

De Overijsselse Mittelstand Over parels van familiebedrijven



Ilse A. Matser (lector) en **Judith van Helvert (senior onderzoeker)** zijn verbonden aan het Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven van hogeschool Windesheim. De missie van het Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven (LEF) is om de ondernemende kracht van familiebedrijven te versterken door praktijkgericht onderzoek. In samenwerking met de provincie Overijssel, Saxion, VNO-NCW en MKB-Nederland heeft het LEF de afgelopen jaren een project uitgevoerd gericht op de bedrijfsopvolging en inrichting en ontwikkeling van de governance. Naar aanleiding van dit project presenteren we zes zeer succesvolle bedrijven ('parels') uit de provincie Overijssel. Het zijn relatief onbekende bedrijven, maar allemaal zijn ze erin geslaagd een unieke marktpositie te veroveren, sommigen zijn zelfs wereldwijd marktleider. En achter al deze Overijsselse bedrijven staan betrokken families, waardoor deze bedrijven in staat zijn om te excelleren. In deze publicatie gaan we in op zowel de bedrijfs- als de familiekant van deze bedrijven. Wat maakt deze bedrijven bedrijfs-economisch succesvol en hoe zorgt de ondernemersfamilie dat het familiegeluk niet onder druk komt te staan door het samen ondernemen? Ook wordt in deze publicatie stilgestaan bij het tienjarig bestaan van familiebedrijvenonderzoek aan Windesheim.

www.windesheim.nl/familiebedrijven

De Overijsselse Mittelstand

Over parels van familiebedrijven

Ilse A. Matser
Judith van Helvert

De Overijsselse Mittelstand Over parels van familiebedrijven



Colofon

De Overijsselse Mittelstand

Over parels van familiebedrijven

Dr. I.A. Matser

Dr. J.M.C. van Helvert

Deze publicatie is mede naar aanleiding van het project met de provincie Overijssel, Saxion, VNO–NCW en MKB–Nederland tot stand gekomen. We willen de ondernemers en hun families bedanken die hebben meegewerkt aan de bedrijfsportretten.

ISBN: 9789077901960

Dit is een uitgave van Windesheim

Postbus 10090, 8000 GB Zwolle

Niets van deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt worden zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Tekstredactie en bedrijfsportretten: Eefje Claassen Tekst & Onderzoek

Fotografie: Jasper van Overbeek

27 september 2019

De Overijsselse Mittelstand

Over parels van familiebedrijven

Ilse A. Matser
Judith van Helvert

Inhoud

1	Introductie	7
	Familiebedrijven en economische impact	7
	Familiebedrijven als belangrijke factor in de regionale samenleving	9
	Familiebedrijven in Overijssel	11
	Succes verzekerd?	12
	Opbouw publicatie	14
2	Parels, verborgen kampioenen en de Mittelstand	15
	Managementlessen van de Mittelstand	15
	Verborgen kampioenen	19
	Presteren dankzij of ondanks beperkte middelen	21
3	De ondernemersfamilie en familiegeluk	33
	Belang van harmonie in de familie	33
	De ondernemersfamilie anno 2019	34
	De drie-eenheid van familie, eigendom en bedrijf	35
	Dilemma's rondom eerlijk en rechtvaardig	43
	Conclusie	45
4	Hoe word/blijf ik een parel van een familiebedrijf?	55
	Het belang van een lerende houding	55
	Het belang van openstaan voor advies	64
	Bouwen aan een gelukkige ondernemersfamilie	65
	Conclusie	68
5	Tien jaar onderzoek naar familiebedrijven	77
	Een terugblik in vogelvlucht	77
	Engaged scholarship als werkwijze	79
	Next level voor het LEF: het realiseren van een duurzaam ecosysteem	83
	Bronnen	91



1 Introductie

De missie van het Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven (LEF) is om de ondernemende kracht van familiebedrijven te versterken. In samenwerking met de provincie Overijssel, Saxion, VNO-NCW en MKB-Nederland heeft het LEF de afgelopen jaren een project uitgevoerd om familiebedrijven te ondersteunen bij de bedrijfsopvolging en inrichting en ontwikkeling van de governance. We zijn hierdoor met veel ondernemersfamilies in contact gekomen. Families die beseffen dat het niet alleen draait om hard werken in het familiebedrijf, maar dat het ook nodig is om samen te werken aan het familiebedrijf. In deze publicatie naar aanleiding van het project presenteren we zes zeer succesvolle familiebedrijven ('parels') uit de provincie Overijssel en leiden hier *best practices* uit af. Het zijn relatief onbekende bedrijven, maar allemaal zijn ze erin geslaagd een unieke marktpositie te veroveren, sommigen zijn zelfs wereldwijd marktleider. En achter al deze Overijsselse bedrijven staat een betrokken familie, waardoor deze bedrijven in staat zijn te excelleren. In deze publicatie gaan we in op zowel de bedrijfs- als de familie kant van het familiebedrijf. We beginnen met een korte introductie waarin we de vraag beantwoorden wat familiebedrijven zo kenmerkend, onderscheidend en bijzonder maakt.

Familiebedrijven en economische impact

Het kenmerkende van een familiebedrijf is de overlap tussen bedrijf, familie en eigendom. Familiebedrijven zijn bedrijven waar één familie, of een aantal families samen, een nadrukkelijke invloed heeft respectievelijk hebben op het bedrijf. De mate waarin en de manier waarop deze invloed vorm krijgt varieert echter sterk.

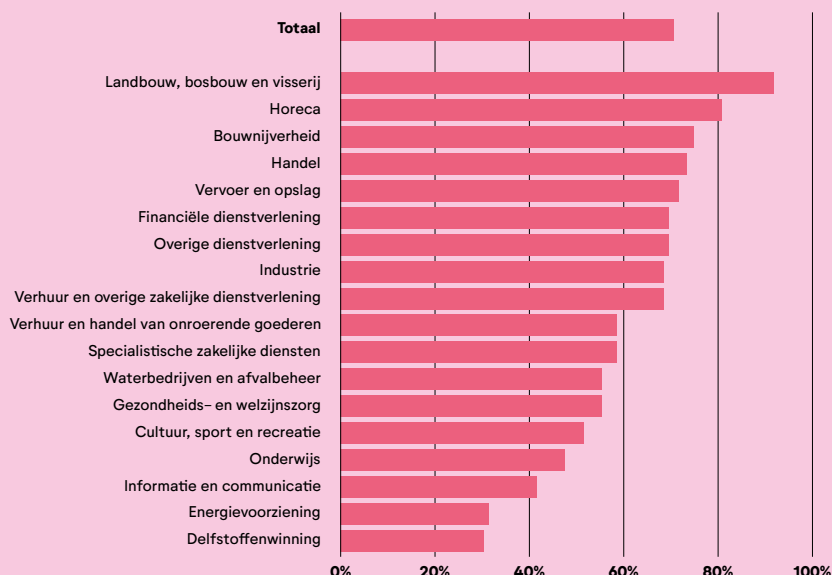
Voor gedegen onderzoek en beleid is het belangrijk om een uniforme definitie te hanteren; het maakt bijvoorbeeld het vergelijken van onderzoeksresultaten een stuk gemakkelijker. Daarom heeft een deskundigengroep in opdracht van de Europese Commissie een definitie van het familiebedrijf vastgesteld (Europese Commissie, 2009). Een praktische Nederlandse vertaling hiervan luidt: Ongeacht de omvang is een bedrijf een familiebedrijf als:

1. de (directe of indirecte) meerderheid van de zeggenschap, verbonden aan het eigendom, in handen is van een natuurlijk persoon dan wel de familie;
2. tenminste één familielid formeel betrokken is bij het bestuur van de onderneming;
3. (bij beursgenoteerde bedrijven:) tenminste 25% van de zeggenschap in handen is van de familie.

Het CBS heeft op basis van bovenstaande definitie berekend dat er in Nederland op 1 januari 2016 ruim 270.000 (276.900) familiebedrijven waren. Dit komt neer op 71% van alle bedrijven met meer dan één werkzame persoon. Per grootteklasse neemt het aandeel familiebedrijven af; van de bedrijven met 250 of meer werkzame personen (het grootbedrijf) is nog slechts 17% een familiebedrijf. De familiebedrijven die op 1 januari 2016 bestonden, realiseerden in 2015 in totaal 343 miljard euro omzet. Dit komt neer op bijna 27% van de omzet van alle bedrijven in het niet-financiële bedrijfsleven (de 'business economy')¹ en gezamenlijk zorgden deze familiebedrijven voor meer dan 2 miljoen banen. Hiermee is het aandeel van familiebedrijven in het totaal aan werkgelegenheid 29%. Familiebedrijven zijn in alle sectoren sterk vertegenwoordigd, met als uitschieter de landbouw, waar 92% van de bedrijven een familiebedrijf is. Figuur 1 laat het percentage familiebedrijven per sector zien.

In de door de Europese Commissie vastgestelde definitie gaat het om objectieve maatstaven als aantal personen in het bestuur, percentage eigendom en zeggenschap. Een andere benadering is om familiebedrijven te karakteriseren aan de hand van de mate waarin de familiefactor in de praktijk invloed heeft op de strategie van het bedrijf. In deze benadering gaat het om het gedrag van de ondernemersfamilie, waarbij de leiding, eigendom en zeggenschap de – potentiële – instrumenten zijn om de gewenste strategie uit te voeren (Chua, Chrisman & Sharma, 1999). Als een ondernemersfamilie veel waarde hecht aan het voortzetten van de onderneming door de volgende generatie, dan zal zij geneigd zijn om een nieuwe directeur te kiezen uit eigen kring, c.q. familie. Andere families hechten hier minder aan en zullen eerder geneigd zijn om alternatieve opties te onderzoeken, bijvoorbeeld een externe CEO in combinatie met een toezichthoudende rol voor de familie. Dit zijn keuzes die tijdens de ontwikkeling van het bedrijf en de levensfasen binnen families naar voren kunnen komen. In het hoofdstuk over ondernemersfamilies (hoofdstuk 3) komen we hier op terug.

Figuur 1. Percentage familiebedrijf per sector (CBS, 2017)



Familiebedrijven als belangrijke factor in de regionale samenleving

Dit boek gaat nadrukkelijk over Overijsselse familiebedrijven. Een belangrijke reden om een regio centraal te stellen is dat we zo kunnen uitlichten hoe krachtig de wederzijdse verbondenheid tussen familiebedrijf en regio is. De binding met de regio zit verankerd in het Rijnlandse bestuursmodel dat zowel in Nederland als in Duitsland voor een belangrijk deel het ondernemingsklimaat bepaalt. In het Rijnlandse model gaat het om het optimaliseren van de (zowel financiële als niet-financiële) belangen van de stakeholders van een onderneming. Belangrijke stakeholders zijn de aandeelhouders, maar ook werknemers, leveranciers, omwonenden en klanten. Dat is een heel andere benadering dan het Angelsaksische denken, waarin het primair draait om het maximaliseren van de aandeelhouderswaarde.

De stakeholderbenadering, i.e. de toepassing van het Rijnlandse model, resulteert – idealiter – in een sterke verbinding met de regio en dit zien we terug bij succesvolle familiebedrijven. Ook zij investeren veel in een goede relatie met hun omgeving, of het nu gaat om het onderhouden van een langetermijn-relatie met hun leveranciers of het opbouwen van een sterk regionaal netwerk (Miller & Le Breton-Miller, 2005). Dit leidt ertoe dat familiebedrijven vaak honkvast zijn. Een mooi voorbeeld is Koninklijke Terberg Group uit Benschop. Overgrootvader Johannes Bernardus Terberg startte in 1869 een dorpsmederij in Benschop en zijn zoon Willem George nam de zaak kort voor WOI over. Belangrijke groei vond plaats na WOII door de derde generatie, die mogelijkheden zag in het bouwen van vrachtwagens en speciale voertuigen en in de handel en service in personenwagens en later het leasen daarvan. Onder de vierde generatie is vooral de diversificatie van het bedrijf en de internationale uitbouw tot stand gekomen. In 2019 bestaat Terberg Group 150 jaar en heeft het bedrijf het predicaat “Koninklijk” ontvangen. Inmiddels werken er zo’n 2.700 mensen en vindt de afzet van producten plaats naar ruim 100 landen. En hoewel de omzet voor het grootste deel uit het buitenland komt (in 2017 was dit 73%, waarvan het grootste deel uit andere Europese landen)², blijft de locatie van het bedrijf in Benschop. Deze honkvastheid is een belangrijke waarde voor de regionale economie en vormt een tegenwicht voor de tendens dat kapitaal steeds meer ‘footloose’ wordt en Nederlandse bedrijven steeds vaker worden verkocht aan buitenlandse investeerders (Tamminga, 2009), met alle mogelijke negatieve gevolgen op de lange termijn voor de economische veerkracht van Nederland.

De regionale verbondenheid uit zich ook in goed werkgeverschap. Onderzoek door PWC (2016) laat zien dat familiebedrijven relatief vaak programma’s hebben voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en actief contact hebben met onderwijsinstellingen. Maar liefst 95% van de onderzochte familiebedrijven is een erkend leer-werkbedrijf.

Het is goed om te benadrukken dat niet alleen de grote familiebedrijven een rol hebben in de regionale ontwikkeling. Neem bijvoorbeeld de agrarische sector met relatief kleinere bedrijven. Nieuwe wensen richting herstel van biodiversiteit en waterkwaliteit op het platteland en het ontstaan van een aantrekkelijk landschap kunnen alleen gerealiseerd worden door een verdere integratie van natuur en landbouw. Hier ligt een cruciale rol voor ondernemerschap vanuit het agrarisch gezinsbedrijf (Westerink et al., 2018).

Buiten de Randstad is de impact van de familiebedrijven op de economie relatief groot in vergelijking tot de Randstedelijke economie. Ter vergelijking, in Friesland is 73% van alle vestigingen een familiebedrijf ten opzichte van 60% in Noord-Holland en 61% in Utrecht. De

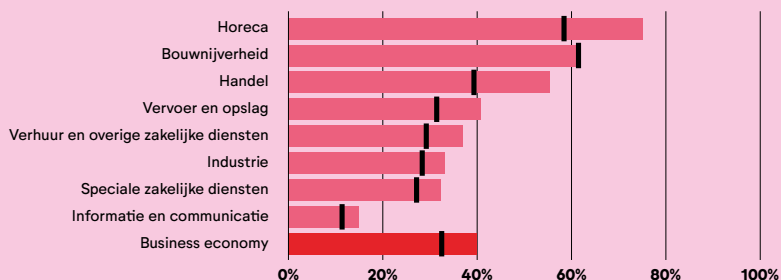
² Berekening op basis van gegevens jaarverslag Terberg Group via Company Info.

relatief grote vertegenwoordiging van familiebedrijven buiten de Randstad is ook terug te zien in de bedrijvendynamiek. Buitenlandse bedrijven die een vestiging in Nederland starten, kiezen veel vaker voor de Randstad (CBS, 2012). Het CBS berekende over 2016 het percentage van Nederlandse vestigingen in buitenlandse handen: dat is 2,6% in Noord-Holland tegenover 2,2% in Overijssel. In 2017 vestigden zich in heel Nederland 357 internationale bedrijven en deze bedrijven zorgden samen voor een groei van de werkgelegenheid van 12.686 banen. Overijssel nam hiervan met 14 bedrijven en 261 banen slechts een zeer beperkt deel van voor haar rekening (SER Overijssel, 2019). Een extra reden om te zorgen dat bestaande Overijsselse familiebedrijven blijven floreren zodat de werkgelegenheid behouden blijft.

Familiebedrijven in Overijssel

Familiebedrijven in Overijssel hebben een relatief groot aandeel in de toegevoegde waarde voor de regionale economie. Windesheim en de provincie Overijssel hebben samengewerkt met het CBS om een unieke dataset samen te stellen m.b.t. familiebedrijven in de provincie Overijssel (provincie Overijssel, 2017). Hiermee was Overijssel de eerste provincie in Nederland waarvoor gegevens over familiebedrijven op zo'n gedetailleerd niveau beschikbaar zijn. Inmiddels is de provincie Gelderland gevolgd. De cijfers bevestigen het grote belang van familiebedrijven voor de economie van Overijssel en laten zien in welke bedrijfstakken deze familiebedrijven actief zijn. Op 1 januari 2016 telde Overijssel 25.720 vestigingen van familiebedrijven. Deze bedrijven zijn vooral actief in de handel (26% van de vestigingen), de landbouw (17%) en de financiële dienstverlening (9%).

Figuur 2. Toegevoegde waarde familiebedrijven binnen bedrijfstakken, vergelijking Overijssel–Nederland (zwarte balk) (provincie Overijssel, 2017)



Vergeleken met Nederland hebben familiebedrijven in Overijssel een relatief groot aandeel in de toegevoegde waarde (zie Figuur 2). In 2014 bedroeg dit ruim 6 miljard euro, wat neerkomt op bijna 40% van de toegevoegde waarde van alle bedrijven in de 'business economy'. Voor Nederland is dit aandeel aanzienlijk kleiner (32%). In de bedrijfstakken handel (55%), bouwnijverheid (62%) en horeca (75%) wordt in Overijssel meer dan de helft van de toegevoegde waarde gegenereerd door familiebedrijven.

In vergelijking met andere provincies hebben in Overijssel ook meer werknemers een baan bij een familiebedrijf. Van alle werknemers die in Overijssel wonen is 33% werkzaam in een familiebedrijf, landelijk gezien is dit 29%.

Succes verzekerd?

Een belangrijke vraag die vaak gesteld wordt is of familiebedrijven waar de familie betrokken is bij de bedrijfsvoering het beter doen dan andere bedrijven. Uit een meta-analyse, waarin 95 studies met elkaar worden vergeleken, blijkt dat er geen significant effect vanuit de betrokkenheid van de familie op de prestaties van het bedrijf is vast te stellen (O'Boyle Jr. et al., 2012). Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de betrokkenheid van de familie zich niet vanzelfsprekend vertaalt in een voordeel of een nadeel, waardoor de prestaties per saldo weer in evenwicht zijn. Het gaat erom dat bedrijven de familiale betrokkenheid weten om te zetten in een kracht. Het is belangrijk om te benadrukken dat het succesvol runnen van een bedrijf sowieso een uitdaging is vandaag de dag. Richard Foster en Sarah Kaplan vergelijken in hun boek *Creative Disruption* (2001) de levensduur van een beursgenoteerd bedrijf (van de S&P 500 Index) in 1962 met 2012; die blijkt in die periode te dalen van 55 naar 18 jaar. Of een bedrijf succesvol is of niet wordt dus niet uitsluitend bepaald door de familiefactor, maar de invloed van de familie op het bedrijf is wel een belangrijke factor om rekening mee te houden (o.a. Sirmon & Hitt, 2003). De familiefactor manifesteert zich namelijk in de combinatie van unieke resources die het bedrijf kan inzetten (ook wel *familiness* genoemd), waaronder bijvoorbeeld geduldig kapitaal en de over generaties opgebouwde productkennis. De familiefactor hoeft echter niet altijd een positieve invloed te hebben; bijvoorbeeld wanneer een overdragend familielid moeite heeft om de zaak los te laten en daardoor een remmende werking heeft op het ondernemerschap van de opvolgers. In de praktijk komt dit helaas vaak genoeg voor. Een belangrijke pijler onder het succes van een familiebedrijf is het voorkomen of afzwakken van mogelijk negatieve elementen van de familiefactor en tegelijkertijd de positieve elementen optimaal benutten. Omgekeerd kan er ook gekeken worden naar de wederkerige invloed van het bedrijf op de familie. Uiteindelijk zullen alleen die familiebedrijven blijven bestaan, waarbij over een lange termijn

gemiddeld genomen zowel de familie als het bedrijf elkaar positief beïnvloeden (Sharma, 2004). Sharma stelt dat familiebedrijven (goed) in staat zijn om een tijdelijk negatief klimaat in één van de twee systemen op te vangen. Denk aan een klein bouwbedrijf dat zwaar wordt getroffen door een economische crisis. De eigenaar keert zichzelf een aantal jaren een heel laag salaris uit en stort een deel van zijn gespaard vermogen terug in het bedrijf. Consequentie is dat het gezin van de bouwondernemer een aantal jaren niet op vakantie kan en moet bezuinigen in de huishouduitgaven, iets waar de andere gezinsleden achter kunnen staan, omdat ook zij willen dat het bedrijf doorgaat. Uiteindelijk blijken deze maatregelen voldoende om de moeilijke tijd door te komen en als de economie weer aantrekt kan er weer meer geld van het bedrijf naar de familie.

Succes, in de vorm van continuïteit, wordt bij familiebedrijven vaak weergegeven in welke generatie aan het roer staat. In dit kader wordt de statistiek van John Ward (1988) veel gebruikt om aan te geven dat de kansen van familiebedrijven om te overleven niet hoog zijn. Volgens deze studie haalt 30% de overdracht van de 1^e naar de 2^e generatie, 13% de overdracht van de 2^e naar de 3^e generatie en slechts 3% haalt de overdracht naar de 4^e generatie. De werkelijkheid is genuanceerder en positiever. Ward selecteerde 200 bedrijven uit de maakindustrie; deze bedrijven moesten minimaal vijf jaar oud zijn en ten minste 20 medewerkers hebben in peiljaar 1924 (het eerste jaar dat deze gegevens werden bijgehouden). De evolutie van de daaropvolgende 60 jaar werd door Ward getraceerd om strategische patronen, leiderschaps-, eigendoms- en opvolgingspatronen te identificeren. Ward keek dus enkel naar het aantal familiebedrijven dat na 60 jaar nog steeds bestond en hield geen rekening met de mogelijkheid dat een familie tegelijkertijd meerdere bedrijven kon hebben, of dat het bedrijf was verkocht maar de ondernemende familie weer een nieuw bedrijf was gestart.

In het zogenaamde STEP-project wordt hier wel rekening mee gehouden. STEP staat voor Successful Transgenerational Entrepreneurship Project³ en is een internationaal onderzoeksproject waarin universiteiten en hogescholen (o.a. Windesheim) over de hele wereld samenwerken om de drijvende kracht van families bij ondernemerschap en groei van het bedrijf te onderzoeken. Een gepubliceerde studie vanuit het STEP-project (Zellweger, Nason & Nordqvist, 2012) liet zien dat 90% van de door Ward onderzochte familiebedrijven zogenaamde portfolio-bedrijven waren, bestaande uit gemiddeld drie tot vier bedrijven, en dat een portfolio zich aanpast op basis van kansen die voorbijkomen en ontwikkelingen in de markt. De belangrijkste bevinding uit deze studie is echter dat het langetermijn-succes van een familiebedrijf sterk wordt bepaald door de ondernemende houding van de familie,

³ Zie ook www.stepresearch.org

de zogenaamde *entrepreneurial orientation*, in combinatie met de al eerder genoemde unieke middelen die het familiebedrijf tot zijn beschikking heeft; de *familiness*. Met de focus op de ondernemende houding van de familie als langetermijn-succesfactor voor het bedrijf, verschuift de aandacht in het onderzoek daarmee van het familiebedrijf naar de familie en de individuele familieleden.

