatie is opgesteld namens ING Bank N.V., gevestigd te Amsterdam en slechts bedoeld ter informatie van haar cliënten. ING Bank N.V. is onderdeel van ING Groep N.V. Deze publicatie is geen beleggingsaanbeveling noch een aanbieding of uitnodiging tot koop of verkoop van enig financieel instrument. Deze publicatie is louter informatief en mag niet worden beschouwd als advies. ING Bank N.V. betreft haar informatie van betrouwbaar geachte bronnen en heeft alle mogelijk zorg betracht om er voor te zorgen dat ten tijde van de publicatie de informatie waarop zij haar visie in dit rapport heeft gebaseerd niet onjuist of misleidend is. ING Bank N.V. geeft geen garantie dat de door haar gebruikte informatie accuraat of compleet is. De informatie in dit rapport kan gewijzigd worden zonder enige vorm van aankondiging. ING Bank N.V. noch één of meer van haar directeuren of werknemers aanvaardt enige aansprakelijkheid voor enig direct of indirect verlies of schade voortkomend uit het gebruik van (de inhoud van) deze publicatie alsmede voor druk- en zetfouten in deze publicatie. Auteursrecht en rechten ter bescherming van gegevensbestanden zijn van toepassing op deze publicatie. Overneming van gegevens uit deze publicatie is toegestaan, mits de bron wordt vermeld. In Nederland is ING Bank N.V. geregistreerd bij en staat onder toezicht van De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten.

De tekst is afgesloten op 9 april 2015.