Opbouw publicatie

Om meer te weten te komen over wat de succesfactoren zijn van een familiebedrijf gaat hoofdstuk 2 in op het fenomeen van de Duitse Mittelstand-bedrijven. Welke kenmerken zitten achter de ‘verborgen kampioenen’ van de Duitse economie? Deze vraag beantwoorden we aan de hand van eerder uitgevoerde studies naar de Mittelstand. Door middel van portretten van een aantal succesvolle Overijsselse familiebedrijven wordt onderzocht of de Mittelstand-kenmerken ook in deze bedrijven zijn terug te vinden. Het belang van de familiekant van het bedrijf diepen we uit in hoofdstuk 3, waarin we bespreken waar een ondernemersfamilie op moet letten zodat het familiegeluk niet onder druk komt te staan door het samen ondernemen. In hoofdstuk 4 vertalen we de onderzoeksbevindingen naar praktische tips die kunnen helpen om een parel van een familiebedrijf te worden en/of te blijven. Tot slot staan we in het laatste hoofdstuk stil bij het 10-jarig bestaan van familiebedrijvenonderzoek aan Windesheim. We kijken terug en blikken vooruit.

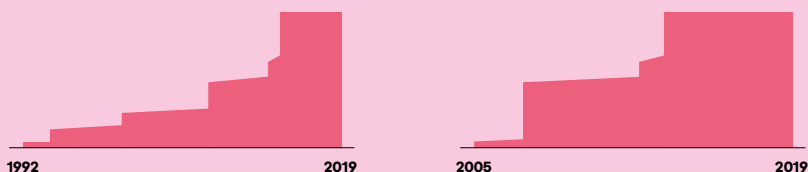
2 Parels, verborgen kampioenen en de Mittelstand

In dit hoofdstuk bespreken we de kenmerken van succesvolle Mittelstand-bedrijven. Dit doen we aan de hand van eerder uitgevoerde studies naar parels, verborgen kampioenen en het verhaal van de Duitse Mittelstand. In 2018 is er een interessante studie verschenen over de manier waarop deze Mittelstand-bedrijven zich onderscheiden van andere bedrijven. In dit hoofdstuk komen de succesfactoren, die uit deze studie naar voren komen, uitgebreid aan bod, zodat Nederlandse MKB-familiebedrijven hiervan kunnen leren en/of zich bewust kunnen worden van hun sterkten en zwakten. Daarnaast illustreren we in dit hoofdstuk de theorie aan de hand van zes zeer succesvolle Overijsselse familiebedrijven die afkomstig zijn uit verschillende sectoren, maar allemaal vergelijkbare succesfactoren hebben.

Managementlessen van de Mittelstand

De term 'Mittelstand' komt relatief vaak voorbij in de Nederlandse dagbladen (zie Figuur 3). Na de financiële crisis van 2008 kwam Duitsland als sterke Europese economie naar voren.

Figuur 3. Aantal artikelen over Mittelstand in Nederlandse media (Nexis Uni, 2019)



Sindsdien geldt de stabiele Mittelstand als tegenhanger van het snelle geld en is er steeds meer waardering ontstaan voor de ruggengraat van de economie; de kleine en middelgrote familiebedrijven. De Mittelstand-bedrijven zijn vaak beschreven als verborgen kampioenen, omdat ze veelal wereldwijd marktleider zijn in een specifieke nichemarkt, maar de publiciteit niet opzoeken (Simon, 1996).

Mittelstand-bedrijven worden gedefinieerd als bedrijven van Duitse oorsprong, over het algemeen met een MKB-omvang, die worden gecontroleerd en in eigendom zijn van één familie. Daarnaast zijn ze vaak wereldwijd actief. Niet alle Duitse MKB-bedrijven horen bij de Mittelstand en er zijn ook behoorlijk wat grote Duitse bedrijven die zichzelf identificeren als Mittelstand ondernemingen om zich daarmee te onderscheiden op het gebied van kwaliteit en innovatie (De Massis, Audretsch, Uhlaner & Kammerlander, 2018). In plaats van de omvang van het bedrijf is eerder de ondernemingscultuur van de Mittelstand-bedrijven kenmerkend. Daarmee wordt bedoeld dat deze bedrijven zich richten op alle belanghebbenden in plaats van alleen de aandeelhouders. Daarnaast is er sprake van een (duidelijke) langetermijn-visie. De Mittelstand draagt meer dan evenredig bij aan het creëren van werkgelegenheid, omzet en export. Deze bedrijven investeren veel in R&D (gezamenlijk voor ongeveer een zevende van de totale Duitse investeringen in R&D) en ze zijn leidend in zowel de aanvraag als het behouden van patenten (gemiddeld 30 per 1000 medewerkers) (De Massis et al., 2018).

Alfredo De Massis en zijn collega's (2018) hebben onderzocht welke managementlessen kunnen worden getrokken uit deze succesvolle Duitse Mittelstand-bedrijven, zoals Vaude, dat bekend is van rugzakken, jassen, fietstassen, schoenen, tenten en allerlei andere outdoor (sport)attributen. Of het familiebedrijf Fischer; wereldwijd leverancier van bevestigingsmaterialen (o.a. pluggen) voor de professionele markt en de doe-het-zelfmarkt. De auteurs deden literatuuronderzoek, aangevuld met interviews en secundaire bronnen en kwamen tot de conclusie dat het niet gaat om één specifieke activiteit waar een bedrijf in uitblinkt, maar dat er sprake is van zes kenmerken die in een speciaal Mittelstand-ecosysteem met elkaar samenwerken. Deze kenmerken dragen bij aan het innovatievermogen en het succes van deze bedrijven en worden hieronder nader toegelicht.

1. Nichefocus en samenwerking met klanten

Mittelstand-bedrijven worden volgens bovenstaande studie gekenmerkt door een niche-strategie die hen in staat stelt om unieke expertise te ontwikkelen, efficiëntievoordelen te ontwikkelen, en kwaliteit te bieden; factoren waarmee ze een competitief voordeel be-

halen. Deze strategie stelt deze bedrijven bovendien in staat om goede relaties te ontwikkelen met hun klanten, met wie ze partnerships starten en aan wie ze unieke en specifieke, aangepaste producten leveren.

2. Wereldwijde strategie

Een nichestrategie heeft als gevolg dat de mogelijkheden voor groei op nationaal niveau beperkt zijn. En ook al prefereren de Mittelstand-bedrijven over het algemeen beheerste en organische groei vanwege hun voorkeur voor financiering uit eigen middelen, ze zijn wel ambitieus. Dit is een belangrijke motivatie om uit te breiden naar andere landen; zonder daarbij af te wijken van de nichestrategie. Deze uitbreiding is niet beperkt tot export, maar kan zich ook manifesteren in het starten van een nieuwe productielocatie. En omdat veel Mittelstand-families graag de volledige controle in handen houden, zetten deze bedrijven veelal dochterondernemingen op in het buitenland.

3. Voorkeur voor financiering uit eigen middelen

De Massis en collega's beargumenteren dat Mittelstand-bedrijven niet alleen lastiger aan externe financiering kunnen komen; ze willen het ook niet. Ze kiezen doelbewust voor een conservatieve benadering door zoveel mogelijke investeringen uit eigen middelen te doen, om daarmee hun onafhankelijkheid te behouden en de door hen geprefereerde strategieën en doelen na te kunnen streven. Deze strategie houdt ook in dat Mittelstand-bedrijven wellicht niet alle kansen benutten die zich voordoen in periodes van economische groei, maar het levert wel stabiliteit op tijdens periodes van economische crisis.

4. Langetermijn-mindset

Een bekend kenmerk van familiebedrijven is hun langetermijnnoriëntatie. De Mittelstand-bedrijven geven – in de interviews – aan dat zij de continuïteit van het bedrijf belangrijker vinden dan kortetermijn-opbrengsten. De periode die Mittelstand-ondernemers zichzelf gunnen om een strategische beslissing te evalueren, zoals een overname of het bouwen van een nieuwe fabriek, is vier tot vijf keer zo lang als de periode die wordt aangegeven door beursgenoteerde bedrijven. Dit geduldige kapitaal in combinatie met de lange zittingstermijn van directeuren en hun ambitie om een mooi bedrijf achter te laten voor de volgende generatie (de rentmeesterschapsgedachte), geven de Mittelstand-bedrijven een competitief voordeel op andere bedrijven.

5. Superieure relaties met medewerkers

Veel organisaties worstelen met het vinden en behouden van goede werknemers. Mittel-

stand-bedrijven weten hiermee effectief om te gaan door het bouwen en ontwikkelen van goede en langetermijn-relaties. Succesvolle Mittelstand-bedrijven laten zich kenmerken door een hoge mate van betrokkenheid van werknemers bij de besluitvorming, door trainingsprogramma's en stageprogramma's en een platte organisatiestructuur. Werknemers worden gewaardeerd door successen en jubilea samen te vieren. Deze benadering resulteert in een sterke betrokkenheid van werknemers, waardoor er minder verloop onder personeel is en kennis behouden blijft in de organisatie.

6. Geworteld in de lokale omgeving

De laatste factor die wordt genoemd is de mate waarin de bedrijven geworteld zijn in de lokale omgeving. De Mittelstand-bedrijven zorgen niet alleen goed voor hun personeel, ook bouwen zij over de generaties heen goede relaties op met andere stakeholders, zoals klanten, leveranciers, maar ook met scholen en kennisinstellingen, de gemeente, banken en andere instanties. De waarden en de cultuur van de Mittelstand-bedrijven maken ook dat zij zich inzetten voor maatschappelijk verantwoorde activiteiten, waarbij ze investeren in de jeugd en in culturele en sociale projecten.

Deze kenmerken samen verklaren het succes van de Mittelstand. De continue innovatie en de daaruit voortvloeiende financiële prestaties van de bedrijven komen niet voort uit één enkele factor. In plaats daarvan doet het succes van de Mittelstand denken aan een eco-systeem bestaande uit interne en externe succesfactoren. Het is in dat kader interessant om op te merken dat het succes van de Mittelstand niet onopgemerkt blijft en dat bedrijven die strategisch ondernemen naar voorbeeld van de Mittelstand steeds meer samenwerking opzoeken (World Economic Forum, 2016). Ook door de overheid wordt tegenwoordig vaak de focus gelegd op het stimuleren van samenwerkingsvormen. Een voorbeeld hiervan is het programma Nieuwe Energie Overijssel, waarin verschillende partijen bij elkaar worden gebracht die zich bezighouden met de energietransitie in Overijssel en willen bijdragen aan een versnelling van deze transitie.

Als we de literatuur erop naslaan dan kan een deel van het succes van de Mittelstand worden verklaard door het feit dat ze in de Duitse context opereren (Simon, 1996). Duitse bedrijven profiteren namelijk van hun leerlingstelsel, waarbij leerlingen en studenten worden opgeleid als vakmensen. *In-company training* is onderdeel van alle Duitse beroepsopleidingen en ook voor universitaire studenten geldt dat een stage of project bij een organisatie zeer wordt gewaardeerd door de beroepspraktijk. Vakmanschap staat, in tegenstelling tot vele andere landen, nog steeds hoog in aanzien in Duitsland en speelt een belangrijke rol in de

economie (Apprenticeship Toolbox, 2019). Daarnaast kent Duitsland het in de introductie genoemde Rijnlandse bestuursmodel, waarbij er rekening wordt gehouden met de belangen van alle stakeholders in plaats van exclusief de aandeelhouders. Maar betekent dit dat de winnende ‘Mittelstand-formule’ enkel van toepassing is op Duitse MKB-bedrijven? Volgens Hermann Simon, bekend van zijn boek *Hidden Champions van de 21e eeuw*, is dat zeker niet het geval.

Verborgen kampioenen

Simon introduceerde de term *Hidden Champions*, oftewel verborgen kampioenen, in 1996. Volgens de auteur vertonen verborgen kampioenen, die overigens afkomstig zijn uit landen over de hele wereld, verrassend vergelijkbare kenmerken en werken ze volgens bijna identieke strategieën. Hun houding ten aanzien van publiciteit is vergelijkbaar, net als hun kernwaarden en de manier waarop zij met hun werknemers omgaan (Simon, 1996). Simon benadrukt het belang van eenvoud in processen en structuren en boerenverstand bij de verborgen kampioenen. Meer specifiek noemt hij de volgende kenmerken: waarde creëren voor de afnemers, het belang van langetermijn-relaties, voortdurende innovatie, betrokkenheid en gedrevenheid van medewerkers en de concurrentie te allen tijde een stap voor willen blijven. Ook al noemt Simon (2009) de term ‘familiebedrijven’ niet bij het bespreken van de kenmerken van verborgen kampioenen, in de lijst met Nederlandse bedrijven die hij aanmerkt als verborgen kampioenen komen wel veel familiebedrijven voor (o.a. Hendriks Graszoden, Koppert Biological en Finis). Een voorbeeld van een verborgen kampioen in de provincie Overijssel is het tweede-generatie familiebedrijf Visscher-Caravelle uit tapijtsstad Genemuiden (zie kader op de volgende pagina).

De term ‘verborgen kampioenen’ wordt veel gebruikt; bijvoorbeeld op de website hidden-champions.nl, behorende bij een documentaire over twaalf innovatieve Nederlandse wereldmarktleiders die in Nederland niet of nauwelijks bekend zijn. Maar de term wordt ook gebruikt om top 100-lijsten vast te stellen van succesvolle ondernemers, bijvoorbeeld voor de top 100 van de maakindustrie. Bij het gebruik van de term ‘verborgen kampioen’ wordt in meer of mindere mate vastgehouden aan door Simons (2009) geformuleerde criteria: (1) een nummer 1, 2 of 3-positie op de wereldmarkt, of een nummer 1-positie op het eigen continent, (2) omzet minder dan drie miljard euro, en (3) een lage algemene bekendheid. Het omzetniveau wordt gebruikt om de omvang van het bedrijf aan te duiden, al geeft Simon aan dat omvang een relatief begrip is. Verborgen kampioenen zijn volgens zijn gehanteerde definitie veelal middelgrote bedrijven.

Visscher-Caravelle in Genemuiden

In het bijna 70-jarig bestaan van Visscher-Caravelle is het bedrijf uitgegroeid van een klein bedrijf dat kokos deurmaten maakt naar wereldwijd marktleider binnen de automatten industrie. Het bedrijf heeft de afgelopen jaren een enorme groei doorgemaakt. Toen het eind jaren 80 werd overgenomen door de huidige familiale eigenaren werkten er nog 11 mensen, inmiddels telt het bedrijf wereldwijd circa 1700 medewerkers.

Het bedrijf heeft de strategische keuze gemaakt om wereldwijd aanwezig te zijn in een nichemarkt (automatten) en levert hierdoor tegenwoordig aan alle grote auto-producenten en importeurs. De focus om wereldwijd aanwezig te zijn gaat verder dan alleen internationale klanten, ook de productielocaties en verkoopkantoren zijn gevestigd in het buitenland. Het bedrijf heeft inmiddels productielocaties in Polen, Mexico, China, en Maleisië. Deze internationale aanwezigheid zorgt voor een effectieve ondersteuning aan de klant op de lange termijn.

De langetermijn-mindset is ook zichtbaar binnen het bedrijf. Dat komt door een constant streven naar goede relaties met zakelijke partners, de samenleving en werknemers. Bij Visscher-Caravelle wordt er gewerkt vanuit de kracht van de werknemer. Er wordt gewerkt vanuit ieders eigen talent. Een coachende manier van leidinggeven zorgt er voor dat het personeel gaat bloeien. Doordat Visscher-Caravelle al jaren investeert in het plezier en geluk van medewerkers ontving het bedrijf in 2018 de ELLLAward (leven-lang-leren).

Het bedrijf levert 9 miljoen maten voor nieuwe auto's per jaar en is zich zeer bewust van de eco-footprint die zij hiermee achterlaten. Visscher-Caravelle investeert daarom ook in duurzaamheid en is onlangs een pilot gestart om recycling een impuls te geven. Samen met een aantal grote auto-dealers heeft het bedrijf een soort statiegeldsysteem ontwikkeld zodat eindgebruikers worden aangespoord om oude maten in te leveren. Op deze manier moet de eco-footprint worden verkleind zodat de aarde ook voor toekomstige generaties leefbaar blijft.

Visscher-Caravelle treedt zelf relatief weinig in de publiciteit. Ondanks de relatieve onbekendheid is het bedrijf een belangrijke internationale speler en daarmee van groot belang voor de Overijsselse economie.

Bij het selecteren van de zes Overijsselse verborgen kampioenen die in dit boek worden geportretteerd, hebben we de zes unieke karakteristieken van de Mittelstand-bedrijven van De Massis en collega's gehanteerd. We hebben vervolgens voorbeelden van parels gezocht in verschillende sectoren, van verschillende omvang en met een variëteit aan familiale betrokkenheid. Zo komt het verhaal van Powerspex aan bod, een eerste-generatie-familiebedrijf waar de opvolging naar de volgende generatie nog moet plaatsvinden, maar ook het verhaal van de coöperatie Rouveen Kaasspecialiteiten, waar 250 familiebedrijven samen werken aan één doel: van melk mooie producten ontwikkelen.

Presteren dankzij of ondanks beperkte middelen

Bovenstaande beschrijvingen laten zien dat de betrokkenheid van de familie bij het bedrijf leidt tot een aantal unieke succesfactoren zoals de langetermijn-focus, het geduldige kapitaal en de goede relaties met medewerkers en andere stakeholders. Daarnaast valt op dat, ondanks de beschikking over beperkte middelen in vergelijking met grote bedrijven en organisaties, MKB-familiebedrijven toch in staat zijn om een unieke prestatie neer te zetten. In de literatuur wordt deze unieke bundel van middelen, die kan leiden tot een competitief voordeel ten opzichte van niet-familiebedrijven, besproken als *familiness* (zie introductie). Gedajlovic, Carney, Chrisman en Kellermanns (2012) laten zien dat deze unieke middelen tot een situatie van bijzondere prestaties kan leiden wanneer de familie ook unieke inspanningen verricht, bijvoorbeeld door zuinig te zijn en winsten te herinvesteren in het bedrijf. Onderzoek wijst uit dat een combinatie van financiële en niet-financiële doelstellingen aan de ontwikkeling en inzet van *familiness* ten grondslag ligt (Chrisman, Steier & Chua, 2008).

Niet-financiële doelstellingen zijn in familiebedrijven vaak minstens zo belangrijk als het genereren van een bepaald omzetniveau en rendement. Voorbeelden hiervan zijn het overdragen van de leiding en/of het management van het bedrijf binnen de familie, harmonie tussen familieleden en het creëren van ontwikkelingsmogelijkheden voor familieleden door geld vrij te maken voor een studie of voor het opzetten van een nieuw bedrijf of het bieden van werkgelegenheid. Een illustratie van zo'n niet-financiële doelstelling van een familiebedrijf in de regio, die voortkomt uit de kernwaarden van de familie, stond recent in het Financieel Dagblad. De betreffende familie heeft een protestants-christelijke identiteit en houdt daarom vast aan de zondag als rustdag. Dat heeft echter financiële consequenties, omdat de fabriek – die bijna continu werkt – op zondag wordt stilgelegd: “Op zaterdagavond om half tien gaan hier de machines uit. In de vroege nacht van zondag op maandag gaan we weer draaien”, aldus Jan Hoekman, CEO bij Condor Group uit Hasselt.

De “affectieve waarde en de niet-financiële doelstellingen van het bedrijf die voldoen aan de affectieve behoeftes van de familie” worden in de literatuur benoemd als de instandhouding van de sociaal-emotionele welvaart in de familie (*socio-emotional wealth, SEW*) (Gomez-Mejia et al., 2007, p. 106; Gomez-Mejia et al., 2011). Familiebedrijven onderscheiden zich van andere bedrijven door in hun besluitvorming rekening te houden met de instandhouding van deze sociaal-emotionele welvaart (zie Figuur 4).

Figuur 4. Afwegen van financiële en niet-financiële doelstellingen



Wanneer het goed gaat met het bedrijf en de financiële prestaties op een bepaald niveau zijn, is de bereidheid voor verandering en het nemen van risico's in familiebedrijven lager dan in niet-familiebedrijven, omdat ze daarmee mogelijk de instandhouding van de sociaal-emotionele welvaart in gevaar brengen. Maar wanneer de financiële prestaties niet goed zijn en onder een minimale verwachting van de familiale eigenaren zakken, dan is er vaak een veel grotere bereidheid tot verandering, omdat de sociaal-emotionele welvaart

dan ook op het spel komt te staan. De emotie, die dan mee kan spelen in de besluitvorming, kan familiebedrijven extra kwetsbaar maken.

De achterliggende doelstellingen van familiebedrijven en de manier waarop deze worden gecombineerd met een unieke inzet en commitment kan potentieel resulteren in een parel van een familiebedrijf. Een belangrijke voorwaarde is dat de familierelaties goed zijn en goed blijven. Het belang hiervan en de manieren waarop bedrijfsfamilies ervoor kunnen zorgen dat de relaties goed blijven, wordt besproken in het volgende hoofdstuk.



Casus Koninklijke Van Wijhe Verf B.V.

Grote speler in de kleine ruimte

In gesprek met Marlies van Wijhe

De onderneming

De geschiedenis van het familiebedrijf Koninklijke Van Wijhe Verf B.V. begint in roerige tijden (in 1916 tijdens WOI) als Dirk Hendrikus van Wijhe, overgrootvader van de huidige directeur Marlies van Wijhe, en zijn collega Derk Vermeulen besluiten voor zichzelf te beginnen. Nadat de twee veertigers het vak hebben geleerd bij drogisterij en grossierderij in verfwaren 'de Oude Gaper', starten ze een groothandel in drogerijen en verfwaren: 'Fa. Van Wijhe en Vermeulen'. Gevestigd in het historische pand 'Huis met de Hoofden' aan de Zwolse Goudsteeg wordt er aanvankelijk gehandeld in chemicaliën, apothekersspullen en verfgrondstoffen, later komen daar kant-en-klare verfproducten bij. In 1928, na het overlijden van Derk Vermeulen, gaat Dirk met zijn zoons Jan Tijmen en Bertus verder en wordt het bedrijf omgedoopt tot Van Wijhe & Zonen. Als Bertus in 1960 op 56-jarige leeftijd overlijdt en Jan Tijmen er alleen voor staat, stelt zijn zoon Dick, Chemisch Technoloog, voor om ook in de zaak te komen. Inmiddels is het familiebedrijf dan een echte verffabriek en gevestigd in een fabrieksgebouw op een industrieterrein net buiten de stad. In 1973 neemt Dick het stokje over van zijn vader en zet in op technologische vooruitgang. Dat resulteert in een aantal revolutionaire producten binnen de branche, zoals een eigen – dan uniek – kleurmengsysteem. Het gaat Van Wijhe voor de wind en er volgen twee overnames (o.a. het Amerikaanse Ralston).

In 2000 volgt dochter Marlies, die dan al enige tijd als hoofd van de exportafdeling werkzaam is in het bedrijf, haar vader op als algemeen directeur. Ooit wilde ze biologie studeren, maar de vooruitblik op een leven op een laboratorium deed haar besluiten om bedrijfskunde te gaan studeren om daarna bij chemieconcern DSM te gaan werken. Nu staat ze alweer

bijna 20 jaar aan het roer van Van Wijhe Verf. “Ik ben gek op het product. Verf stroomt door onze aderen”, zei ze in een interview met *NRC*. Haar interesse in natuur en duurzaamheid is echter onverminderd en terug te vinden in het profiel van het familiebedrijf.

Van Wijhe Verf onderscheidt zich door duurzame innovatieve producten, zoals een duurzame muurverf met een bindmiddel op basis van bio-based technologie. Drie jaar geleden vierde het familiebedrijf haar 100-jarig bestaan en kreeg Van Wijhe Verf het predicaat ‘Koninklijk’. In ruim een eeuw tijd is het familiebedrijf uitgegroeid van groothandel tot een bedrijf met productie- en laboratoriumfaciliteiten op het gebied van decoratieve verven en grondstoffen voor de verfindustrie. Daarnaast heeft het een landelijke verfgroothandel met vijftien vestigingen en een export business (Ralston Colour & Coatings).

Strategisch vraagstuk

De allerbelangrijkste doelstelling is continuïteit van het bedrijf en dan bij voorkeur vanuit de familie, zegt directeur Marlies van Wijhe. “Dat heb je zelf niet in de hand. De volgende generaties moeten het willen, kunnen en doen, zoals wij altijd in de familie zeggen.” Die 5^e-generatie Van Wijhe bestaat uit de twee nog relatief jonge kinderen (Fleur en Bob) van zus Marijke, zelf ook werkzaam in het familiebedrijf als Manager Corporate Marketing en Communicatie op de afdeling marketing. Neef Bob werkt daar momenteel naast zijn studie in deeltijd als Junior Brand Manager. Vader Dick heeft als lid van de Raad van Commissarissen een adviserende rol. De missie van Marlies en haar zus is om ervoor te zorgen dat Van Wijhe een gezond bedrijf blijft.

“Het leuke van innovaties vind ik dat er ineens dingen kunnen gebeuren waar je van tevoren niet bij stil had gestaan.”

Daarvoor is het nodig goed in te kunnen blijven spelen op een veranderende markt. “We komen als branche uit een enorme dip en daar zitten we nog steeds in.” Door de crisis zijn er veel minder schilders en dat betekent minder werk. Bovendien worden verfproducten duurzamer, gaan ze langer mee en worden er andere materialen gebruikt in de bouw. “Allemaal redenen waarom de markt, zoals wij die kenden, er gewoon niet meer is. En daar moeten we ook een oplossing voor zien te vinden.”

Duurzame en innovatieve nicheproducten

Van Wijhe Verf begeeft zich met het merk Wijzonol in een markt met concurrentie van beursgenoteerde miljardenbedrijven als AkzoNobel (met merken als Flexa en Sikkens) en PPG (Histor en Sigma). Dat betekent dat het familiebedrijf net als andere relatief kleinere verfbedrijven (volgens de brancheorganisatie VVVF ruim 50 mkb-bedrijven) moet zoeken naar de niches in een krimpende markt. Marlies van Wijhe zegt daarover: “Het heeft bij ons geen zin om te stampen op lage prijzen en veel liters, want dan verlies ik het altijd van de grote jongens.” Daarom richten ze zich op hoogkwalitatieve producten in het premium segment. Daar is vaak sprake van kleinere volumes waar de grote bedrijven niet in zijn geïnteresseerd.

Maar één aspect daarbij is cruciaal en verklaart wellicht waarom Van Wijhe Verf na meer dan een eeuw in Nederland de grootste onafhankelijke verfproducent is. “Innovatie is het toverwoord. Zonder innovatie is een bedrijf niets waard. We moeten altijd blijven knokken, vernieuwen”, zeiden Marlies en vader Dick in een interview met de Ondernemer n.a.v. het 100-jarig bestaan van hun bedrijf. De huidige directeur heeft de traditie van haar voorvaderen voortgezet: “Eigenlijk al in de crisistijd ben ik flink blijven investeren in een lab en in sales en waar we moesten bezuinigen hebben we dat op andere vlakken gedaan.” Een substantieel deel van het totale budget gaat naar de afdeling Research & Development die zich richt op verf en aanverwante producten. “Die mensen zijn druk met de kurk waarop wij drijven. Ik wil dat ze daarin niet afgeleid worden en innovaties ontwikkelen die nodig zijn in hun eigen werkgebied.” Maar Van Wijhe probeert te bouwen aan een nieuwe poot binnen het bedrijf: coatings (oplossingen) voor nichemarkten. Daarom heeft ze een paar jaar geleden startup Wydo (Wijhe Dochters) NBD opgericht, een aparte B.V. onder de vleugels van het moederbedrijf, dat zich richt op “zaken die wat verder weg staan van onze reguliere decoratieve business.” Dat leverde in 2015 het eerste – gepatenteerde – revolutionaire product op: SolidLux is momenteel de enige oplosmiddelvrije dekkende vloercoating die met behulp van uv-licht onmiddellijk uithardt. “Destijds ontwikkeld voor galerijvloeren zodat bewoners weinig overlast ervaren, maar je kunt er bijvoorbeeld ook in koelcellen en vriescellen mee aan het werk gaan, zonder dat je de ruimte eerst hoeft te laten ontdoeien. Nou, dat is natuurlijk fantastisch.”

Van Wijhe Verf probeert zo steeds weer nieuwe markten aan te boren, maar dat gaat niet vanzelf. “We hebben er ook echt heel veel energie, tijd en geld in moeten steken om te staan waar we nu staan.” Van Wijhe is daarbij ook bereid, samen met haar MT en in overleg met de Raad van Commissarissen, risico’s te nemen: “Ik wil later nooit kunnen zeggen: had

ik het maar niet gedaan.” Maar ze benadrukt dat dit wel gecalculeerde risico’s zijn. “Met alle kennis die je hebt, probeer je een business case te maken. En soms pakt een besluit niet goed uit, maar dat weet je pas achteraf.” Dat Van Wijhe Verf B.V. een familiebedrijf is, is volgens Marlies van Wijhe daarbij een voordeel: “Je bent sneller en slagvaardiger.” Bovendien heeft ze de vrijheid om de resources te verdelen zoals zij wil en laat ze zich minder leiden door een aandelenkoers (“waan van de dag”) of aandeelhouders die winst willen zien. Kenmerkend voor Van Wijhe – “misschien is dat het gevolg van een familiebedrijf” – is bovendien volharding: “Wij zijn echt van: als het niet linksom gaat, dan proberen we het rechtsom.”

Wat levert een nichefocus Van Wijhe Verf op?

Het is nog te vroeg om te zeggen wanneer de investeringen terug zijn te zien in de winst. “Het gaat mij niet om de grootste groei, weet je, het gaat erom dat je gezonde groei laat zien.” Duurzaamheid speelt daarin een grote rol. “Winstgevende duurzaamheid”, zegt Van Wijhe daarover. Tegelijkertijd heeft juist de keuze om te innoveren en te investeren in R&D het bedrijf door de crisisjaren heen getrokken. Door zich te onderscheiden in duurzame innovatieve producten, heeft van Wijhe Verf bovendien een imago ontwikkeld als trendsetter en koploper. Een voorbeeld: “Ik denk dat wij kunnen stellen dat wij de eerste leverancier ter wereld zijn met een industrieel kleurmengsysteem met een klein aandeel bio-based grondstoffen.” Maar ook als het gaat om de levensduur van buitenlakken, kan Van Wijhe Verf concurreren met de groten. “We zijn nog steeds de enige met twaalf jaar buitenduurzaamheid. Die lak hebben we twee jaar geleden al geïntroduceerd en Akzo en Sigma zijn er nog niet overheen gegaan.”

Investeren in innovatie levert soms ook verrassend uitkomsten op. Zo was het eerdergenoemde ultrasnelle uithardende SolidLux in eerste instantie ontwikkeld voor galerijen (zoals bijvoorbeeld in een seniorencomplex), maar bleek het een veel breder toepassingsgebied te hebben, waaronder koelcellen en magazijnen. Het product is ook te vinden in de afwaskeuken van het Koninklijke Concertgebouw. “Het leuke van innovaties vind ik dat er ineens dingen kunnen gebeuren waar je van tevoren niet bij stil had gestaan.”

Daarnaast is Van Wijhe heel trots dat ze als eerste chemiebedrijf ter wereld in 2016 een B-Corp-certificatie hebben gekregen; een internationale classificatie voor zeer duurzame winstgevende bedrijven waartoe ook Ben & Jerry’s, Tony’s Chocolonely, Patagonia, Danone en Triodos Bank zich kunnen rekenen. “Die certificering is heel belangrijk voor ons.” Om de



certificering te krijgen moet je als bedrijf niet alleen voldoende punten scoren m.b.t. duurzame producten en productie, ook wat betreft maatschappelijk ondernemen. Marlies van Wijhe hoopt dat duurzaamheid, waar zij als bedrijf zo'n waarde aan hechten, ook jongere mensen zal aantrekken. "Ik heb natuurlijk wel het probleem dat ik een technisch bedrijf ben en verf wordt niet als sexy product ervaren en dat maakt het lastig. Zeker als je kijkt naar functies zoals marketing of verkoop." Toch lukt het wel om goede mensen te krijgen en te houden. Mogelijk doordat Marlies van Wijhe (Zakenvrouw van het Jaar, 2010) landelijk veel netwerkt (o.a. FBNeD-voorzitter, de vereniging van Familiebedrijven) en veelvuldig in de pers is te vinden, maar ook doordat Van Wijhe Verf deelneemt aan de Dag van de Chemie, avondschoolopleidingen verzorgt voor de regionale vakschool (Cibap), jaarlijks deelneemt aan Girlsday of de samenwerking zoekt met C3, een landelijke organisatie die chemie in het onderwijs stimuleert.

Toekomst

Om ervoor te zorgen dat Van Wijhe Verf straks als gezond bedrijf (wellicht) over kan gaan in handen van een 5e generatie, wil de huidige directeur het bedrijf toekomstbestendig maken en een goede basis geven. Daarom heeft ze recent ingezet op een professionaliseringsslag binnen het bedrijf. Een jaar geleden zijn alle commissarissen uit de RvC, aan het einde van hun termijnen, vervangen door nieuwe leden die nog werkzaam zijn en ervaring hebben in grotere corporate bedrijven ("een professionelere Raad in een professionelere organisatie"). Het MT zit in een OGSM-traject om een businessplan te maken en er is een nieuw Enterprise Resource en Planning (ERP)-systeem wat moet helpen om een aantal processen te optimaliseren.

"We zijn echt een bedrijf dat, misschien komt dat omdat we een familiebedrijf zijn, als het niet linksom gaat, dan proberen we het rechtsom."

Daarnaast ziet Van Wijhe mogelijkheden om via de export internationaal te groeien. "Wil ik meer middelen krijgen om andere dingen te realiseren, dan moet de echte groei toch wel van het buitenland komen." Op dit moment komt 25-30% van de omzet uit de export naar landen als Polen, Frankrijk, België en Duitsland. Ook daar zoekt Van Wijhe Verf naar de niches waar ze onderscheidend kunnen zijn in duurzame producten. "Want anders ben

je ergens een merkje wat niks voorstelt en dat zo ingeruild wordt voor een ander en dat is niet de bedoeling.” Dat lukt tot nu toe aardig: het merk Ralston dat ze in het buitenland voeren wordt volgens Marlies van Wijhe steeds meer gezien als pionier op het gebied van kwalitatief hoogwaardige duurzame producten. Van Wijhe wil nu ook in Ierland een goede positie gaan krijgen, want ze hebben daar een partner met veel vestigingen en “dat is een klant die helemaal op ons bio-based duurzaamheidsverhaal is gaan zitten en daar helemaal happy mee is. Dat is hartstikke leuk.”

Cijfers Bedrijf: Van Wijhe Verf B.V.

Directie/dagelijkse leiding	DGA (Marlies van Wijhe)
Opgericht	1916
Generatie	4e
Sector	Chemie/Industrie
Aantal medewerkers	230
Aantal familie-eigenaren	3
Eigendomsstructuur	B.V.
Bestuur(svormen)	Directie, RvC, StAK



3 De ondernemersfamilie en familiegeluk

In hoofdstuk 1 kwam aan de orde dat op de lange termijn alleen familiebedrijven overleven die in staat zijn om zowel harmonie in de familie als een positief bedrijfsresultaat in de onderneming te bewerkstelligen (Sharma, 2004). Waar we in hoofdstuk 2 hebben ingezoomd op bedrijfskenmerken van succesvolle familiebedrijven, staan we in dit hoofdstuk stil bij de familie kant. Hoe zorg je dat het familiegeluk niet onder druk komt te staan, doordat je als familie samen aan het ondernemen bent?

Belang van harmonie in de familie

Litz (2008) vergelijkt het familiebedrijf met een zogenaamde Möbiusband. Vanuit elke punt van de Möbiusband zie je ogenschijnlijk twee zijden en twee randen, maar volg je vanuit een bepaald punt één zijde, dan blijkt bij terugkeer dat je ook de ogenschijnlijk andere zijde hebt doorlopen. Om die reden vindt Litz de Möbiusband een goede metafoor; het geeft de onderlinge afhankelijkheid van de twee systemen (familie en bedrijf) goed weer. Zo is de input voor het bedrijf tevens de output van de familie en levert die vervolgens weer input voor het bedrijf, enzovoort. Een voorbeeld is een situatie waarin een opvolgend familielid komt werken bij het familiebedrijf: dit levert toegevoegde waarde aan het bedrijf, maar ook een salaris voor de opvolger. Litz benadrukt daarnaast het belang van een goede ruilverhouding tussen het bedrijf en de familie. Als bijvoorbeeld de familie te veel (economisch én niet-economisch) in het bedrijf moet investeren in verhouding tot wat ze er weer voor terugkrijgt, zal dit leiden tot een breuk in de familieband.

Het belang van zowel de bedrijfs- als de familie kant komt ook nadrukkelijk aan bod in de literatuur over bedrijfsopvolging. Het algemene uitgangspunt is dat een bedrijfsopvolging pas geslaagd is, als de continuïteit van het bedrijf is gegarandeerd en de harmonie in de familie is behouden. Immers, ook na de overdracht wil je als familie goede relaties hebben met elkaar. Hoewel het belang van de familie kant wordt erkend in de literatuur, richt het

onderzoek over familiebedrijven zich opvallend genoeg voornamelijk op de bedrijfskant (James, Jennings & Breitkruz, 2012). Maar onderzoekers zijn zich er wel steeds meer van bewust dat er meer aandacht moet komen voor de familiekant, wat moet leiden tot een beter begrip om vervolgens ook de interactie tussen de familie en het bedrijf beter te kunnen doorgronden (Jaskiewicz, Combs, Shanine & Kacmar, 2017).

Tevens moet worden opgemerkt dat we in plaats van de twee-eenheid (in de Möbius-band-metafoor) wellicht beter kunnen spreken over een drie-eenheid: van familie, bedrijf en eigendom. Het gaat dan om drie systemen die in evenwicht moeten zijn met elkaar als het gaat om hun wederzijdse in- en output. Voordat we dit verder gaan uitdiepen, staan we eerst stil bij de ondernemersfamilie. Hoe ziet die er anno 2019 uit en welk beeld hebben we daarbij?

De ondernemersfamilie anno 2019

Wat verstaan we onder een familie? Deze vraag is nog niet zo eenvoudig te beantwoorden. We kunnen bijvoorbeeld onderscheid maken tussen het gezin, de familie en de schoonfamilie. Het gezin is een samenlevingsvorm met een biologische, sociale en economische kant. Het is de oudste samenlevingsvorm die we kennen en die wellicht nog steeds bestaat doordat deze zich door de tijd heen steeds weet te ontwikkelen en aan te passen. In het kader op de volgende pagina staat een aantal feiten die weergeven hoe de demografische gegevens van gezinnen in de afgelopen decennia in Nederland zijn veranderd.

Wat we onder ‘familie’ en ‘gezin’ verstaan en welke plaats deze innemen in ons leven, wordt sterk bepaald door onze culturele achtergrond. Opvattingen over hoe wij ons als individu verhouden tot ons gezin of onze familie verschillen sterk in de Westerse, Afrikaanse, Aziatische en Latijns-Amerikaanse samenlevingen. Maar ook binnen deze regio's variëren opvattingen sterk, bijvoorbeeld onder invloed van religie. En wat te denken van immigranten die zowel de tradities van het land van herkomst willen eren als willen integreren in de samenleving waar ze naartoe zijn verhuisd. Of gezinnen die ontstaan uit multiculturele relaties. In plaats van een strikte definitie, waarin een familie wordt beschouwd als een groep mensen die door een bloedband of door het huwelijk verbonden zijn, geven wij daarom de voorkeur aan een bredere definitie: “Familie is een groep van mensen die een band met elkaar hebben door een gezamenlijk verleden en die geëngageerd zijn om een gezamenlijke toekomst te hebben, terwijl tevens de ontwikkeling van de individuen wordt ondersteund” (Cohen & Sharma, 2016). Deze definitie sluit naar onze mening goed aan bij de ontwikkelingen in de Nederlandse samenleving, waarin mensen vaker kiezen voor samenwonen dan voor

trouwen, waarin mensen voor een tweede keer trouwen en er zo samengestelde gezinnen ontstaan, en waarin bijzondere gezinsvormen steeds gewoner worden.

Demografische ontwikkelingen

De website van het CBS is een bron van informatie over allerlei demografische ontwikkelingen die een impact hebben op familiebedrijven (www.cbs.nl). Hieronder een aantal voorbeelden:

- *Het gemiddeld aantal kinderen per vrouw is in de afgelopen eeuw sterk afgenomen. Het totaal vruchtbaarheidscijfer, een benadering van dit gemiddeld kindertal, daalde van 4,5 in 1900 naar de huidige 1,6.*
- *In 2018 was 31 procent van de vrouwen van 15 tot 75 jaar hoogopgeleid, net zoveel als het aantal mannen. Jongere vrouwen (25 tot 35 jaar) waren met 52 procent vaker hoogopgeleid dan jongere mannen (42 procent). Dat verschil was er ook al in 2003, maar sindsdien nam het aandeel hoogopgeleiden onder jongere vrouwen meer toe dan onder jongere mannen, namelijk met respectievelijk 21 versus 14 procentpunten.*
- *Anno nu eindigt bijna 39 procent van de huwelijken in een echtscheiding.*
- *Leeftijdverwachting: Pasgeboren Nederlandse jongens kunnen nu 82 levensjaren tegemoet zien. In 1980 was dat ruim 72 jaar.*

De drie-eenheid van familie, eigendom en bedrijf

De ontwikkelingen in gezinnen en families hebben via de familiedimensie invloed op familiebedrijven. Daarom is het goed om hiervan bewust te zijn en na te denken over hoe dit het functioneren van de ondernemersfamilie zal beïnvloeden. Neem bijvoorbeeld een belangrijke demografische ontwikkeling als de stijging van de levensverwachting en de daarmee gepaard gaande vitaliteit van 60- en 70-jarigen. Een consequentie hiervan is dat in een substantieel deel van de familiebedrijven een generatie klaarstaat om als opvolger aan de slag te gaan, maar dat dit niet goed aansluit bij de levensfase van de overdrager, die zich nog fit voelt en nog niet met pensioen wil of kan.

Het familiebedrijf is feitelijk een systeem bestaande uit drie subsystemen: familie, bedrijf en eigendom. De systeemtheorie kan inzicht bieden in de onderlinge relaties en interacties om deze (beter) te begrijpen. De moderne systeemtheorie stelt dat een sociaal systeem

wordt gevormd door communicatie (Luhmann, 1995). Het gaat daarbij niet om personen, maar om het communicatiepatroon dat ontstaat tussen personen. De structurele verbinding tussen systemen, in ons geval familie, bedrijf en eigendom, zorgt er vervolgens voor dat communicatiepatronen zich deels gezamenlijk ontwikkelen. Von Schlippe en Frank (2013) spreken van “het ontstaan van voetafdrukken”; dat wil zeggen dat de familiecultuur zichtbaar is in het bedrijf en de ondernemersgeest zich binnen de familie manifesteert.

De verschillende communicatiepatronen dragen bij aan de complexiteit van een familiebedrijf. Een kernbegrip in de systeemtheorie is ‘contextmarkering’. Contextmarkeringen helpen om communicatie te duiden. Eenzelfde uitspraak kan in verschillende omstandigheden een totaal andere lading krijgen. Een gesprek tussen twee personen kan een totaal andere lading krijgen afhankelijk van de context waaruit het wordt benaderd en juist in familiebedrijven ontbreken vaak duidelijke ‘contextmarkeringen’ die helpen om een uitspraak te duiden. Een mooi voorbeeld daarvan staat in Von Schlippe en Frank (2013, p 393): “Als je je vader en baas ontmoet in het bedrijf is het moeilijk in te schatten of je te maken hebt met je lieve vader of je strenge baas. Als hij in de ene rol rode stippen op zijn gezicht zou hebben en in de andere rol groene stippen zou het een stuk makkelijker zijn.” Daarbij, zo leggen Von Schlippe en Frank uit, is de functie van een systeem bepalend voor hoe de communicatiepatronen zich ontwikkelen. Communicatie binnen de familie heeft bijvoorbeeld als onderliggende functie om relaties te bouwen en instant te houden, terwijl in een bedrijf de communicatie vooral gericht is op het nemen van beslissingen en bij de eigendom communicatie sterk als functie heeft om de juistheid van de besluitvorming te controleren.

Inzichten vanuit de systeemtheorie helpen om – de complexiteit van – het familiebedrijf en de bedrijfsfamilie te doorgronden. Onduidelijkheden over welke context het uitgangspunt is in de communicatie kunnen gemakkelijk tot conflicten leiden. Bewustwording hierover kan problemen voorkomen of ontstane problemen oplossen. In hoofdstuk 4 zullen we hier uitgebreider op ingaan, maar voordat we dat doen bespreken eerst hoe de verschillende perspectieven invloed hebben op de beslissingen die in een familiebedrijf worden gemaakt. Hierbij zoomen we in op strategische beslissingen die impact hebben op de verschillende systemen.

‘Familiebedrijf’ van 250 families

In gesprek met Klaas Hokse

De onderneming

“Melk stroomt door de Staphorster aderen”, kopte de regionale krant De Staphorster afgelopen juli. Staphorst was volgens de krant namelijk ooit dé zuivelgemeente van Nederland met zestien zuivelfabrieken. Rouveen Kaasspecialiteiten is de laatst overgebleven zuivelfabriek in de gemeente. Vrijwel elk dorp had ooit een eigen zuivelfabriekje. Voor de Tweede Wereldoorlog stonden er aan de weg door Staphorst en Rouveen nog twaalf (kleine) zuivelfabrieken, vrijwel allemaal coöperaties. Deze waren voor boeren in de regio aantrekkelijk, omdat ze door samen te werken hun producten in een groter gebied konden verkopen en minder last hadden van schommelingen in de markt. Ze kregen voor hun geleverde melk een voorschot betaald en deelden in de winst. Daarnaast hoefden ze de melk niet meer zelf te verwerken op de boerderij. Op de gevel van de fabriek van Rouveen Kaasspecialiteiten aan de Oude Rijksweg staat nog steeds te lezen: ‘Coöp. Zuivelfabriek “De Kleine Winst”, 1905–1930’. De huidige, en nog enige overgebleven coöperatieve zuivelfabriek, ontstond in 1987 na een fusie van de zuivelfabrieken ‘De Vlijt’ en ‘De Kleine Winst’. Sinds 1993 heeft de fabriek de naam die het vandaag nog heeft: Rouveen Kaasspecialiteiten. Het weerspiegelt de missie om “met een hoogwaardig assortiment van unieke kwaliteitskazen een goede melkprijs voor haar leden-veehouders te realiseren”. De klant heeft keuze uit meerdere melksoorten, rijpingsmethoden en toevoegingen (“Kaas á la carte”, oftewel: zeg welke kaas u wilt en wij proberen die te maken). Momenteel kunnen afnemers (uit de hele wereld) kiezen uit meer dan 300 verschillende soorten kaas, waaronder bijzondere kazen als lavendel-, bloemkool- of stroopwafelkaas. Productontwikkeling is niet voor niets één van de kernactiviteiten van het bedrijf. Naast de fabriek in Rouveen heeft de coöperatie een

dochterbedrijf 'Bastiaansen' in Molenschot, waar alle biologische kaas en schimmelkazen worden verwerkt.

De huidige directeur, Klaas Hokse, deed al op jonge leeftijd vakantiewerk bij de Staphorster zuivelfabriek 'Ons Belang' waar zijn vader werkte. Ruim 25 jaar geleden begon hij als medewerker in het pakhuis van 'Rouveen Kaasspecialiteiten' om zich te ontwikkelen tot directeur productie en verkoop en sinds 1 mei 2016 is hij algemeen directeur. In de ruim 100 jaar dat de coöperatie bestaat, is Hokse slechts de vijfde directeur op rij. De vorige directeur droeg na 34 jaar het stokje over. Momenteel kent de coöperatie 250 leden, allemaal melkveehouders uit veelal boeren familiebedrijven. Er is een raad van beheer waarin zeven door de veehouders gekozen leden zitting nemen en twee externe leden (adviseurs). Tweemaal per jaar is er een algemene ledenvergadering en daarnaast zijn er rayonvergaderingen waarin in kleinere groepen (korte lijnen) gesproken kan worden over thema's. "We zien ons meer als een familiebedrijf met 250 families dan als een coöperatie."

Waarom is Rouveen Kaasspecialiteiten een parel?

In 1987 is Rouveen Kaasspecialiteiten één van slechts vier overgebleven zuivelcoöperaties. De overige zijn door fusies verdwenen en de fusiegolf duurt nog voort tot in de jaren 90 en zal uiteindelijk leiden tot FrieslandCampina. De boeren in en rondom Rouveen en Staphorst weigeren echter met de fusiegolf mee te gaan. 'Rouveen Kaas' blijft zelfstandig, maar om te overleven, wordt de koers gewijzigd en in plaats van mee te gaan in een concurrentiestrategie van kostenleiderschap, met een zo laag mogelijke kostprijs, komt de focus te liggen op het vervaardigen van speciale kazen. Klaas Hokse vindt het heel bijzonder dat de fabriek die hele fusiegolf heeft overleefd. "Dat komt door het hebben van een visie, maar ook door eigenwijsheid om die visie tot uitvoering te brengen. Dat is typisch voor de regio en de cultuur hier." Medewerkers van de fabriek, maar ook de veehouders zijn bovendien trots op de omgeving. "Ze zullen het niet zo snel zelf zeggen, je moet het ze bijna vragen. Maar als je het vraagt, dan krijg je ook meteen hele verhalen. Dat is écht, dat is geen commercieel verhaal. Mensen die hier komen voelen dat."

De fabriek is belangrijk voor de identiteit van het dorp Rouveen en die relatie is wederkerig: het zorgt ervoor dat de medewerkers en de leden van de coöperatie zich verbonden voelen met de fabriek. "Mensen van buiten het dorp vragen vaak: 'Waarom staat de fabriek midden in het dorp?' Maar juist de locals vinden dat prima. Die zeggen juist dat het levendigheid geeft in Rouveen. Naast prachtige woonkernen en boerderijen." De verbondenheid met de regio zoekt Rouveen Kaasspecialiteiten ook actief, doordat ze bijvoorbeeld een aantal



jeugdafdelingen van sportclubs sponsoren. Die keuze voor de jeugd is bewust: “Ik vind dat we de jeugd zo snel mogelijk trots moeten maken op onze omgeving. Maar ik denk ook dat je de jeugd door sport e.d. een lekker gevoel kan geven in het dorp.” Dit jaar zijn ze hoofdsponsor geworden van de muziekvereniging CMV Prinses Margriet uit Rouveen–Staphorst. Eigenlijk deden ze al veel aan sponsoring, maar na een gesprek met de vereniging werd hij toch gegrepen. “Er zijn zoveel kinderen lid en dit betekende zoveel voor het dorp.” De keuze was gemaakt en een nieuwe hoofdsponsor was gevonden. Voor de krant moest er nog een foto worden gemaakt, dus Hokse loopt na het gesprek iets na zevenen ‘s avonds naar buiten: “Stond daar vervolgens gewoon de hele vereniging in vol ornaat! Daar word je zo enthousiast van en het heeft zo'n binding met het dorp. Zoveel lof vanuit het dorp en de gemeenschap.” De lokale verankering van het bedrijf is niet onopgemerkt gebleven: bij het 100-jarig jubileum ontving Rouveen Kaasspecialiteiten het predicaat ‘Hofleverancier’. Eén van de voorwaarden om dat predicaat te krijgen: een bedrijf moet een prominente plaats innemen in de regio.

“Wij zijn het die de kazen letterlijk en figuurlijk kleur geven.”

Terug naar de kazen. De koerswijziging die de vorige directeur, Ben Wevers, eind jaren 80 inzette door te gaan focussen op kaasspecialiteiten, heeft geresulteerd in een aantal strategische keuzes. Eén daarvan is de overname in 2002 van het merk Bastiaansen en bijbehorende vestiging. Naast een omzetwaarde is de strategische waarde vooral van belang: “Bastiaansen Bio Kaas is samen met de onderdelen productontwikkeling en vakkennis uitgegroeid tot een van de drie pijlers onder Rouveen Kaasspecialiteiten. Met Bastiaansen kunnen we een totaalpakket van allerlei verschillende kazen leveren aan onze klanten. Dat is een belangrijke kracht”, zei Hokse daarover in gesprek met vakblad Boerderij.

Als hij terugkijkt, dan vindt Klaas Hokse dat Rouveen Kaasspecialiteiten constant is gebleven in de basislijn. “De koers is niet veranderd: biologisch, vakmanschap en productieontwikkeling zijn nog steeds onze kernactiviteiten.” Daarnaast wordt er niet rechtstreeks kaas geleverd aan de detailhandel, behalve één eigen merk, en wil de coöperatie marktleider zijn in biologische kaas. “Dat doen we al een aantal jaren consistent.” Plannen voor de toekomst worden ieder jaar vastgelegd, maar in de huidige tijden van veranderingen is vijf jaar eigenlijk te lang, vindt Hokse. In de praktijk wordt de jaarplanning gevolgd met als doel

om het vijfjarenplan uit te voeren en zo nodig bij te sturen. Zo waren ze in het verleden misschien wat afwachtend (“bescheiden hè, dat zit in de cultuur hier”) en willen ze nu pro-actief in de markt mee ontwikkelen. “Nu zeggen we eigenlijk: wij zijn het die de kazen letterlijk en figuurlijk kleur geven.” Zo maakte ‘Rouveen’ driekleurige kaas met drie smaken en zelfs zwarte kaas (‘Black Lemon’). Hokse legt uit dat diverse kaasmakers constant bezig zijn om nieuwe producten en soorten te ontwikkelen, maar dat het ook belangrijk is om de ideeën te bespreken met de inkopers in de landen waaraan ze leveren. “Dan kom je tot verrassende dingen.” Zo dachten ze ooit een unieke kaas te maken voor Brazilië, met een typisch Braziliaanse rum erin verwerkt. De Brazilianen vonden de kaas wel lekker, maar zochten juist naar een typisch Nederlands ingrediënt, zoals stroopwafel. “En dus maakten we stroopwafelkaas en daar waren ze heel enthousiast over.” “De mooiste ideeën zijn uit brainstormsessies gekomen”, zegt Hokse.

“Ik ben er van overtuigd dat samen delen loont.”

Toekomst: hoe blijft de Coöperatieve Zuivelfabriek een parel?

In de toekomst wil Rouveen Kaasspecialiteiten nadrukkelijk de binding met de regio behouden. De capaciteit van het bedrijf groeit. In 2015 heeft het bedrijf nog 10 miljoen geïnvesteerd in een uitbouw aan de Oude Rijksweg: een nieuwe volledig robotgestuurde kaasmakerij. Momenteel is er behoefte aan meer kantoorcapaciteit en ook nu speelt de binding met het dorp een belangrijke rol. “We gaan er met de nieuwbouw voor zorgen dat we de verbinding ook op infrastructuurgebied behouden, maar niet voor overlast zorgen in het dorp.” Daarom gaat het hek aan de voorkant ook dicht, zodat er geen overlast is van verkeer. “We bouwen nu hard aan het realiseren van een solide basis, zodat we de komende 25 jaar en ook voor de generaties na mij en na ons hier een toekomstgerichte coöperatie zijn.” Die nieuwe generatie blijft vanzelfsprekend ook de aandacht krijgen. Zo staat er een plan op stapel om samen met de Veldschuur, onderdeel van de leefgemeenschap in Staphorst, alle kinderen in de gemeente Staphorst tijdens hun basisschoolperiode één keer zelf kaas te laten maken. “Dat is zo leuk. Onze kaasmakers gaan lesgeven. Dat wordt een heel mooi project.”

Daarnaast wil Hokse de regio en de boeren ook meer gaan betrekken in het verhaal naar de klant toe. “De producten meer een gezicht geven.” Dat is vanuit marketingoogpunt interessant, maar Hokse heeft ook geleerd dat ze de boeren veel meer mee moeten nemen in hun verhaal als bedrijf. Ze zoeken de groei niet in meer liters melk verwerken, maar

in toegevoegde waarde. Dat betekent het ontwikkelen van nieuwe hoogwaardige kaas-specialiteiten. “We roepen al vanaf eind jaren negentig dat productontwikkeling onze kernactiviteit is, maar voor de leden-veehouders was dat misschien wat abstract.” Want hoe gaat dat dan in zijn werk? Daniëlle de Bruin van de afdeling productontwikkeling gaf tijdens de algemene ledenvergadering vorig najaar een presentatie, waarin ze de ruim 250 aanwezige leden meenam in de keten “van koe tot winkelrek en wat daar allemaal bij komt kijken voordat een product van A naar Z is”. Klaas Hokse had nog nooit zo’n enthousiast publiek meegemaakt. “Wat een trots! We moeten er meer voor zorgen dat onze boeren trotser zijn op ons product.”

Want dat is de kracht ook van een coöperatie, met – in dit geval – 250 boerenfamilie-bedrijven. “Ik ben ervan overtuigd dat samen delen loont. Voor je businessmodel moet je het beste eruit halen. Dat is niet meer de keiharde marktbenadering, die is voorbij. Het is delen met elkaar en met elkaar iets neerzetten, waardoor je de consument bedient. De huidige tijd is transparantie, laten zien wat je doet, daar trots op kunnen zijn en delen. En delen houdt ook in af en toe geven. Gaan we daar meer kilo’s kaas van verkopen? Ik weet het niet. Maar het geeft onze boeren, ons en ook onze koper een goed gevoel.”

Cijfers Bedrijf: Rouveen Kaasspecialiteiten

Directie/dagelijkse leiding	Directeur (Klaas Hokse)
Opgericht	1905
Generatie	N.V.T.
Sector	Industrie (Levensmiddelen: zuivel)
Aantal medewerkers	Ruim 200
Eigendomsstructuur	Coöperatie
Aantal leden coöperatie	250 familiebedrijven
Bestuur(svormen)	Raad van beheer

Dilemma's rondom eerlijk en rechtvaardig

Stel, je hebt een mooi familiebedrijf opgebouwd en je bent aan het nadenken over de overdracht. Het bedrijf staat er goed voor, maar er is economisch gezien maar ruimte voor één opvolger, terwijl je drie kinderen hebt die het bedrijf graag over zouden kunnen en willen nemen. Dit is slechts één van vele voorbeelden in de strategische besluitvorming van familiebedrijven, waarbij het niet makkelijk is om het bedrijfsbelang te verenigen met het familiebelang. Om binnen een familiebedrijf tot consensus en draagvlak te komen is het belangrijk dat belanghebbenden het gevoel hebben dat het genomen besluit *eerlijk* is. Als in bovenstaande situatie de twee niet-opvolgers het gevoel hebben dat ze niet gekregen hebben waar ze recht op hebben, zal dit al gauw leiden tot verstoorde familieverhoudingen en negatieve gevolgen hebben voor het bedrijf.

Maar wat verstaan we onder *eerlijk*? Lerner (1980) stelt dat iemands gevoel van eerlijkheid afhangt van de mate waarin hij of zij in een bepaalde situatie denkt ergens recht op te hebben. Daarbij is het tevens nodig om een onderscheid te maken tussen een 'eerlijk proces' en een 'eerlijke uitkomst'. Maar we beginnen bij het verschil tussen de begrippen 'eerlijk en 'rechtvaardig'. De beschrijving van Lerner laat zien dat zowel in de academische literatuur als in de praktijk de begrippen 'eerlijk' en 'rechtvaardig' vaak door elkaar worden gebruikt (Samara & Paul, 2018). Voor de discussie is het echter wel belangrijk om te begrijpen dat beide begrippen weliswaar overlap vertonen, maar desondanks van elkaar verschillen. 'Rechtvaardig' refereert namelijk aan het kader dat als basis dient voor de te nemen besluiten, terwijl 'eerlijk' refereert aan iemands percepties over de regels en de mate waarin deze regels worden toegepast (Goldman & Cropanzano, 2015). Naarmate betrokkenen anders kijken naar de regels die worden gebruikt om beslissingen te nemen, zal er een grotere discrepantie ontstaan tussen wat op basis van de regels rechtvaardig is en de mate waarin de betrokkenen de uitkomst als eerlijk ervaren.

In de sociologie is er veel onderzoek gedaan naar de werking van bovenstaande processen. Eén van de grondleggers is Adams (1965), die in zijn 'equity theory' beschrijft hoe individuen zichzelf met anderen vergelijken en dit als uitgangspunt nemen bij het bepalen of een situatie tot een eerlijke uitkomst leidt. Iemand vergelijkt zijn eigen bijdrage (bijvoorbeeld inspanning, kennis, opleidingsniveau) met die van een ander en komt op basis hiervan tot een conclusie of er sprake is van een evenwichtige verhouding. Uitgangspunt hierbij is dat als iemand een grotere bijdrage levert, hij of zij naar rato hiervoor ook meer moet terugkrijgen. Maar er zijn ook andere manieren om een verdeling te bepalen: naar rato van ieders behoefte, op basis van gelijkheid of van competitie. Vervolgens speelt de context een

belangrijke rol in het beoordelen of een maatstaf eerlijk is. Bij noodhulp, bijvoorbeeld, vinden we het eerlijk dat bij de verdeling van voedselpakketten gekeken wordt naar waar de nood het hoogst is. Terwijl we het ook fair vinden dat een collega die een bijzondere prestatie heeft geleverd een extra beloning krijgt.

Door de overlap in het familiebedrijf van het bedrijf, eigendom en het familiesysteem is het niet altijd duidelijk wat eerlijk is. Betrokkenen kunnen daarnaast ook verschillend denken over welke verdelingsregel moet worden toegepast. Geldt de logica (de contextmarker) vanuit het bedrijf, de familie of het eigendom? De maatstaven die overwegend gehanteerd worden binnen een familie, dan wel binnen een bedrijf en tussen eigenaren, zijn verschillend. Binnen een familie is er veel aandacht voor de behoeften van een ieder (als een gezinslid extra zorg nodig heeft dan wordt dat geregeld), maar er is ook een sterke neiging om kinderen gelijk te behandelen (even dure cadeaus met Sinterklaas). In de bedrijfsomgeving wordt er vooral gekeken naar de individuele bijdrage aan de werkzaamheden en bij het eigendom gaat het om een gelijke vergoeding naar rato van de investering (Van der Heyden, Blondel & Carlock, 2005). Binnen het familiebedrijf komen bij sommige strategische beslissingen al deze principes bijeen en is het niet zo eenduidig om te bepalen op basis van welke maatstaf een beslissing zou moeten worden genomen. Degene die het besluit moet nemen, zal een afweging moeten maken welk van de systemen in deze situatie voorrang krijgt boven de rest. Het expliciet maken van deze afweging kan helpen om het besluitvormingsproces transparanter te maken en daarmee de communicatie hierover te verbeteren.

Dit brengt ons bij het belang van een eerlijk proces (*fair process*). Het begrip werd door sociaal wetenschappers Thibaut en Walker in 1978 geïntroduceerd in de context van hun onderzoek naar het belang van een eerlijk proces in de rechtspraak (in Heyden et al., 2005). Onderzoek heeft aangetoond dat de perceptie van een eerlijk proces niet alleen een positieve invloed heeft op de individuele tevredenheid en acceptatie van de uitkomsten, maar ook leidt tot een grotere naleving van de genomen besluiten (Heyden, Blondel & Carlock, 2005). Inmiddels wordt het concept van een eerlijk proces breed toegepast en wordt het gezien als een belangrijke factor voor het functioneren van sociale systemen in brede zin. Het zorgen voor een eerlijk proces bij de besluitvorming binnen familiebedrijven kan een bijdrage leveren aan het verkrijgen van draagvlak voor een beslissing, die vanuit de verschillende systemen mogelijk anders wordt beoordeeld. Afhankelijk van de context zal het vraagstuk van een eerlijke verdeling complexer worden. Dit is goed zichtbaar bij het vraagstuk van de voortzetting van agrarische gezinsbedrijven, zoals geschetst in het kader op de volgende pagina.

Het voortzetten van de boerderij door de volgende generatie is vaak een sterke wens van de familie, ondanks dat de continuering bedrijfseconomisch gezien een marginaal businessmodel is en dat het alternatief van een verkoop van de grond en de boerderij als losse onderdelen aan een buitenstaander in veel gevallen meer zou opleveren. Daarmee krijgt de continuïteit van het bedrijf een hoge prioriteit. Ondanks dat dit een ongelijke verdeling tussen de kinderen tot gevolg heeft, wordt deze beslissing in veel gevallen door alle familieleden ondersteund. Bij de keuze wie van de kinderen de boerderij mag overnemen, wordt er gekeken naar de bijdragen die elk kind afzonderlijk heeft geleverd: degene die altijd heeft meegewerkt en al vroeg heeft aangegeven de boerderij te willen overnemen, heeft er het meeste recht op. De niet-opvolgende broers en zussen nemen genoegen met een aanzienlijk kleinere erfenis. In de praktijk wordt dit het 'gunnen' van de bedrijfsoverdracht aan één van de kinderen genoemd en is dit van oudsher in veel agrarische gezinnen een goed gebruik. In de gesprekken die wij met families voeren in het kader van een onderzoeksproject blijkt echter wel dat hierdoor spanningen binnen de familierelaties kunnen ontstaan. Ouders geven aan dat ze voelen dat niet-opvolgers worden benadeeld en proberen hen toch op een bepaalde manier tegemoet te komen. Daarnaast is het soms niet zo duidelijk dat de opvolger een relatief grote bijdrage heeft geleverd, en wordt er door de broers en zussen openlijk getwijfeld of het eerlijk is wat er is afgesproken. Er zijn ook voorbeelden waarbij broers en zussen een tegenprestatie verwachten van de opvolger. Als dit dan niet gebeurt, komt de harmonie in de familie onder druk te staan. Anderzijds zien we ook opvolgers die in hun ondernemerschap beperkt worden, omdat ze willen voldoen aan de eisen van de niet-opvolgers. Een extra complexiteit is de inbreng van de partners. Bij een deel van de boerderijen is de continuïteit van het bedrijf juist gegarandeerd dankzij het inkomen dat de partner buitenshuis verdient. Deze bijdrage wordt echter lang niet altijd meegenomen in de onderhandeling rondom de overdracht van de boerderij, waardoor de partner zich niet gekend voelt met negatieve gevolgen voor de verhoudingen binnen de familie.

Conclusie

Uit het voorgaande betoog komen we tot drie bouwstenen die behulpzaam kunnen zijn bij het bewaken van het familiegeluk, wanneer je als familie samen onderneemt. In hoofdstuk 4 worden deze bouwstenen verder uitgewerkt. De eerste bouwsteen is het belang van

een duidelijke *familiestrategie*. Dat betekent concreet: maak expliciet waarom jullie ervoor kiezen om als familie samen te ondernemen en bespreek met elkaar de voorwaarden waaronder jullie dat willen doen. De tweede bouwsteen is het zorgdragen voor een *fair process*. Zoals we hebben gezien is het niet altijd evident dat het familiebelang en het bedrijfsbelang op één lijn liggen. De vraag of de uitkomst eerlijk is, wordt soms niet unaniem met 'ja' beantwoord. Het zorgen voor een eerlijk proces helpt om het draagvlak van de beslissing te vergroten. Bij een eerlijk proces gaat het om het betrekken van alle belanghebbenden, het geven van een uitleg over de besluitvorming en de argumenten die eraan ten grondslag liggen, en zorgen dat er duidelijkheid is over de regels van het proces en de rollen van de betrokkenen. De derde bouwsteen is het belang van het *formaliseren*. De familiestrategie en aanvullende afspraken over hoe je als familie wil ondernemen als ook de werkwijze van *fair process*; het zijn allemaal punten die in eerste instantie met elkaar besproken moeten worden, maar die vervolgens ook vastgelegd moeten worden. Zo voorkom je onduidelikheden in de toekomst en kun je teruggrijpen op de afspraken die zijn gemaakt. Met deze drie bouwstenen kun je als ondernemersfamilie een stevig fundament leggen voor het behoud van het familiegeluk.

Altijd bloeiend

In gesprek met Tom, Bastiaan en Joachime Hutten

De onderneming

Volgend jaar viert Ten Kate flowers & decorations haar 125-jarig jubileum. Het bedrijf draagt nog steeds de naam van de oprichter: Hendrik ten Kate, of “meneer ten Kate”, zoals hij nu eerbiedig door de huidige eigenaar wordt genoemd. In 1895 vestigde deze meneer ten Kate zijn kwekerij “Semperflorens”, wat altijd bloeiend betekent, aan de overkant van de IJssel en niet veel later opende hij in het gebouwtje wat als ooit als theehuis diende een winkel. Ten Kate levert aan de hele regio; per bakfiets worden de bestellingen bezorgd “bij de goede lui van Deventer en omgeving”, de notabelen en bedrijven als de schouwburg in Deventer. Als meneer ten Kate in 1955 ongehuwd en kinderloos overlijdt, neemt zijn meester-knecht “meneer Hietbrink” de zaak over. Na tien jaar wordt het bedrijf opgesplitst en gaat de winkel met decoratieafdeling en de verhuur van palmen en laurierbomen naar personeelslid Piet Groters. Daar heeft de huidige (en vierde) eigenaar, Tom Hutten, begin jaren zeventig het vak geleerd, voordat hij met zijn vrouw Suzan het bedrijf in 1978 overneemt.

Het voormalige theehuis c.q. bloemenwinkeltje fungeert nu als etalage van de winkel van Ten Kate flowers & decorations: een enorm pand van ruim 750 vierkante meter aan sfeer-kamers met snijbloemen, planten en woondcoraties. Tom Hutten heeft het vak van bloemist en de markt de afgelopen jaren behoorlijk zien veranderen. “Eerst was het vooral ambachtelijk, maar nu gaat het steeds meer de richting op van kunst en het draait veel meer om sfeer en beleving.” Met de komst van grote tuincentra eind jaren tachtig moest een strategische keuze worden gemaakt: “We zijn naar het midden en hogere segment gegaan.” Dat gold voor de winkel, maar daarnaast heeft Hutten toen ook de decoratieve invulling van evenementen, beurzen en feesten verder ontwikkeld en uitgebreid. Ten Kate verhuurde van oudsher ook: “Als er een katholiek feest was dan kreeg de firma Ten Kate opdracht



om bij bepaalde kerken in de omgeving wat extra bloemetjes of palmen bij te zetten. Zo is eigenlijk de hele verhuur in decoratie ontstaan.” Tegenwoordig is Ten Kate nationaal en internationaal een serieuze partner en kan het grote evenementen tot het portfolio rekenen. Zoals ondertussen al meer dan 30 jaar de befaamde kunstbeurs The European Fine Art Fair (TEFAF) in Maastricht en sinds een paar jaar ook die in New York. Samen met architect Tom Postman realiseert Ten Kate daar ware florale kunststukken. Zo konden bezoekers zich dit jaar bij de Maastrichtse entree vergapen aan een gigantisch plantaardig schilderij bestaande uit 10.00 verschillende soorten vetplantjes in groen- en grijstinten met daartussen gekleurde bloemen. “Alles was zo uitgelicht dat het net leek of de zon door de net uitgelopen blaadjes scheen.”

“In de goede zin van het woord: we doen altijd maar wat. Het is eigenlijk meer zakendoen vanuit het onderbuikgevoel.”

Ten Kate is in de loop der jaren groter geworden in naam en in oppervlakte; naast de grote winkel met enorme variëteit aan bloemen, planten en woondecoraties heeft het verhuurbedrijf een grote opslag en een eigen verfspuiterij, zagerij en timmerafdeling. Het meer dan een eeuw oude bedrijf is sinds de overname van Tom Hutten een familiebedrijf geworden: zoon Bastiaan is werkzaam als manager en teamleider, moeder Suzan en schoondochter Barbara runnen de winkel en dochter Joachime is als officemanager verantwoordelijk voor de zakelijke kant van alle projecten.

Strategisch vraagstuk

Natuurlijk vindt Tom Hutten het prettig als hij een mooi en gezond bedrijf over kan dragen aan zijn kinderen en Ten Kate kan blijven bestaan. “Ik heb wel een bedrijf opgebouwd en groot laten worden om het te laten voortbestaan. Dit is mijn ziel en zaligheid. Ik heb altijd gezegd: ik wil het bedrijf verkopen en dan hoop ik wat geld te hebben, de dag erna staat er dan een hele mooie camper voor de deur en de dag daarna ben ik vertrokken.” Of het zo zal gaan, weet hij niet, maar het wordt tijd dat hij zijn kinderen en schoondochter niet meer voor de voeten loopt, vindt hij. Ze zullen hem vast nog wel nodig hebben, maar de beslissingen hoeft hij niet meer te nemen. Op 1 september 2020, als Ten Kate 125 jaar bestaat, zal het stokje worden overgedragen aan zoon Bastiaan en schoondochter Barbara.

Maar opvolging binnen de familie is niet de belangrijkste doelstelling. “Je wil de beste zijn. Als mensen een feest gaan organiseren, moet Ten Kate top of mind zijn”, zegt de toekomstige directeur. Beleving staat bij de klant verreweg op één en dat is precies waarin Ten Kate een belangrijke rol kan spelen, vindt Joachime. “Wat wij doen is waarde toevoegen aan een evenement met groen, bloem en beleving.” Om daarin de beste te kunnen zijn, is het noodzakelijk om goed in te blijven spelen op een constant veranderende en trendgevoelige markt. “Vroeger had je twee collecties, winter en zomer, nu heb je er zes tot acht per jaar.” De winkel en verhuur versterken elkaar daarbij: op momenten dat het relatief rustig is in de verhuur wordt er toch omzet gedraaid, maar “de winkel houd je ook scherp”, zegt Bastiaan. Door internationaal beursbezoek en vertegenwoordigers die regelmatig langskomen “zie je natuurlijk wel wat er speelt in de wereld”. Daardoor kan Ten Kate trendsetend zijn, al vraagt het wel om continu te innoveren door nieuwe dingen te kopen en maken en nieuwe merken te introduceren.

Op de nichemarkt gerichte globalisering

Collega-concurrenten van Ten Kate bevinden zich in het westen of zuiden van Nederland en bedienen een andere regionale markt. “Met een andere mentaliteit”, voegt Tom Hutten toe. “In het westen geven mensen veel gemakkelijker geld uit dan hier. Terwijl, in het zuiden is het wat bourgondischer: daar vindt men een feest heel belangrijk en mag het dan ook meer kosten.” Ten Kate zou graag naar de regio boven Zwolle, Enschede willen uitbreiden, “maar daar zijn de mensen nog behoudender”. Zou het bedrijf dan verplaatst moeten worden? Bastiaan ziet daar het nut niet van in. “Als we van Deventer naar New York kunnen, waarom moeten we dan naar Amsterdam, denk ik dan?” Want Ten Kate is in de loop der jaren uitgegroeid tot een bedrijf dat ingehuurd wordt voor grote evenementen in binnen- en buitenland, waaronder België, Zwitserland en de Verenigde Staten. Daarbij gaat het om het hogere segment van luxe kunst-, antiek, design- en sieradenbeurzen.

Opvallend genoeg is Ten Kate als mkb-bedrijf weliswaar actief als serieuze speler op het (inter-)nationale toneel, maar denk niet dat er een doelstelling, missie en visie op papier staan die elk kwartaal of halfjaar tegen het licht worden gehouden om te kijken wat moet worden bijgeschaafd. “Zo wordt dit bedrijf niet bestuurd”, zegt Joachime. “In de goede zin van het woord: we doen altijd maar wat. Het is eigenlijk meer zakendoen vanuit het onderbuikgevoel.” Dus toen Bastiaan drie jaar geleden het gevoel had dat de TEFAF in New York belangrijk was voor de toekomst van het bedrijf, ging vader Tom wel mee. Maar voor hem hoefde het eigenlijk niet. “Een stad van niks. Ja, ik ben op dat plein geweest met al die

vliegende lampjes, hoe noemen we die? – zijn kinderen in koor: Times Square – Ik was blij dat ik weer in Nederland was.”

Het lijkt dan wellicht bijna toevallig dat Ten Kate in New York terecht komt, maar dat is de uitkomst van een groeiproces dat het bedrijf heeft doorgemaakt. Een grote opdrachtgever van Ten Kate bracht meer dan 30 jaar geleden Tom Hutten in contact met de TEFAF die hem vroeg mee te denken over de aankleding. De Maastrichtse beurs is door de jaren heen enorm gegroeid, maar Ten Kate is daarin meegegroeid. Naast dat bloemendecoratie en -verhuur in het DNA van het bedrijf besloten ligt, heeft Ten Kate in de loop der jaren veel kennis en ervaring opgebouwd.

Het verzorgen van een dergelijk groot evenement grenst aan een militaire operatie: een beurs van 14 dagen kost viert tot vijf weken werk en maanden aan voorbereiding. Tien tot vijftien vrachtwagens zijn nodig om al het materiaal te vervoeren, waaronder duizenden (exclusieve) bloemen. Tijdens de beurs moeten vervolgens alle bloemen dagelijks tweemaal worden ververs. Als een kunstwerk dan, zoals in 2017, is opgebouwd uit 4.500 reageerbuisje aan draden met daarin 7.500 bloemen, is het niet moeilijk voor te stellen hoeveel werk er in een dergelijk evenement gaat zitten.

Wat levert een globaliseringsstrategie Ten Kate op?

“Vroeger was een rit naar Arnhem een wereldreis. Nu zit je binnen een minuut aan de andere kant van de wereld, met offerte en foto’s”, mijmert Tom Hutten. Omdat de wereld kleiner wordt en Nederland bekendstaat als bloemenland, komen internationale partijen misschien meer dan vroeger uit bij Nederlandse leveranciers als Ten Kate? Bastiaan en Joachime bevestigen dat. “Omdat we uit Nederland komen en vanwege de lange geschiedenis van dit bedrijf en onze ervaring met bloemen komen de Amerikanen bij ons terecht.” En dat geldt ook voor andere buitenlandse opdrachtgevers die steeds meer Ten Kate weten te vinden. “Nu zijn we bezig met de Biënnale in Parijs, de oudste kunstbeurs ter wereld.” Hoe dat komt? Bastiaan: “Die Amerikaanse trip is goed geweest voor ons bedrijf; goed voor de PR, ook richting de klant en opdrachtgever.”

De goede samenwerking op de TEFAF’s met de Eindhovense decorbouwer Stabilo, waar Ten Kate “een hechte band” mee heeft gekregen, levert ook weer nieuwe grote opdrachten op, zoals de beurs in Parijs. “Door de ellende die we beide de eerste twee keer mee hebben gemaakt in New York is die band zoveel hechter geworden. We zeiden van tevoren: we



doen het met zijn allen of we doen het niet.” Het blijft in onze branche wel sterk vriendjespolitiek, zegt Joachime, en daarom is het belangrijk om goede samenwerkingspartners te hebben als Stabilo. Of de TEFAF, die volgens Bastiaan Ten Kate niet ziet als een leveringsbedrijf, maar als collega’s. “Een veel groter compliment kun je denk ik niet krijgen.” Daarnaast heeft de winkel, waarin wordt gericht op het midden en hogere segment – Bastiaan: “ik zou zelfs zeggen buitencategorie” – een unieke positie. “Daar zijn er misschien maar tien van in Nederland die zich daarmee kunnen meten.” Al benadrukt hij dat “klanten die voor een euro een roos komen kopen, net zo hard welkom zijn als iemand die een pot koopt van vijf honderd euro.” Vader Tom vult aan: “Het hele zaken doen is ook een kwestie van gunnen. Zowel de klant naar ons toe, wij naar onze leveranciers toe, maar ook het gunnen naar onze medewerkers.” En door goed te luisteren naar de opdrachtgever, nooit nee te zeggen “met al zijn valkuilen natuurlijk”, het enthousiasme en het team – dat heeft Ten Kate door de jaren heen ondanks allerlei tegenslagen zover gebracht, zegt hij.

Toekomst

Nu de tweede generatie het bedrijf gaat overnemen is de vraag of er ook een koerswijziging gaat plaatsvinden. Zijn er andere doelstellingen met het oog op de toekomst? Zoon Bastiaan heeft wel plannen met de winkel, maar het is nog te vroeg om daarover iets prijs te geven. Maar dat beleving een grote rol zal spelen, dat staat vast. “Mensen moeten weten dat we veel meer doen dan alleen de TEFAF. Naast de aankleding van zulke grote evenementen doen we ook bruidsdecoratie, de inrichting van allerlei type feesten, zoals jubilea

“Het hele zaken doen is: gunnen. Zowel de klant naar ons toe, wij naar onze leveranciers toe, maar ook wij naar onze medewerkers toe.”

en openingen. We doen bijvoorbeeld al jarenlang de kantoordecoratie van diverse Rabobankkantoren. Kortgezegd, als er maar iets te vieren valt, dan kunnen ze ons inzetten”, zegt Joachime. Vader Tom vindt wel dat het bedrijf qua omzet gelijk moet blijven, omdat het anders financieel minder interessant is. “Dus de doelstelling zal zijn: probeer dit zo vast te houden en zorg voor meer omzetgroei en kijk aan de andere kant goed naar de kosten-sfeer.” Bastiaan heeft wel een idee over hoe de kosten naar beneden kunnen. “Mijn vader is heel erg van als een klant iets vraagt voor de verhuur en we hebben het niet, dan gaat hij het maken.” Hij wil zelf meer klussen gaan uitbesteden en externe partijen gaan inhuren.

Dat scheelt ook in kosten voor opslag. “Dan heb ik niet weer voor duizend euro aan materialen hier op de stoep staan wat ik allemaal weer op moet gaan slaan.”

Ook ziet hij wel groeimogelijkheden: “Zou het voor ons als bedrijf niet veel beter zijn om gewoon een aantal grote evenementen te pakken en daar echt de show te maken? Als er een kunst- of autobeurs uit Japan belt: waarom niet? Als ik een beurs in NY kan aankleden, dan kan ik het ook in Tokyo.” Het zou mooi zijn als Ten Kate dan samen zou kunnen werken met de partners waarmee ze ook in New York hebben gewerkt. “Dat werkt gewoon prettiger. Bovendien zal er in de toekomst waarschijnlijk nog wel meer groei in zitten, dat we met diezelfde organisatie andere continenten aan gaan doen of binnen Europa andere steden. Daar willen we graag bij horen.”

Cijfers Bedrijf: Ten Kate Groenverhuurders en Bloemdecorateurs B.V.

Directie/dagelijkse leiding	DGA (Tom Hutten), manager & teamleider (Bastiaan Hutten), officemanager (Joachime Hutten)
Opgericht	1895
Generatie	1e (4e eigenaar)
Sector	Handel
Aantal medewerkers	18
Aantal familie-eigenaren	1
Eigendomsstructuur	B.V.

4 Hoe word/blijf ik een parel van een familiebedrijf?

In hoofdstuk 2 hebben we de bedrijfskenmerken van succesvolle familiebedrijven besproken en in hoofdstuk 3 de familiale kenmerken. In dit hoofdstuk gaan we nader in op de voorwaarden om deze kenmerken succesvol te ontwikkelen. We bespreken twee basisvoorwaarden om uit te groeien naar een parel: een lerende houding en openstaan voor advies van anderen. Hierbij verwijzen we naar onderzoeksprojecten die we in de afgelopen tien jaar hebben uitgevoerd en waarin deze voorwaarden in de resultaten duidelijk naar voren kwamen. Vervolgens bespreken we hoe bedrijfsfamilies er voor kunnen zorgen dat de familiebanden goed blijven, een derde belangrijke basisvoorwaarde voor succes.

Het belang van een lerende houding

In het verleden volgden mensen een opleiding, kozen vervolgens voor een bepaalde loopbaan of beroep en oefenden dit vak uit tot hun pensioen. Tegenwoordig zijn bedrijfsstructuren en werkomgevingen, maar ook de arbeidsmarkt zelf aan (snelle) veranderingen onderhevig, bijvoorbeeld onder invloed van nieuwe technologieën, digitalisering en de energietransitie. Hierdoor worden mensen gedwongen om zich aan te passen aan nieuwe omstandigheden en om flexibel te zijn in het vinden van een en nieuwe invulling van hun loopbaan. Een lerende houding is hierbij essentieel.

Naast kennis, talent en vaardigheden zijn motivatie, inzet en doorzettingsvermogen heel belangrijk om succesvol te kunnen zijn. Maar ook de manier waarop we omgaan met feedback op ons functioneren en openstaan voor suggesties voor andere manieren van werken. Deze lerende houding is wat Carol Dweck, hoogleraar psychologie aan Stanford University, heeft gedefinieerd als growth mindset (*groeimindset*) (Dweck, 1986). Dweck heeft in de jaren 80 en 90 uitgebreid onderzoek gedaan naar prestaties en succes. Zij stelde in haar

studies vast dat kinderen in vergelijkbare situaties op het moment dat zij er niet in slagen om een bepaalde taak te vervullen verschillend gedrag vertonen. Waar het ene kind het niet opgeeft en een andere aanpak uitprobeert om de bewuste taak wél te laten slagen, haalt een ander kind de schouders op en gaat door naar een ander taakje. Dweck concludeerde dat dit verschil in gedrag verklaard kan worden door de mate waarin mensen geloven dat hun talenten en vaardigheden vast staan. Het eerste kind in bovenstaand voorbeeld laat een lerende houding zien (een *groeimindset*). Dit kind omarmt de feedback (het niet slagen van de taak) en ziet dit als een kans om te leren en zich te ontwikkelen. Het tweede kind lijkt het juist vervelend te vinden om te falen en gaat de taak uit de weg. Dit beschrijft Dweck als een *fixed mindset*. Mensen met een *fixed mindset* zijn gericht op prestaties en gaan uitdagingen veelal uit de weg. Zij vinden het lastig om hulp te vragen, omdat ze dit zien als een teken van zwakte. Mensen met een *groeimindset* geloven juist in ontwikkeling van kennis en vaardigheden door te leren van anderen. Falen wordt niet als een probleem gezien, maar als een kans om ergens beter in te worden. Het fenomeen van de *groeimindset* is inmiddels in verschillende disciplines toegepast en studies hebben aangetoond dat de ideeën van een persoon over het al dan niet vaststaan van zijn/haar talenten en vaardigheden een voorspellende waarde heeft voor de manier waarop deze personen in organisaties werken (Chadwick & Raver, 2015).

Ook ondernemers en ondernemende families verschillen in de mate waarin zij een lerende houding aannemen, waarbij het gesloten karakter van veel ondernemende families niet bijdraagt aan een lerende houding. Deze families hebben samen een succesvol bedrijf opgericht en dit draaiende weten te houden. Door hun succes hebben ze enerzijds de overtuiging dat ze buitenstaanders niet nodig hebben om succesvol te zijn, maar anderzijds zijn ze soms zelfs angstig om buitenstaanders te betrekken, omdat ze daarmee bepaalde informatie of controle uit handen geven. De geslotenheid van familiebedrijven wordt door Gedajlovic en collega's (2004: 903) mooi omschreven als *the veil of secrecy* (sluier van geheimhouding). Het is belangrijk voor families om zich te realiseren dat de mindset van de familie, waaronder deze geslotenheid, ook zijn weerslag heeft op de cultuur van de onderneming. Wanneer de familie een gesloten karakter heeft en daarmee ook de mate van het leren van buitenstaanders wordt beperkt, kan dat een effect hebben op de lerende houding van de medewerkers. Gelukkig toont het werk van Dweck aan dat een lerende houding te ontwikkelen is, net zoals de sluier van geheimhouding bij familiebedrijven opzij geschoven kan worden. De mindset die ten grondslag ligt aan iemands leerhouding hangt deels samen met zijn/haar karakter, maar Dweck liet zien dat, door de focus te leggen op inzet in plaats van het resultaat, de *groeimindset* te ontwikkelen is.

Deze lerende houding zien we terug bij de deelnemende ondernemers uit familiebedrijven in onze SIA RAAK-onderzoeksprojecten. SIA is onderdeel van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) en een belangrijke subsidieverstrekker voor hogescholen. Uitgangspunt bij deze projecten is dat de centrale vraagstelling in het onderzoek voortkomt uit de praktijk. Daarnaast moeten er minimaal zes ondernemers de subsidieaanvraag mede ondertekenen en aangeven dat het genereren van kennis rondom het geschetste probleem in de aanvraag voor hen relevant is. In deze projecten is samenwerking tussen de onderzoekers van het LEF en de ondernemende families uit familiebedrijven daarom essentieel voor kennisontwikkeling. Ondernemers moeten welwillend zijn om de onderzoekers tot hun omgeving toe te laten en hen van informatie te voorzien om tot de kern van het probleem te komen, zodat zij vervolgens verbetervoorstellen kunnen doen. In het RAAK-project 'Goed bestuur in MKB-familiebedrijven' is het functioneren van verschillende governance-instrumenten geëvalueerd en in het RAAK-project 'Agrarische bedrijfsopvolging: van keukentafel tot familiestatuu't is de communicatie tussen familieleden in het opvolgingsproces in kaart gebracht. Onze ervaring met deze projecten is, dat er gedurende het onderzoeksproces altijd wel een paar ondernemers uitvallen. Soms is dat omdat ze onvoldoende tijd voor het project kunnen vrijmaken, maar het komt ook voor dat er een bepaalde weerstand is bij de ondernemers en/of hun families, die hen er van weerhoudt om veranderingen door te voeren.

Het is voor ondernemers in familiebedrijven belangrijk om te weten welke mindset zij hebben, omdat dit zowel effect heeft op de bedrijfscultuur als op de manier waarop medewerkers/familieleden de kans krijgen om zich te ontwikkelen. Bijvoorbeeld, wanneer de directeur voornamelijk focust op resultaten en weinig ruimte biedt voor het maken van fouten, dan zullen de medewerkers zich hier naar gaan gedragen en ontstaat er een prestatiecultuur. Maar de mindset beïnvloedt ook de manier waarop ondernemers zelf met strategische vraagstukken omgaan. Zoeken ze hiervoor vroegtijdig hulp, bijvoorbeeld door het uitwisselen van ervaringen en ideeën met anderen of proberen ze dit zoveel mogelijk zelf op te lossen?

De betrokkenheid van de familie bij het bedrijf leidt tot een verhoogde mate van complexiteit, waardoor het moeilijk is om (grote) vraagstukken als de opvolging, aanpassing van het business model en het omgaan met bepaalde risico's als familie alleen aan te gaan en op te lossen. Het openstaan voor advies van anderen, zoals collega-ondernemers, familieleden die niet in het bedrijf werken, specialistische adviseurs, de accountant, of een consultant gespecialiseerd in het familiebedrijf, zien wij daarom als een tweede belangrijke voorwaarde om als familiebedrijf succesvol te kunnen zijn.



Uitgebreide familie

In gesprek met Jan Wilmink

De onderneming

Toen er in 1996 bij het Hengelose Stork Ketels een grote reorganisatie werd aangekondigd, besloten projectmanager Jan Wilmink en drie collega's de ontwikkelingen niet verder af te wachten. Ze legden geld bij elkaar om hun eigen bedrijf te starten: Powerspex B.V., een technisch bedrijf in automatisering van energieprocessen. Het idee kwam van Jan Wilmink. "We hadden heel veel geleerd bij Stork." Maar er was nog iets: hij had bij Stork gezien dat de écht goede verkopers en projectmanagers allemaal naar de Wilhelminaschool waren gegaan; de bedrijfsschool van Stork, waar jongens op jonge leeftijd heengingen voor een theoretische vakopleiding om in speciale werkplaatsen in de fabriek de praktijk te leren. "Toen die kerels een jaar of dertig waren, begrepen ze álles: van de montage, die hadden een ketel van binnen gezien, en ze hadden ook sociaal iets in hun mars; ze konden zich verplaatsen in een monteur." Dat wilde Jan Wilmink ook in zijn eigen bedrijf.

Powerspex B.V. groeide de eerste jaren langzaam met jaarlijks twee of drie jonge mensen ("afstudeerders"). Vijf jaar later werken er echter al achttien man en heeft Powerspex klanten in binnen- en buitenland, waaronder Philips en Shell. Aan één van die klanten, de Nederlandse ketelbouwer NEM, verkopen de vier aandeelhouders in 2008 hun bedrijf en drie jaar later worden ze overgenomen door het Duitse Siemens. Jan Wilmink neemt zitting in het MT, maar voelt geen klik en merkt bovendien dat "zijn mensen" ongelukkig zijn in de nieuwe situatie. De filosofie die Wilmink bij Powerspex zo koesterde, botst met de manier waarop Siemens werkt. Hij koopt daarom in 2013 in zijn eentje het bedrijf terug en stuurt sindsdien als algemeen directeur en grootaandeelhouder het directieteam aan.

Powerspex onderscheidt zich anno 2019 door sociale innovatie — de manier waarop personeel binnen het bedrijf wordt opgeleid en aan het bedrijf wordt gebonden — en fysieke innovatie in de vorm van technische producten. Zo is Powerspex één van de slechts acht gecertificeerde bedrijven in Nederland op het gebied van ATEX.

Strategisch vraagstuk

Als je Jan Wilmink vraagt wat hem drijft, dan beginnen zijn ogen te glimmen: “Als ondernemer iets neerzetten, iets nalaten aan de volgende generatie.” Powerspex is een 1e-generatie-familiebedrijf, dus denk je bij continuïteit al snel aan een eventuele overdracht van het bedrijf aan Wilmink's kinderen. Zoon Reinier werkt sinds kort vast in het bedrijf en de bedoeling is dat, wanneer Jan Wilmink met pensioen gaat, de leiding overgenomen gaat worden door Manager Projects & Sales Jouke Dassen, Manager Service Gerko Dubbink en Manager Back Office Gerrie de Vries, zodat Reinier langzaam in het bedrijf kan groeien. Wilmink denkt bij volgende generatie niet alleen aan zijn eigen familie. “Natuurlijk is het leuk als je familie daar ook een rol in heeft en dat voort kan zetten. Dat is een deel van je genen.” Generatie bedoelt hij meer in maatschappelijke zin en het continuïteitsvraagstuk krijgt ook op een andere manier invulling; vanuit de heilige overtuiging dat de Stork-filosofie veel oplevert. Door mensen op jonge leeftijd theoretisch en praktisch te scholen en ze vroeg mee te laten lopen in het bedrijf. “Dan slijt er iets in dat soort types, dat zowel technisch als menselijk heel waardevol is. Die zijn gewoon 50% beter dan iemand die alleen theoretisch geschoold is en dan aan het werk gaat.”

En wat is dat “iets” wat Wilmink wil nalaten? Innovatie is een belangrijk aspect van het strategisch vraagstuk. Zo heeft Powerspex een opvallend groot percentage van 50% (“ik denk de laatste vijf jaar zelfs wel meer”) geïnvesteerd in de afdeling Research & Development. Dat heeft onder meer geresulteerd in twee succesvolle producten: de simulator en het daaruit voortvloeiende softwarepakket, waarmee complexe processen bij energiebedrijven kunnen worden gemodelleerd, en ATEX. Daardoor is Powerspex toonaangevend en krijgt het meer naamsbekendheid. Er is internationaal veel belangstelling voor de simulator, dus wil Powerspex hun succesvolle producten nu meer internationaal gaan “vermarkten”.

Sociale Innovatie – De Stork-visie

Wilmink was zelf een van die jonge jongens die bij Stork aan de slag kon en scholing kreeg. “Ik was eigenlijk niet zo’n studiebol, kwam net van school af toen ik bij Stork ging werken. Maar ik kreeg daar de ruimte en de vrijheid en er was iemand (Geb Timmer) die zich als een soort vader over mij ontfermde en huiswerk gaf. Een paar jaar later besepte ik: Ik heb best

veel verstand van dit vak! En ik begon het ook hartstikke leuk te vinden.” De bedrijfsschool van Stork, de Wilhelminaschool, bestaat niet meer en tegenwoordig kun je jongeren niet zomaar aan het werk zetten, dus hoe wil Wilmink de Stork-filosofie toepassen in zijn eigen bedrijf?

“Wat je kunt doen, is dat je tegen 15-/16-jarigen met interesse in techniek zegt: In plaats van dat je gaat vakkenvullen, ga je bij ons in de werkplaats onder begeleiding aan het werk. Dan leren ze eigenlijk spelenderwijs die techniek.” Die aanpak blijkt succesvol, want “de jonge garde die is binnengekomen, is allemaal doorgestroomd in het bedrijf.” Manager Service Gerko Dubbink, zelf jong in het bedrijf gekomen, vergelijkt het met het scouten en intern opleiden van voetballers. “Kijk, een Messi is al hartstikke goed, maar die moet nog veel beter worden. Die jongens van ons hebben we dan al gescout, maar die kunnen pas over tien, vijftien jaar bij wijze van spreken in het eerste elftal gaan spelen.” Niet toevallig sponsort Powerspex al jaren een Hengelose voetbalclub, omdat Wilmink dat leuk vindt en zoon Reiner er speelt, maar ook omdat hij merkt dat hij zo talentvolle jonge mensen kan bereiken.

“Dat we nu de vruchten kunnen plukken, heeft te maken met de kennis die we hebben en de potentie van al die jonge mensen.”

Om nog even bij de sportmetafoor te blijven: bij Powerspex is het teamgevoel heel belangrijk. “Samen iets neerzetten, samen goed worden.” Welke rol heeft Wilmink daarin? Hij ziet zichzelf als een coach die de richting bepaalt in het team, maar dat wordt nu gaandeweg overgenomen door anderen. Hij is wel nog steeds een verbindende factor en betrokken bij het binnenhalen van jong talent. Daarnaast heeft hij een belangrijke rol als het gaat om het zien van kansen in de markt. Zo is Wilmink zich anderhalf jaar geleden gaan verdiepen in een voor Powerspex nieuw vakgebied van hernieuwbare energie. Dat heeft geresulteerd in samenwerking met het bedrijf Cogas. “Dan begint mijn enthousiasme, merk ik. Pionierschap en nieuwsgierigheid; dat is eigenlijk ondernemerschap.”

Kenmerkend voor Powerspex is dat het personeel veel vrijheid krijgt, maar ook verantwoordelijkheid. Wilmink vertelt niet zonder trots over een jonge medewerker (“een vent van 28 die toch pas een jaar of vier van school is”), die bij een klant een doorgewinterde project-

manager tegenover zich vond “die met een contract staat te zwaaien”, maar daar relatief gemakkelijk mee omging. “Dat heeft te maken met het zelfvertrouwen van die jongens en ook dat ze weten dat ze ons altijd kunnen bellen en we voor ze klaarstaan als het nodig is.” En er is geduld; het idee dat dingen tijd nodig hebben. Zoals de simulator die uiteindelijk vijftien jaar kostte om te ontwikkelen, in plaats van de verwachte vijf jaar, maar die nu wel succesvol is. “Soms zou het wel gemakkelijk wezen als je iets meer geld hebt om een extra sprong te maken”, vindt Wilmink. “Maar als je iets organisch opbouwt, de tijd geeft, zit het ook wel dieper en is het beter geborgd.”

Wat levert een uniek personeelsbeleid Powerspex op?

“Dat we nu de vruchten kunnen plukken heeft te maken met de kennis die we hebben en ook de potentie van al die jonge mensen.” Andere bedrijven hebben moeite om technisch goede mensen te vinden of hun personeel gemotiveerd te krijgen. Powerspex heeft daar geen last van. Het verloop onder personeel is, net als het ziekteverzuim, heel laag.

“Als je iets organisch opbouwt, het de tijd geeft, dan zit het dieper en is het beter geborgd.”

Dat Powerspex nu succesvol is met ATEX heeft, naast een directeur die bereid is veel te investeren in innovatie, ook te maken met het personeelsbeleid. “Als je dat tien jaar geleden zou hebben gezegd, dan zou ik zeggen: hoe wil je dat doen joh?! Je weet helemaal niks van ATEX! Maar je merkt wel dat je hier een team van jonge mensen hebt zitten.” Wilmink verwijst naar het Hengelose bedrijf Elektromach B.V. dat wereldwijd bekend is als specialist in ATEX en 300 man personeel heeft. “Wij zijn nu een klein Elektromachje, met zo’n 3 à 4 man op het gebied van ATEX. Maar ik merk dat die jongens het enthousiasme hebben om elke klant te helpen. Wasserij Janssen om de hoek krijgt dezelfde behandeling als een Shell. Dat komt omdat onze jongens heel enthousiast zijn en daarmee verover je klanten.”

Maar naast het verkrijgen van opdrachten, krijgt Wilmink ook intern veel terug. “Dit is ook wel een beetje familie.” “Het zit natuurlijk weleens tegen en het is hard werken”, beaamt Wilmink, “maar als je dat met je familie doet, dan kun je daar véél beter tegen.” “Het is hier best wel prettig vertoeven, ook in moeilijke tijden.”

Toekomst

Wilmink heeft veel nagedacht over hoe hij zijn bedrijf wil nalaten aan een volgende generatie. “Als andere mensen aan de touwtjes gaan trekken en ik straks meer naar de achtergrond ga en misschien mijn zoon Reinier er langzaam in komt, hoe gaan we dat dan vormgeven?” Samen met zijn notaris kwam Wilmink tot een “hele mooie financiële constructie”, waarbij de nieuwe directie een derde van de winst als een bonus mag verdelen onder het personeel, een derde wordt geïnvesteerd in het bedrijf en een derde komt eventueel ter beschikking van dividenduitkering voor de familie. “Als je vraagt: “Wat drijft mij?”, dan is dat dat mensen daar enthousiast mee aan het werk gaan. Ik heb iets van: vertrouw er maar in, maak er maar wat moois van. En als mijn zoon of eventueel mijn dochters daarin een rol kunnen spelen, dan is dat helemaal goed.”

En de Stork-filosofie? Die heeft Wilmink doorgegeven aan de nieuwe generatie jongens die in het bedrijf allemaal een pijler vormen. “Zij gaan op dezelfde manier met de mensen om en geven ook die vrijheid. En daarom groeien we als team en daardoor hebben we hele mooie opdrachten op het moment en ontwikkelen we ons steeds verder als bedrijf.”

Cijfers Bedrijf: Powerspex Instrumentation B.V.

Directie/dagelijkse leiding	DGA (Jan Wilmink)
Opgericht	1997
Generatie	1e
Sector	Industriële automatisering
Aantal medewerkers	85
Aantal familie-eigenaren	1
Eigendomsstructuur	B.V.
Bestuur(svormen)	STAK

Het belang van openstaan voor advies

Ondernemers nemen strategische besluiten meestal niet alleen; zij vragen anderen om advies, op basis waarvan zij hun meningen en ideeën aanpassen of aanscherpen (Yaniv & Milyavsky, 2007). Ondernemers in familiebedrijven hebben een heel scala aan mogelijkheden om advies in te winnen. Zo kunnen ze advies krijgen van mensen binnen (van medewerkers) of buiten de eigen organisatie, bijvoorbeeld van familieleden die niet in het bedrijf werken of van collega-ondernemers in (familie)bedrijven. Ze kunnen formeel of informeel advies inwinnen, via een netwerk (bijvoorbeeld een business club of brancheorganisatie), via een bestuursvorm (een raad van advies, een raad van commissarissen of een actief STAK-bestuur), in groepsverband of individueel, of via de accountant.

Uit onderzoek blijkt dat deze advisering leidt tot meer overwogen besluiten (Strike & Rerup, 2016) en zelfs tot betere financiële resultaten in familiebedrijven (Gordini, 2012; Naldi, Chirico, Kellermanns & Campopiano, 2015). Daarnaast kunnen familiebedrijven-adviseurs een bepalende rol spelen bij het ontwikkelen van de leiderschapsvaardigheden van de volgende generatie (Salvato & Corbetta, 2013), maar ook bij het coachen van de opvolger en het begeleiden van de verschillende familieleden richting verschillende rollen, waarbij verantwoordelijkheden worden gekaderd en een goede samenwerking tussen de familieleden wordt gefaciliteerd (Cisneros & Deschamps, 2015).

Zoals hierboven al aangegeven, bestaan er veel verschillende typen adviseurs. Het is belangrijk dat adviseurs hun best doen om de motieven en emoties van de familiebedrijven te begrijpen en gevoel hebben voor de familiedynamiek. Daarnaast moeten ze onafhankelijk, objectief, loyaal en gecommitteerd zijn (Reddrop & Mapunda, 2015). Dit is niet vanzelfsprekend, vooral niet bij specialistische adviseurs, zoals notarissen of accountants. Indien er geen aandacht is voor de familiedynamiek, kan het advies in de praktijk zelfs tot schade leiden in plaats van dat het toegevoegde waarde oplevert.

Matser en collega's (2013) schetsen hoe verschillende vormen van advisering samenhangen met de ontwikkeling en de levensfasen van het bedrijf. Een relatief klein of jong familiebedrijf kan vaak voldoende uit de voeten met ad hoc inschakelen van adviseurs. De accountant speelt in deze fase vaak een belangrijke rol. Daarnaast worden adviseurs (vaak) geselecteerd op basis van de problematiek die zich aandient en de kennis en ervaring die de ondernemer zelf in huis heeft. Wanneer het bedrijf zich verder ontwikkelt en in de zogenaamde groeifase komt (Greiner, 1972), komt de ondernemer vaak tijd te kort om na te denken over strategische vraagstukken en de richting waarin de onderneming zich ontwikkelt. De kennis

van de accountant is (dan) meestal niet toereikend om de klankbord-rol goed te blijven vervullen. Een raad van advies kan in deze fase een mooie oplossing zijn; op die manier wordt er een aantal keer per jaar tijd vrij gemaakt voor de strategische besluitvorming en kunnen de financiële resultaten in een breder perspectief worden geplaatst. Een raad van advies kan worden geformuleerd als “een team van gecommitteerde externen die in groepsverband en gedurende een langere periode de beslissingsbevoegden uit het familiebedrijf op regelmatige basis ontmoeten, en wiens rol primair is om met de beslissingsbevoegden te reflecteren op en hen te adviseren over strategische kwesties en het besluitvormingsproces van het familiebedrijf” (Van Helvert–Beugels, 2018). Onderzoek laat zien dat de werking van raden van advies in familiebedrijven situationeel is; dat wil zeggen dat raden van advies zich aanpassen naar de behoefte van de familie en het bedrijf. Adviesraden kunnen adviseren op operationeel, tactisch en of strategisch niveau en adviezen kunnen (tegelijkertijd) betrekking hebben op de familie, op het bedrijf en/of op de eigenaren. Ze hebben de potentie om te inspireren, te coachen, en risico's te managen. Daarnaast kunnen ze, eventueel door het wisselen van adviesleden, zich mee bewegen met de ontwikkeling, groei en professionalisering van het bedrijf (Van Helvert–Beugels, 2018). Voor het optimaal functioneren van een raad van advies, is het belangrijk om jaarlijks te evalueren of de leden van de raad en de werking van de raad voldoende aansluiten bij de behoeften van de familie en het bedrijf. Hiervoor hebben we in een eerder project een evaluatietool ontwikkeld die ondernemers kunnen gebruiken bij het evalueren van de adviesraad (Van Helvert et al., 2018).

Het werken met een raad van advies kan tevens een opmaat zijn naar het werken met een raad van commissarissen (Lambrecht & Lievens, 2008). Wanneer een familie meer op afstand komt te staan, doordat zij bijvoorbeeld een niet-familiale CEO aantrekken, maar wel de rol van betrokken eigenaren blijft vervullen, kan een doorontwikkeling van een raad van advies naar een raad van commissarissen heel verstandig zijn. De niet-familiale CEO wordt dan formeel getoetst en gecontroleerd door de raad van commissarissen. Daarnaast kan een raad van commissarissen een aantrekkelijk alternatief zijn (voor de raad van advies) voor grote familiebedrijven, waarbij de CEO en de familiale eigenaren het prettig vinden om de verantwoordelijkheden voor het bedrijf te delen met commissarissen. Deze zijn dan medeverantwoordelijk voor de strategische besluitvorming.

Bouwen aan een gelukkige ondernemersfamilie

“Met je familie moet je wandelen en niet handelen”, is één van de spreekwoorden die waarschuwen voor mogelijke moeilijkheden die kunnen ontstaan als familieleden samen ondernemen. In hoofdstuk 3 hebben we de mechanismen besproken die het samen ondernemen

complex maken. Echter, naast de uitdagingen zijn er ook veel mooie uitkomsten te noemen van het gezamenlijk ondernemen die juist bijdragen aan het geluk van een ondernemersfamilie. De belangrijkste boodschap die we mee willen geven is: het gaat niet vanzelf goed. Daarom pleiten wij voor meer aandacht voor de familiale kant van het familiebedrijf; samen ondernemen betekent ook bewust bezig zijn met het zorgdragen voor een goed klimaat binnen de ondernemersfamilie. Om dit te bereiken zijn de volgende bouwstenen behulpzaam.

De eerste bouwsteen is het belang van een duidelijk familiestrategie. Voor een ondernemersfamilie is het belangrijk om naast de bedrijfsstrategie zo'n familiestrategie te hebben. Dat betekent concreet: maak expliciet waarom jullie ervoor kiezen om als familie samen te ondernemen en bespreek met elkaar de voorwaarden waaronder jullie dat willen doen (Cohen & Sharma, 2016). Een voorbeeld hiervan is het verhaal van de 4e-generatie van een 100 jaar oud familiebedrijf. De huidige directeur vertelt over de discussie die is gevoerd binnen de familie toen er een genereus bod voor het bedrijf op tafel lag. De familie had zichzelf de volgende vraag gesteld: stel dat we ingaan op het bod. Wat gebeurt er dan? Dan levert dat ons genoeg geld op om een boot kunnen kopen en met z'n allen een jaar om de wereld te gaan zeilen. Maar als we dat gedaan hebben: wat dan? Ze kwamen tot de conclusie dat ze dan zeer waarschijnlijk in dezelfde branche weer een nieuwe fabriek zouden gaan starten, omdat hun passie ligt bij ondernemen en ze dat het liefste doen. De beslissing om het bod niet te accepteren was daarna snel genomen. Het expliciet maken van de waarom-vraag en het gezamenlijk formuleren van het antwoord hierop, gebeurt in de praktijk nog weinig. Het komt vaak voor dat als ondernemers gevraagd wordt om terug te kijken op de beslissing om het familiebedrijf over te nemen, ze vertellen dat dit iets vanzelfsprekends was, maar dat daar eigenlijk nooit echt over gesproken is. Dat is opmerkelijk, als je bedenkt welke impact de beslissing om het bedrijf over te nemen heeft gehad op hun leven. Bij het nadenken over waarom de familie samen wil ondernemen, kan een conclusie zijn dat slechts een deel van de familie door wil met het bedrijf, of dat de familieleden niet samen het bedrijf willen voortzetten. We spreken in dit geval ook wel van 'de familieboom snoeien' (Lievens & Lambrecht, 2008). Deze stap heeft natuurlijk allerlei financiële, emotionele en bestuurlijke gevolgen, maar kan een alternatief zijn om op de lange termijn een positieve uitkomst voor zowel het bedrijf als de familie te creëren.

De tweede bouwsteen betreft het borgen van een eerlijk proces; dit draagt substantieel bij aan het creëren van draagvlak en acceptatie van beslissingen. In algemene zin gaat het bij een eerlijk proces om er voor te zorgen dat alle belanghebbenden bij het besluitvormings-

proces worden betrokken, dat er een duidelijke uitleg wordt gegeven over de beslissingen en de argumenten die eraan ten grondslag liggen, en dat er duidelijkheid is over de regels van het proces, de rollen van de betrokkenen en de vervolgstappen. Resultaten uit onderzoek naar het effect van een eerlijk proces onderbouwen het belang van deze bouwsteen. Op veel gebieden is er een positief effect van een eerlijk proces op de acceptatie van de besluitvorming gevonden. Zo laat bijvoorbeeld onderzoek naar eerlijke processen bij multinationals, waarbij gekeken is naar afspraken tussen het internationale hoofdkantoor en lokale bedrijfsonderdelen, positieve effecten in de samenwerking zien (Kim & Mauborgne, 1993). Deze onderzoekers labelen de uitgangspunten als de ‘3Es of a fair process: engagement, explanation en expectations’. Worden alle belanghebbenden betrokken bij het proces? Is er een duidelijke uitleg beschikbaar over de besluitvorming en de argumenten? Is er duidelijkheid over de regels van het proces en de rollen van de betrokkenen?

Communicatie speelt een cruciale rol bij het zorgdragen voor een eerlijk proces. Effectieve communicatie is veel meer dan het antwoord geven op een vraag. Covey (2010) spreekt in dit verband over “begrijpen en begrepen worden”. Begrijpen begint met empathisch luisteren: probeer begrepen te worden vanuit het perspectief van de ander. Wie begrepen wil worden, moet daarbij eerst zelf de behoeften, zorgen en prioriteiten van de ander begrijpen. In het RAAK-project ‘Agrarische bedrijfsopvolging: van keukentafel tot familiestatuuť stond communicatie tussen familieleden over de bedrijfsopvolging centraal. De bevindingen zijn vertaald naar twaalf aanbevelingen, die ook buiten de agrarische sector relevant zijn. Deze zijn, naast de opgetekende verhalen van families, te vinden in het rapport ‘Agrarische bedrijfsopvolging: een project voor de hele familie’ ⁴.

De derde bouwsteen die we hier onder de aandacht willen brengen is het belang van het vastleggen van afspraken – het formaliseren. Naast het vaststellen van een familiestrategie, is het goed om samen te bepalen welke uitgangspunten c.q. spelregels de familie wil hanteren bij het samen ondernemen. Zitten er bijvoorbeeld bepaalde voorwaarden aan het werken als familie in het bedrijf? Een manier om de uitgangspunten en afspraken vast te leggen is het maken van een familiestatuuť, ook wel familieconvenant of familiereglement genoemd. Dit is een document, waarin zowel de missie en de waarden als de uitgangspunten en spelregels worden vastgelegd en waaraan de familieleden zich committeren. Afhankelijk van de situatie kunnen meer of minder thema’s worden opgenomen in het statuť. Het boek ‘Het Familiestatuuť’ van Jacqueline van Zwol en Albert Jan Thomassen (2017) biedt veel informatie en handvatten om met dit onderwerp aan de slag te gaan. Het op-

⁴ Deze en andere publicaties te downloaden via

<https://www.windesheim.nl/onderzoek/onderzoeksthemas/strategisch-ondernemerschap/landelijk-expertisecentrum-familiebedrijven/publicaties>

stellen van een familiestatuu t is een goede aanleiding voor familieleden om met elkaar in gesprek te gaan inzake belangrijke thema's in het familiebedrijf. Het proces richting het opstellen van een familiestatuu t is dan ook minstens zo belangrijk als het uiteindelijke document. Het familiestatuu t moet daarom niet een document zijn dat door één persoon wordt opgesteld, maar het moet een gezamenlijk product zijn. Wanneer het familiestatuu t is opgesteld, is het een document dat zal worden gebruikt wanneer er beslissingen moeten worden genomen die te maken hebben met de onderwerpen uit het statuu t, of wanneer er meningsverschillen ontstaan. Aanvullend moet een check gedaan worden op de consistentie van de afspraken en relevante juridische documenten, waarbij gedacht kan worden aan een aandeelhoudersovereenkomst, testamenten en huwelijkse voorwaarden. In de publicatie 'Goed bestuur in MKB familiebedrijven' komen ondernemers aan het woord en bespreken we de bevindingen uit het gelijknamige RAAK-project. De rode draad in deze verhalen is dat de ondernemers zich ervan bewust zijn dat het behouden van een goed klimaat in hun ondernemersfamilie niet vanzelfsprekend is, maar (structurele) aandacht vraagt.

Conclusie

In dit hoofdstuk stond de vraag 'hoe word/blijf ik een parel van een familiebedrijf?' centraal. We hebben een aantal basisvoorwaarden en bouwstenen die hieraan bijdragen besproken. Zoals eerder gezegd: het gaat zowel om het bedrijf als om de familie; beide kanten vragen aandacht. We hopen dat dit hoofdstuk u, lezer, bewust heeft gemaakt van het belang van deze onderwerpen en dat u ermee aan de slag gaat. Dit hoofdstuk is gebaseerd op de bevindingen uit het onderzoek van het expertisecentrum. Via de website **windesheim.nl/familiebedrijven** zijn alle besproken publicaties te downloaden. In het volgende hoofdstuk kijken we in vogelvlucht terug op de afgelopen jaren. We bespreken onze werkwijze en we blikken vooruit.

Casus Beerze Bulten B.V.

Op vakantie bij de familie Hagedoorn

In gesprek met Gert-Jan Hagedoorn

De onderneming

In 1949 komt de Almeloëse ondernemer Gerrit-Jan Hagedoorn senior, grootvader en naamgenoot van de huidige eigenaar, thuis met een koopovereenkomst voor 18 hectare aan kampeerterrein in het Overijsselse Vechtdal. De oerbossen van Beerze, met stuifzand, heide en water trekken al jaren recreanten die na een dagje zwemmen weer per fiets, auto of stoomtrein naar huis te gaan. Hagedoorn sr. heeft al een bakkerij aan de Bornsestraat in Almelo en iedere zondag is hij aan de overkant te vinden in het stadion van voetbalclub Heracles, waar hij snoep, limonade en ijs verkoopt. Of dat nog niet genoeg is, reist hij braderieën af in de regio om zelfgebakken oliebolletjes te verkopen. En nu ziet hij toekomst in kamperen: het is het begin van kampeerbedrijf Beerze Bulten. In die beginperiode is dat niet meer dan een waterpomp, een latrinehuisje ("t huuske") en een barak. Lang kan hij er niet van genieten; op 20 mei 1954 overlijdt Gerrit-Jan Hagedoorn op slechts 50-jarige leeftijd. Zijn vrouw Aleida, twee dochters en 4-jarig zoontje en nakomster Jan blijven achter. Zonder ervaring, maar met het lef om te investeren in een nieuwe kantine met woning en kamers, die als pension kunnen worden verhuurd, weet de jonge weduwe met hulp van dochter Zwaantje en haar man de camping tot een succes te maken. In 1962 besluiten ze daarom om de bakkerij te verkopen en zich permanent te vestigen op Beerze Bulten.

Zoon Jan, die het bedrijf van zijn moeder midden jaren 70 samen met zijn vrouw zal overnemen, is helemaal met het bedrijf opgegroeid. Als 10-jarige werkt hij al mee en als fanatiek padvinder vindt hij het leven in de bossen geweldig. Nog steeds verzorgt hij wandelingen door het gebied, waarbij hij aan gasten enthousiast vertelt over de geschiedenis van



Beerze Bulten. Zijn zoon Gerrit-Jan junior heeft als 3e-generatie Hagedoorn het bedrijf begin 2012 samen met zijn vrouw Johanneke overgenomen. Hij woont net als zijn vader zijn hele leven al op het vakantiepark en ook zijn kinderen groeien er weer op. “Deze plek is verbonden met wie je bent. Je kent elke boom, iedere plek waar je hutten hebt gebouwd. Zoals we dat in Twente zeggen: “oale grond” (oude grond).”

“Onze filosofie is altijd geweest: alles wordt weer geherinvesteerd in het bedrijf.”

In de 70 jaar dat Beerze Bulten nu bestaat, is het familiebedrijf van een traditioneel kampeerbedrijf uitgegroeid tot een 5-sterren-recreatiepark voor verblijfs- en dagrecreatie voor de hele familie. De 30 hectare biedt plaats aan 550 kampeerplaatsen, 75 verhuur-accommodaties en faciliteiten als een subtropisch zwemparadijs, een indoor-speeltuin – Giga Konijnenhol – die in 2017 nog is uitgebreid (twee maal zo groot, investering van bijna 2 miljoen) en een grote buitenspeeltuin: Giga Konijnenveld. Zomers staan er 200 medewerkers klaar om ervoor te zorgen dat het zo’n 3000 gasten (voornamelijk gezinnen met kinderen tot 12 jaar) aan niets ontbreekt en dat zij het typische Beerze-Bulten-gevoel kunnen ervaren. Wat dat is? Directeur Gerrit-Jan beschrijft het als “het gevoel van thuiskomen”. Want dat is wat Beerze Bulten onderscheidt van Landal- of Centerparcs-parken. Dat heeft te maken met dat ze een familiebedrijf zijn en dichtbij de gasten staan. Ook letterlijk, aangezien de familie woont, werkt en leeft op het park. “Soms krijg je wel eens te horen van: ‘We gaan bij de familie Haagendoorn op vakantie.’ Dat is natuurlijk geweldig.”

Strategisch vraagstuk

Groei en de concurrentiepositie versterken zonder verlies van kwaliteit zijn onderdeel van het strategische vraagstuk van het familiebedrijf. “Beerze Bulten is altijd wel een merk geweest in de markt, en nog steeds, maar we willen wel die concurrentie een stap voor blijven. Dus stellen we ons steeds weer de vraag: hoe wil je jezelf blijven onderscheiden richting de toekomst met alle marktontwikkelingen die daarbij horen?” Want de – overvolle – recreatiemarkt verandert voortdurend en grote concurrenten beschikken over veel grotere budgetten. “Tegen de zwembaden en het geweld van een Centerparcs kunnen we niet op. Je kunt proberen om de grootste glijbaan neer te zetten, maar na jou heeft een ander weer de grootste glijbaan, dus ik denk dat je het in andere dingetjes moet zoeken.” Dat neemt niet weg dat de faciliteiten van Beerze Bulten wel onderscheidend moeten zijn en om – bijna

jaarlijks — te kunnen blijven investeren in nieuwe faciliteiten of onderhoud, is er wel groei nodig. Ook dit jaar is er een beoogde omzetgroei van 4 à 5%, maar niet minder belangrijk is het streven naar minimaal een 8,5 score op klanttevredenheid (in eigen enquêtes). Om het die klant naar de zin te maken, is er veel personeel nodig: “We zijn een branche die heel veel handjes nodig heeft.” Dat betekent dat personeelskosten wel een aandachtspunt zijn. Maar met een 5-sterrenniveau zijn ze ook perfectionistisch. “Je kunt wel allerlei faciliteiten hebben, maar zonder ‘hospitality’ wordt het nooit wat.”

Want kwaliteit is van oudsher een kernwaarde van het bedrijf. Oma Aleida zei altijd al: “Je moet jezelf iedere dag de vraag stellen, voordat je de deur opendoet: ‘Kan ik hier vandaag gasten ontvangen?’” Kwaliteit is ook de motivatie geweest van Gerrit-Jan’s ouders om eind jaren tachtig een drastische keuze te maken en afscheid te nemen van 100 vaste gasten met een jaarplaats. “Ze zeiden: we gaan inzetten op kwaliteit en ons richten op toeristisch kortverblijf voor gezinnen met jonge kinderen. Geen disco’s, geen stacaravans en geen tuinkabouters meer.” Met de investeringen die vervolgens zijn gedaan (verblijfsaccommodaties, een overdekt zwembad, een indoor-speeltuin) heeft het bedrijf zich daarmee ook ontwikkeld van een bedrijf waar volgens Gerrit-Jan “vroeger de deur op slot ging in oktober en in maart weer open” tot een vierseizoenenbedrijf dat het gehele jaar open is.

“Deze plek is verbonden met wie je bent.
Je kent elke boom, iedere plek waar je hutten
hebt gebouwd. Zoals we dat in Twente zeggen:
“oale grond” (oude grond).”

Continuïteit in de vorm van overname is nog niet aan de orde: de kinderen van Gerrit-Jan zijn nog jong. Maar hij heeft het wel zo georganiseerd dat als er iets met hem zou gebeuren, het bedrijf vooruit kan totdat zijn kinderen een jaar of 21 zijn en dan alsnog kunnen beslissen of ze het bedrijf willen overnemen. “Je gaat er in je achterhoofd toch wel een beetje vanuit dat het bedrijf over gaat op de volgende generatie. Al zien we in onze branche ook wel dat familiebedrijven worden verkocht. Aan de andere kant moet je je kinderen er niet mee opzadelen. Mijn zus en ik hebben ook altijd een vrije keuze gehad.”

Innovatiegericht op de lange termijn

Wellicht is dat ook wel de typologie van een familiebedrijf, denkt Gerrit-Jan Hagedoorn; om een langeretermijn-focus te hebben over de generaties heen. Van oudsher al is de filosofie van Beerze Bulten: “Alles wordt weer geherinvesteerd in het bedrijf. Dus je haalt er een fatsoenlijk inkomen uit voor jezelf, waarmee je prettig kunt leven en de rest blijft allemaal in het bedrijf. Je kunt het wel op de bank zetten, maar het is veel leuker om hier ieder jaar te investeren om het nog mooier en aantrekkelijker te maken.”

Momenteel is Hagedoorn bezig met “het opfrissen” van de langetermijn-strategie; ‘Beerze Bulten 2030’. Dat doe hij samen met een team, bestaande uit een deel van het MT, afdeling Marketing, een “eigentijds, eigenwijs bureautje uit Hardenberg” en “een creatieve persoon die wel eens wat dingetjes doet voor ons”. Het doel is om samen te brainstormen over hoe het vakantie- en recreatiepark zich in de toekomst kan blijven onderscheiden en het typische Beerze-Bulten-gevoel kan blijven overbrengen op de gasten. Haagedoorn zelf houdt goed de ontwikkelingen in de branche in de gaten. Door veel vakbladen en magazines te lezen, naar kennisdagen te gaan, maar ook door samen met zijn gezin andere vakantieparken in Nederland of buitenland te bezoeken, zoals vorig jaar nog het gloednieuwe Centerparcs in Parijs of pas het Duitse Robinson van TUI. “Het mooie is dat we nu zelf onze doelgroep zijn.”

Doordat ze een relatief kleine speler zijn, worden ze ook uitgedaagd om creatief te zijn in het zoeken naar vernieuwende concepten. Dat zijn volgens Gerrit-Jan Hagedoorn voornamelijk de unieke en vernieuwende combinaties die Beerze Bulten weet te maken. Zoals zwemlessen en kamperen. “Gasten vroegen wel eens of ze ook een zwemlesje konden krijgen en daar verzin je dan wat op. Het was ook een periode met mindere bezetting en dan vraagt het meer creativiteit om die plekken te vullen. In de regio was veel vraag naar zwemlessen, dus toen dacht ik: ‘Laat ik dat eens proberen in de markt te zetten’.” En nu heeft het zwembad een regionale functie en komen zowel kinderen uit de regio als kinderen van verblijfgasten zwemlessen volgen.

Daarnaast weet Beerze Bulten ook sneller te schakelen. “Als er vandaag iemand met een goed idee komt, dan kunnen we dat bij wijze van spreken morgen uitvoeren.” Zo is het trendsettende familiefestival Wortelpop (“hoe wij dat doen is uniek”) tot stand gekomen. Voormalig vakantiekracht en tegenwoordig freelance acteur en kinderboekenschrijver Mark Haayema (“dat is een soort vrije geest”) kwam met het idee van een festival. Gerrit-Jan haalt er dan iemand van marketing, animatie en horeca bij. “Al brainstormend kom je dan samen op Wortelpop en dat wordt dan een succes.”

Wat levert een langetermijnstrategie en innovatie Beerze Bulten op?

Dat Beerze Bulten vernieuwend is in de branche blijft niet onopgemerkt en wordt ook beloond. Zo werd het bedrijf in 2017 uitgeroepen tot 'Vakantiepark van de Toekomst'; een prijs voor het vakantiepark, dat volgens de jury "in alle opzichten positief uitvalt, collega's weet te inspireren, gasten weet te verrassen en daarmee een voorbeeld is voor de branche". Hetzelfde jaar mag Beerze Bulten zich overigens van de ANWB (-vakjury) 'Beste Camping van Europa voor kinderen tot 12 jaar' noemen en vorig jaar kreeg het de hoogste Duitse campingprijs 'Superplatz' én het ANWB-predikaat 'Top Camping'. "We proberen altijd wel een prijsje te winnen", zegt Gerrit-Jan daarover bescheiden. Dat genereert dan wat publiciteit en dat is goed voor de PR. Net als de ludieke pogingen om samen met verblijfs gasten een wereldrecord te vestigen, zoals in 2014 het record 'de meeste mensen van een waterglijbaan binnen een uur'.

Maar de belangrijkste reclame is toch wel de mond-tot-mondreclame. "Zorgen dat de gast die hier komt het geweldig heeft en dat aan tien collega's, familie of vrienden doorvertelt." Met een hoge score op klanttevredenheid en een hoog percentage terugkerende gasten ("Ik hou dat niet bij, maar denk wel 40-50%") die vaak zo'n zeven jaar achtereenvolgend met hun kinderen komen, zit dat wel goed. Er zijn zelfs vaste gasten die speciaal komen om als vrijwilliger bij Wortelpop te helpen. "Vijftien of twintig vrijwilligers die zich gewoon als volwaardig medewerker hier opstellen, die een heel weekend meewerken en maandag ook gewoon weer naar het werk gaan. Dat vind ik wel bijzonder."

Toekomst

Beerze Bulten zal ook in de toekomst blijven zoeken naar unieke combinaties of innovatieve concepten. "Je wilt toch altijd vooruit," zegt Gerrit-Jan Hagedoorn. Zoals hij zei bij de uitreiking van een van de vele prijzen: "Net als mijn ouders dat deden, willen we blijven investeren in onze faciliteiten en gasten een onvergetelijk verblijf bieden vol beleving, ontspanning en vermaak." Een uitdaging daarbij is om technologische ontwikkelingen, waar de grote parken zo in vooruit lopen, te blijven volgen – "dat neemt echt een enorme vlucht" – en daarin goede keuzes te maken. Zoals het introduceren van een app en die proberen te koppelen aan het reserverings- en kassasysteem, zodat mensen een tafeltje kunnen reserveren in het restaurant. Of kentekenherkenning bij de slagbomen. Allemaal bedoeld om drempels weg te nemen en de gast het zo aangenaam mogelijk te maken, want "de gast heeft vakantie". Maar dat moet niet onpersoonlijk worden, zoals Gerrit-Jan zag tijdens zijn vakantie in Parijs. Daar had je nog nauwelijks contact met het personeel en was alles geautomatiseerd. Bij Beerze Bulten komen de gasten toch voor dat typische Beerze



Bulten-gevoel en vertrouwde gezichten als mascotte konijn Bultje, tevens te vinden op de middenstip van de huidige eredivisieclub Heracles, of entertainer Aart Schroefdraad.

Cijfers Bedrijf: Beerze Bulten	
Directie/dagelijkse leiding	DGA (Gerrit-Jan Hagedoorn)
Opgericht	1949
Generatie	3e
Sector	Recreatie
Aantal medewerkers	50–60 fte vast en in hoogseizoen 200 medewerkers
Aantal familie-eigenaren	1
Eigendomsstructuur	B.V.

5 Tien jaar onderzoek naar familiebedrijven

Een terugblik in vogelvlucht

In 2019 vieren we het tweede lustrum van het lectoraat Familiebedrijven aan de hogeschool Windesheim. In de zomer van 2014 is er in de herdruk van de lectorale rede van Ilse Matser terug gekeken op de eerste vijf jaar:

Terugkijkend kan gesteld worden dat de eerste jaren zich gekenmerkt hebben als 'pionieren'. Pionieren op zowel het thema als op het gebied van onderzoek: 'familiebedrijven' was een nieuw onderwerp op Windesheim en voor de meeste docenten die in het lectoraat parttime aan de slag gingen was het doen van onderzoek een relatief nieuwe bezigheid. We kunnen met recht trots zijn op wat we de afgelopen jaren hebben bereikt: wetenschappelijke output in de vorm van publicaties, een geaccepteerde RAAK-subsidieaanvraag, presentaties op wetenschappelijke (internationale) congressen, samenwerkingsverbanden met verschillende bedrijven en andere kenniscentra, regionale zichtbaarheid, verschillende bijeenkomsten met managers/eigenaren van familiebedrijven en meer aandacht voor het familiebedrijf in het onderwijs; waarvan deelname aan de Family Enterprise Case Competition in Vermont (USA) een in het oog springend voorbeeld is. Bij het schrijven van deze herdruk, mei 2014, staat er een stevig fundament.

In 2014 hebben we de ambitie uitgesproken om uit te groeien tot een internationaal erkend expertisecentrum. Terugkijkend op de afgelopen vijf jaar kunnen we met recht zeggen dat we hard gewerkt hebben aan het uitbouwen en versterken van onze activiteiten en dat dit geleid heeft tot zowel nationale als internationale erkenning voor ons expertisecentrum.

Dat we nu staan waar we staan, komt doordat Windesheim heeft besloten om écht te kiezen voor het thema familiebedrijven en daarop te investeren. Een ander belangrijk ingrediënt in de ontwikkeling is de vruchtbare samenwerking met belangrijke stakeholders in de provincie Overijssel. Verder is het succesvol gebleken dat we ons op een wetenschappelijke niveau hebben ontwikkeld en tegelijkertijd hebben bijgedragen aan kennisvalorisatie. Met het gevaar om zaken te vergeten, volgt hieronder, ter illustratie van het ontwikkeltraject van de afgelopen vijf jaar, een kort overzicht van belangrijke gebeurtenissen:

- *Lancering van het Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven als naam voor ons kenniscentrum en ter ondersteuning van onze ambities;*
- *Oprichting van de stichting Ten Clarenwater, waarin ondernemers uit de regio Zwolle het belang van de activiteiten van het expertisecentrum ondersteunen door middel van donaties;*
- *Samen met de provincie Overijssel, Saxion, VNO-NCW en MKB-Midden starten we in 2016 een coalitie: we gaan ons gezamenlijk inzetten om de ondernemende kracht van Overijsselse familiebedrijven verder te versterken;*
- *Anita Van Gils komt als lector het team versterken en richt zich op strategisch ondernemerschap van familiebedrijven. In voorjaar 2017 spreekt Anita haar lectorale rede uit.*
(<https://www.windesheim.nl/onderzoek/onderzoeksthemas/strategisch-ondernemerschap/landelijk-expertisecentrum-familiebedrijven/publicaties>);
- *In 2017 start het Scientific Committee⁵ onder leiding van Torsten Pieper. Het Scientific Committee staat ons met raad en daad bij;*
- *Begin 2018 is Judith van Helvert de eerste collega die promoveert op een onderzoekstraject geïnitieerd vanuit Windesheim. Judith promoveert aan Jönköping University met een proefschrift over het functioneren van raden van advies in familiebedrijven;*
- *In de zomer van 2018 is Windesheim gastheer en organisator van de IFERA conferentie, hét internationale congres voor familiebedrijvenonderzoek;*
- *Eind 2018 start het RAAK-MKB-Project 'We zijn een familiebedrijf en (hoe) communiceren we dat?', inmiddels het vijfde RAAK-MKB-project waarvan we penvoerder zijn. Projectleider is Albertha Wielsma;*

⁵ <https://www.windesheim.nl/onderzoek/onderzoeksthemas/strategisch-ondernemerschap/landelijk-expertisecentrum-familiebedrijven/expertisecentrum/scientific-committee>

- *In september 2018 start de nieuwe minor 'De adviseur in het MKB'. In de minor is er veel aandacht voor familiebedrijven en bedrijfsopvolging. De minor is één van de voorbeelden van de groeiende inbedding van het thema in het onderwijs;*
- *In april 2019: publicatie van het artikel 'Following in parental footsteps? The influence of gender and learning openness on entrepreneurial intentions' van Mira Bloemen-Bekx samen met coauteurs Wim Voordeckers, Chantal Remery en Joop Schippers in het wetenschappelijke tijdschrift International Small Business Journal. Dit artikel is één van de academische publicaties die voortkomen uit de onderzoekstrajecten binnen het LEF.*

Kortom: de afgelopen vijf jaar stond in het teken van het versterken en de verdere uitbouw van het expertisecentrum. Daarbij ging het steeds om de kernactiviteiten van praktijkgericht onderzoek: zowel kennisontwikkeling als kennisverspreiding.

Engaged scholarship als werkwijze

De afgelopen tien jaar was sprake van een leerproces met betrekking tot het doen van praktijkgericht onderzoek, het ontwikkelen van nieuwe kennis en vervolgens het verspreiden van die kennis. Terugkijkend zijn twee factoren hierin van grote invloed geweest. Als eerste: het kader van SIA RAAK MKB⁶ heeft ons gestimuleerd om relevante praktijkvragen te vertalen naar een goed onderzoekontwerp en om samen met de praktijk het onderzoeksproject uit te voeren. Dit viel samen met de tweede factor: via het promotietraject van Judith van Helvert bij Jönköping University zijn we bekend geraakt met het gedachtegoed van 'engaged scholarship'. In deze paragraaf wordt deze aanpak toegelicht en vervolgens bespreken we wat we hebben geleerd over het doen van (goed) praktijkgericht onderzoek en waar we nog verbeterpunten zien.

'Engaged scholarship' staat voor een participatieve vorm van onderzoek dat tot doel heeft om de verschillende perspectieven van relevante stakeholders te betrekken bij het bestuderen van complexe problemen (Van de Ven, 2007: 9). Deze vorm van onderzoek, met Andrew van der Ven en Andrew Pettigrew als 'founding fathers', stoelt op de overtuig-

⁶ SIA RAAK MKB. De regeling RAAK-mkb financiert onderzoeksprojecten van hogescholen in samenwerking met het mkb. Het doel van de regeling is het bevorderen van kennisuitwisseling om het innovatief vermogen van mkb-ondernemingen te vergroten. Nationaal Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek SIA (Regieorgaan SIA) is onderdeel van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO). RAAK staat voor regionale aandacht en actie voor kenniscirculatie.

ging dat antwoorden op complexe problemen alleen maar gevonden kunnen worden als onderzoekers de samenwerking zoeken met de praktijk. De toenemende aandacht voor deze werkwijze is ook een reactie op de groeiende kloof tussen theorie en praktijk, die breed speelt in managementonderzoek (Vermeulen, 2007), maar zeker ook zichtbaar is binnen het onderzoeksgebied van familiebedrijfskunde (Van Helvert, Nordqvist & Melin, 2019). Hoewel sommigen suggereren dat deze kloof ontstaat doordat onderzoekers niet de moeite nemen om hun onderzoek te vertalen naar de praktijk, is alleen extra aandacht voor kennisvalorisatie aan het einde van een studie niet genoeg om de kloof te dichten. Als er namelijk in een onderzoek voor de praktijk irrelevante vragen zijn gesteld, dan zijn de resultaten per definitie niet bruikbaar voor diezelfde praktijk. Of omgedraaid: relevant onderzoek is onderzoek dat inzichten oplevert, die mensen uit de praktijk (in ons geval ondernemers, familie en adviseurs) bruikbaar vinden voor het beter begrijpen van hun eigen situatie en die hen vervolgens kunnen helpen om betere beslissingen te nemen en/of adviezen te geven (Vermeulen, 2007). Om dit te bereiken is het noodzakelijk dat vanaf het begin van het onderzoeksproces de praktijk betrokken wordt.

Volgens de uitgangspunten van engaged scholarship wordt in het gehele onderzoeksproces, vanaf het definiëren van de onderzoeksvragen, het ontwerpen van het onderzoeksplan, het verzamelen en analyseren van de data, het ontwikkelen van theorie tot en met het toepassen van de resultaten, samengewerkt met relevante stakeholders. Dat wil zeggen: verschillende stakeholders die elk een eigen kennisbasis meenemen. Alleen zo is het mogelijk om antwoorden te vinden op de complexe vraagstukken die voor ons liggen. Naast ondernemers kan het gaan om het betrekken van stakeholders in de vorm van adviseurs, beleidsmedewerkers, maar ook studenten, onderzoekers vanuit andere disciplines en methodologen. Vervolgens heeft iedereen een bepaalde rol: informant, ontvanger, ondersteuner, toezichthouder en co-onderzoeker (Martin, 2010). Deze rollen kunnen passief of actief zijn en bepalen mede welke activiteiten de partners zullen uitvoeren binnen het project en in welke mate ze betrokken zullen zijn. Tegelijkertijd moeten de onderzoekers reflecteren op hun eigen positie in het project. Blijft de onderzoeker op afstand, kiest hij/zij voor een perspectief als één van deelnemers aan de studie, of iets daartussenin? Dit heeft gevolgen voor de rol van de onderzoeker en zijn of haar relatie met de betrokken actoren, maar heeft ook consequenties voor de methodologie en de verkregen gegevens. Uiteindelijk is het doel om een onderzoeksteam zodanig in te richten, dat het collectieve menselijk kapitaal en het gevormde netwerk voldoende zijn om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden.

Bovenstaande laat zien dat engaged scholarship niet hetzelfde is als ‘action research’, een onderzoeksmethode waarbij de praktijk de rol van co-onderzoeker inneemt. Een veelvoorkomende situatie in action research bij familiebedrijven is dat een onderzoeker tevens de rol van adviseur op zich neemt en zodanig zelf een interventie pleegt om vervolgens het verloop van de interventie en de effecten daarvan te bestuderen. Action research is wel één van de mogelijke onderzoeksmethoden die binnen engaged scholarship past. Afhankelijk van de voorliggende praktijkvraag en de gekozen onderzoeksmethode kan een onderzoeker ook kiezen voor een observerende rol als buitenstaander.

Engaged scholarship sluit goed aan bij het kader van de SIA RAAK-MKB-projecten. Om tot een positieve beoordeling van een projectvoorstel te komen, moet het project aan een aantal criteria voldoen. Zo moet het onderzoeksprojectvoorstel aannemelijk maken dat de onderzoeksvragen relevant zijn voor de praktijk; SIA noemt dit de vraagarticulatie. De relevantie van het onderzoek wordt ook geborgd, doordat bij een aanvraag een aantal MKB-ondernemers betrokken is, die een actieve rol hebben en het project co-financieren (met geld of in natura). Daarnaast wordt het onderzoeksplan getoetst aan academische maatstaven, wordt er gekeken naar de netwerkvorming en moet het project een aantoonbare bijdrage leveren aan de vernieuwing van het hoger beroepsonderwijs. In de afgelopen jaren heeft SIA vijf RAAK-projectaanvragen van het LEF gehonoreerd. Anno 2019 zijn er drie projecten afgerond en lopen er nog twee projecten.

Terugkijkend op de onderzoeksprojecten komen we tot een aantal aanbevelingen die ons maar ook andere onderzoekers zullen helpen om het praktijkgericht onderzoek verder te versterken.

1. Wederzijds respect

Oprechte interesse voor het onderwerp en de participanten in het onderzoek is een voorwaarde. Als onderzoeker ga je in veel gevallen een langdurige relatie aan met mensen uit de praktijk en komt er vertrouwelijke informatie aan bod. Wederzijds respect is cruciaal voor het behouden van een goede werkrelatie.

2. Inzicht in de bijeffecten van het onderzoek

Het gevolg van de actieve onderzoekersrol in een project is dat het noodzakelijk wordt om te reflecteren op deze positie. In welke mate worden de uitkomsten van een project beïnvloed door de rol van de onderzoeker? Neem bijvoorbeeld het afnemen van een interview; hierdoor krijgt een onderzoeker informatie over een bepaald vraagstuk, maar het interview

biedt de geïnterviewde tevens de mogelijkheid tot reflectie op dit vraagstuk. Deze reflectie kan – los van het onderzoeksproject – leiden tot nieuwe inzichten bij de geïnterviewde met mogelijke veranderingen tot gevolg. In een onderzoeksproject is het noodzakelijk om deze effecten zo goed mogelijk in kaart te brengen en te beschrijven.

3. Inzicht in de samenwerkingskosten

De samenwerking tussen wetenschappers en de praktijk gaat, zoals duidelijk is geworden, niet vanzelf. Er zijn samenwerkingskosten die ontstaan door informatie-asymmetrie en door verschillen in doelstellingen tussen de partners (Banks et al., 2016). Het is van belang om hier scherp op te letten, hierover helder te communiceren en waar mogelijk hier rekening mee te houden. Zo kan de doorlooptijd van een onderzoek niet passen bij een probleem waarvoor op de korte termijn een oplossing voor moet worden gevonden. We hebben geleerd dat een goede samenwerking met ondernemers het beste tot zijn recht komt bij onderwerpen die voor de ondernemer belangrijk zijn, maar niet urgent.

4. Aandacht voor zowel de praktijk als de wetenschap

Engaged scholarship leidt tot onderzoeksresultaten die zowel voor de wetenschap als voor de praktijk relevant zijn. Echter, het wetenschappelijk publiceren en het delen van de opgedane kennis met de praktijk zijn twee separate processen die behoorlijk verschillend zijn. Het delen van uitkomsten van een onderzoeksproject doet een beroep op verschillende expertisegebieden: een onderzoeker moet enerzijds de taal van de ondernemer spreken en de juiste kanalen zien te vinden en daarnaast moet hij/zij publicaties schrijven conform de huidige academische standaarden. Het vraagt aandacht en toewijding om op beide terreinen succesvol te zijn. Uiteindelijk gaat het hierbij om de toekenning van middelen en het helpt enorm dat het waarderingskader binnen het hbo-onderzoek aansluit op de ambitie dat het onderzoek zowel moet leiden tot wetenschappelijke publicaties als kennisvalorisatie in de praktijk.

5. Maak onderzoek onderdeel van het primaire proces van hbo-instellingen

De ervaringen die we de afgelopen jaren hebben opgedaan versterken ons in de overtuiging dat engaged scholarship dé werkwijze is om praktijkgericht onderzoek verder te ontwikkelen en dat dit een substantiële bijdrage kan leveren aan het volwassen worden van het onderzoek binnen het hbo. Onderzoek hoort naast onderwijs tot het primaire proces van

deze kennisinstellingen. Goed praktijkgericht onderzoek draagt bij aan de toegevoegde waarde van het hoger beroepsonderwijs voor het innovatievermogen van het mkb en de innovatiekracht van de beroepspraktijk. In de volgende paragraaf bespreken we een aantal aspecten waarin we onszelf de komende jaren verder willen ontwikkelen.

Next level voor het LEF: het realiseren van een duurzaam ecosysteem

Nu we stilstaan bij tien jaar onderzoek naar familiebedrijven vanuit de hogeschool Windesheim, is het een goed moment om na te denken over de strategie voor de komende jaren. Zowel vanuit de werkwijze van engaged scholarship als terugkijkend op de dagelijkse praktijk binnen het LEF is er één kernactiviteit die in het oog springt en dat is *samenwerken*. De afgelopen jaren hebben we met heel veel verschillende mensen samengewerkt, waaronder onderzoekers, studenten, docenten, ondernemers, beleidsmakers en adviseurs. Die samenwerking vindt momenteel voornamelijk plaats binnen specifieke projecten. Zo werken we in een RAAK MKB-project – vrijwel altijd – samen met een branchevereniging, hebben we intensief contact met hoogleraren rondom proefschrifttrajecten, en met beleidsmedewerkers van de provincie in een lopend subsidietraject. Vanuit deze verschillende projecten is er een netwerk ontstaan, of anders gezegd, hebben we gezamenlijk sociaal kapitaal opgebouwd op het gebied van familiebedrijvenonderzoek.

Om te kijken waar we nu staan en wat een volgende stap zou kunnen zijn, is het fase-model publiek-private samenwerking in het beroepsonderwijs inzichtelijk (Platform Bèta Techniek, 2014). Dit fasemodel wordt gebruikt bij het ontwikkelen en evalueren van de zogenaamde centres of expertise in het hbo en centra voor innovatief vakmanschap in het mbo⁷. Centres of expertise in het hbo zijn duurzame actiegerichte samenwerkingsverbanden, waarin hogescholen, bedrijven, overheden en andere organisaties samen onderzoeken, innoveren, experimenteren en investeren ten behoeve van toekomstbestendig hoger beroepsonderwijs en de beroepspraktijk en ter versnelling van gewenste economische en maatschappelijke transitie. Deze centra zijn ontstaan vanuit een specifieke overheidsregelingen en waren in eerste aanleg gekoppeld aan het topsectorenbeleid. De eerste centra stammen uit 2011 en inmiddels is de positie van de centra, mede door gewijzigd beleid, aan veranderingen onderhevig. Echter, de ervaringen die zijn opgedaan binnen deze expertisecentra zijn relevant voor het LEF, omdat de doelstellingen van deze centra vergelijkbaar zijn met die van het LEF.

⁷ Over deze samenwerkingsverbanden tussen onderwijs en bedrijfsleven is veel kennis opgebouwd binnen Katapult, een netwerkgroep. Zie ook <https://www.wijzijnkatapult.nl/home/default.aspx>

In het bovengenoemde fasemodel 'publiek-private samenwerking' wordt onderscheid gemaakt tussen vijf ontwikkelingsfasen van een centrum; van de start tot aan uiteindelijk de realisatie van een duurzaam centrum. Daartussen worden de fasen van ontwikkelen, valideren, uitbreiden en onderhouden geïdentificeerd. Het model geeft vervolgens per fase de type activiteiten weer, geeft inzicht in samenwerkingsvormen, mogelijke business modellen en aandachtspunten. De inzichten die zijn opgebouwd bij andere centra (bijvoorbeeld wat er nodig is om van valideren naar uitbreiden en onderhouden te komen) kunnen dienen als ontwikkelingskader voor het LEF.

We zijn trots op waar we nu staan en we zien wat er nodig is voor het zetten van de volgende stap. We hebben een stevig fundament gelegd, dat mogelijkheden biedt om ons verder te ontwikkelen naar de fase van uitbreiden. Onze ambitie is om de komende vijf jaar te gebruiken om kwalitatief verder door te groeien en zo te bouwen aan een duurzaam ecosysteem rondom ondernemerschap in familiebedrijven. Kennisontwikkeling en kennisverspreiding blijven de twee pijlers waarop we activiteiten ontplooiën. Een duurzaam ecosysteem zal eraan bijdragen om de samenwerkingsrelaties naar een hoger niveau te tillen. Eén van de doelen hierbij is om duurzame verbindingen met onze stakeholders te ontwikkelen en succesvolle samenwerkingsrelaties in stand te houden, ook nadat een project is afgelopen. Dit zal helpen om de impact van onze activiteiten te vergroten.

Een belangrijke vraag waarmee we aan de slag gaan is: hoe kunnen we onze activiteiten zo vormgeven dat we onze doelgroep zo goed mogelijk bedienen? Hierbij is verspreiding van de bestaande kennis een aandachtspunt. Hoe zorgen we dat de relevante kennis die in het vakgebied is opgebouwd terechtkomt bij familiebedrijven, zodanig dat die familieondernemers en hun adviseurs aanzet om er concreet mee aan de slag te gaan?

In dit boek zijn zes parels van familiebedrijven in Overijssel geportretteerd. De sierwaarde van een parel hangt af van zeven factoren: de glans, vorm, kleur, grootte, perfectie en symmetrie en structuur van het parelmoer, waarbij de glans het belangrijkste is. Wij gaan de komende jaren vol energie aan de slag om de parels in Overijssel, maar ook familiebedrijven in de rest van Nederland, te laten glanzen. We nodigen u van harte uit om ideeën met ons te delen en zo samen te werken aan het versterken van de ondernemende kracht van familiebedrijven.

Jagen op klanten

In gesprek met Arend-Jan Horst

De onderneming

Als je de letters van AKROH verwisselt, krijg je 'HORKA', de naam van het bedrijf waarmee alles is begonnen en dat als familiebedrijf nog steeds bestaat. HORKA staat voor HORst Konfectie Atelier, het bedrijf dat opa A.E.J. (Arend) Horst in 1956 registreerde. Tijdens en na WOII was er in Nederland een enorme textielschaarste. Ambachtsman Arend Horst besloot in een kelder aan de Zwolse Schoonhovenstraat achter de naaimachine – toentertijd veel gedragen – petten en hoeden te gaan maken. Later kwam daar dameskleding bij en nog veel later kwam er veel vraag naar sportpetten en ruitercaps. HORKA gaat zich op de ruitersport concentreren. “Dat was ook een wat stabielere markt dan de modegevoelige confectiemarkt; het ene jaar verdiende mijn opa veel, het andere jaar helemaal niks”, zegt

“Je moet heel veel dingen gewoon doen. In het diepe springen en zwemmen. En soms moet je naar adem happen.”

3e-generatie Arend-Jan Horst. De eerste sportcaps zijn nog stoffen exemplaren, puur voor de mode, maar in de jaren zeventig wordt het veiligheidsaspect belangrijk en worden de ruitercaps met harde schaal gemaakt. Eerst importeert hij de kunststof helmschalen uit Frankrijk, maar Arend Horst wil ze liever zelf produceren en ontwikkelt een vacuüm vormtechniek, waarmee de kunststof door verwarming gevormd kan worden. Later wordt dat productieproces overgenomen door spuitgietmachines, waarmee de kunststof wordt ge-

smolten en in een matrijs gespoten. Daardoor kunnen grotere aantallen worden geproduceerd. Om aan de groeiende vraag uit de ruitersport te kunnen voldoen, wordt besloten om in 1976 de ontwikkeling en productie van damesconfectie stop te zetten. HORKA bestaat dan uit drie divisies: één specifiek voor de ruitersport, één voor heren hoofdbedekkingen (petten, hoeden en mutsen) en één voor de spuitgieterij. Inmiddels zijn dan ook een aantal zonen van Arend Horst werkzaam in het bedrijf.

In de jaren negentig komt de 3e-generatie Horst in het internationaal opererende familiebedrijf. Op dat moment staat de 2e-generatie (hun vaders) nog aan het roer, maar die gaat gaandeweg minder werken en er wordt begonnen met aandelenoverdracht aan hun zonen. In 2000 neemt — afgestudeerd MTS-werktuigbouwkundige — Arend-Jan samen met zijn broer Bart en neef Alexander het bedrijf over. “Mijn broer en neef deden de in- en verkoop van de ruitersportkant en ik deed deels de bedrijfsleiding en de kunststof tak. Ik was een beetje de technische man.” Na tien jaar in het bedrijf te hebben gewerkt, merkt Arend-Jan dat de kunststof tak in het grotere geheel niet goed van de grond komt en om een andere aanpak vraagt. Hij wil graag meer flexibiliteit en snelheid en voelt zich als ondernemer geremd. “Uiteindelijk heb ik in 2011 in goed overleg die kunststof tak overgenomen” en gaan zijn broer en neef verder met HORKA International B.V., leverancier van paardensportartikelen. Arend-Jan Horst doopt zijn bedrijf AKROH Industries B.V.: het zal in slechts zeven jaar tijd uitgroeien van vijf naar 74 werknemers, van 30 naar 700 producten en met export naar meer dan 50 landen. Niet voor niets mag AKROH zich dit jaar tot de top-250 van snelst groeiende bedrijven in Nederland rekenen.

Hoe is AKROH Industries een parel geworden?

Hoewel zijn bedrijf in korte tijd enorm is gegroeid, is groei nooit een doel op zich geweest. Alles wat wordt verdiend, wordt weer in het bedrijf gestopt. Natuurlijk zou hij in zee kunnen gaan met financiers en dan zou hij nog meer kunnen groeien, meer geld kunnen genereren voor matrijzen, machines, meer kansen kunnen benutten. “Maar dat is voor mij niet een droom. Ik heb ook geen zin in bemoeienis, ook al leer je er wel van. Ik ben daar helemaal niet aan toe.” Nee, laat Arend-Jan Horst maar doen wat hij het leukste vindt: “Naar de klant gaan en nieuwe producten ontwikkelen. Gewoon de mouwen opstropen en doen.” Dat is ook de reden van de groei van het bedrijf. Vanaf dag één dat Horst startte met zijn eigen bedrijf, is hij bijna maandelijks op reis gegaan. Want “alleen maar druk met de dagelijkse zaken of brandjes blussen, dat geeft geen nieuwe handel.” Op klanten jagen wel. Zijn opa zei het al: “Een loslopende hond vangt altijd wel wat.”



Zo stapt de directeur in die begintijd rustig in het vliegtuig of de auto om, zonder afspraak, potentiële klanten te bezoeken. Soms moet hij wel 800 km rijden om vier minuten met een klant te kunnen spreken. “Als ze zien dat je zoveel moeite doet, word je altijd wel ontvangen”, zei hij daarover in een interview. Dat levert — naast soms hachelijke momenten zoals een sneeuwstorm of dollemansrit in een illegale taxi — niet meteen nieuwe klanten op. Het vraagt om geduld. “Soms moet je een jaar wachten, soms twee of drie jaar. Het is planten en af en toe aandacht schenken, dan gaat het na verloop van tijd groeien.” Die persoonlijke aandacht betaalt zich uit en heeft de afgelopen jaren veel opdrachten en vaste klanten opgeleverd uit meer dan 50 landen wereldwijd; voornamelijk in Europa, maar ook landen als China, Japan, Israël, Jordanië, Pakistan en Amerika. “Een mooie risicospreiding”, noemt Arend-Jan Horst dat. “Als je eenmaal handel doet met ons, dan komt er ook weer nieuwe handel uit voort. Dat geeft vertrouwen. En als er problemen zijn, lossen we het op.” Maar het gaat volgens de directeur ook om het gunnen van de klant door het persoonlijke contact. “Ik denk echt dat dat de helft van de handel is.”

Die andere helft bestaat uit unieke producten in een nichemarkt, waarmee AKROH zich kan onderscheiden. De agrarische sector is met zo’n 80% de belangrijkste afzetmarkt, maar daar komen steeds meer sectoren bij, zoals de auto-industrie, bouwindustrie of zelfs optiekmarkt. Bij HORKA werden al kunststof halsbandnummers voor vee gemaakt, maar door ontwikkelingen in de markt ontstond er bij klanten vraag naar attributen die er nog niet waren. Zo hebben moderne stallen wereldwijd computersystemen, waarmee per dier bijvoorbeeld de hoeveelheid voer wordt geregeld. Maar er waren nog geen halsbanden met transponderhouders. Door bij klantbezoeken goed te luisteren naar de behoefte van de klant, sprong Arend-Jan Horst in het gat in de (niche-)markt en nu zijn wereldwijd koeien, maar inmiddels ook kamelen, olifanten en zelfs leeuwen te vinden met een in Zwolle ontwikkelde en geproduceerde halsband met transponderhouder.

AKROH kiest er bewust voor om alles in huis te ontwikkelen, produceren en verkopen. Hoe kan het bedrijf concurreren met landen met lage loonkosten, zoals China? Voor Arend-Jan Horst is allereerst “gewoon je eigen product maken het mooiste dat er is”. Natuurlijk zou hij qua kostenstructuur goedkoper kunnen produceren in Albanië, Roemenië of China, maar hij is van huis uit een technische man en dus vindt hij er helemaal niks aan “om een doosje te ontvangen en dingetjes eruit te halen en door te sturen. Bovendien hebben wij er gewoon heel veel van geleerd van zelf producten maken en die te kunnen aanpassen en verbeteren.” En er is nog een voordeel: “Als je in China bestelt, dan krijg je het over drie maanden. Wij leveren veel sneller. Dat geeft gewoon enorme slagkracht.”

En die snelle leveringstijd kan AKROH realiseren, doordat Arend-Jan Horst een goed team van kundige en gedreven mensen om zich heen heeft weten te verzamelen. Geen flexwerkers, want daarmee kun je niet bouwen aan je bedrijf, vindt hij. Horst wil een vast team. “Ik wil gewoon een goede werkgever zijn en dat je samen iets weet te creëren en samen een team vormt.” En als het even minder zou gaan in de markt, wil de directeur graag zijn mensen behouden. “Dan kan ik ander werk proberen te regelen”, want hij zit ook nog een beetje in het onroerend goed en verhuur, dus er is altijd wel werk in tuinonderhoud of schoonmaak. “Iemand die achter een naaimachine zit, kan dat ook doen.” En zodra de markt dan weer aantrekt, kan hij zijn personeel direct opnieuw inzetten.

Toekomst

Overname van het familiebedrijf is nog niet aan de orde, maar de vier oudsten van in totaal zeven kinderen (leeftijd 3 tot 21 jaar) werken al als vakantie- of weekendkracht in het bedrijf. “Mijn oudste heeft er wel oren naar, maar die is ook nog wel jong,” vindt Horst. Hij wil graag dat zijn kinderen eerst eens ergens anders gaan kijken – “die handen kunnen ook allerlei andere dingen oppakken” – en de vrije keuze hebben om in het bedrijf te gaan werken. Maar naast willen, moet je het ook wel kunnen, vindt hij. “Dat heb ik heel duidelijk gezien in mijn leven. Iemand die het wil, is niet vanzelfsprekend ook iemand die het kan.” In de tussentijd wil Arend-Jan Horst wel de continuïteit van zijn bedrijf waarborgen en dus wil hij een plan hebben, mocht hij niet meer kunnen of willen werken en de kinderen willen meegroeien in het bedrijf. “Hoe ga je verder? Wie bestuurt dan de boel?” Hij heeft onlangs gesproken met andere ondernemers met een familiebedrijf en denkt na over een STAK of een raad van advies, maar “dat is allemaal nog een beetje pril”.

**“Het gunnen door persoonlijk contact met de klant.
Ik denk dat dat echt de helft van de handel is.”**

Na een flitsende groei is AKROH nu in ieder geval toe aan het meer formaliseren van (interne) bedrijfsprocessen. “Als iemand mij vroeger iets vroeg, wist ik alles. Maar nu weet ik zelf ook niet alles meer.” Een paar maanden geleden hadden ze voor een grote klant uit Duitsland een audit. Dat ging goed, maar duidelijk werd dat er meer op papier moet komen te staan. “Vier jaar geleden vond ik dat onzin, maar nu zie ik dat het echt nodig is.” Er is een kwaliteitsmanager aangenomen en samen met het MT is Arend-Jan Horst bezig met

een plan voor de komende jaren om “de zaakjes meer te structureren en op orde te komen”, zodat het bedrijf op een gezonde manier verder kan ontwikkelen en groeien.

Arend-Jan Horst bezoekt nog steeds klanten, maar door de groei van zijn bedrijf heeft hij daar de laatste twee jaar minder tijd voor. “Mijn tijd is gewoon op.” Zijn salesman buiten neemt nu bepaalde taken over en AKROH heeft een binnendienstverkoop waar klanten naar kunnen bellen. Hijzelf is bezig om meer te delegeren en weer tijd vrij te maken, zodat hij aandacht (“dat is gewoon belangrijk”) kan besteden aan de klant, zijn personeel en zijn gezin. “Ik heb dat ook wel eens tegen mijn vrouw gezegd: je zit gewoon in een rijdende trein en kunt niet meer stoppen.” Sinds het begin van dit jaar is hij op vrijdag structureel vrij en is hij regelmatig te vinden in zijn tuin, waar hij zich weer wat kan opladen. “Dat heb ik ook nodig.” Hij hoopt ook weer meer tijd vrij te kunnen maken voor wat hij zo leuk en inspirerend vindt: het contact met (potentiële) klanten. Mee met een handelsmissie, zoals ooit in Japan of Colombia. “Dat je vijf minuten aan zo’n klein tafeltje zit en je allerlei manieren moet aanwenden om iets te proberen. En dat daar dan een opdracht uit komt. Dat is superleuk.”

Cijfers Bedrijf: AKROH Industries B.V.

Directie/dagelijkse leiding	DGA (Arend-Jan Horst)
Opgericht	2011
Generatie	1e (maar was 3e generatie Horst binnen Horka)
Sector	Industrie
Aantal medewerkers	74
Aantal familie-eigenaren	1
Eigendomsstructuur	B.V.
Bestuur(svormen)	Momenteel een MT (op termijn wellicht STAK en/of RVA)

Bronnen

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). New York: Academic Press.
- Apprenticeship Toolbox. Germany (2018). Geraadpleegd via <https://www.apprenticeship-toolbox.eu/germany/apprenticeship-system-in-germany>.
- Banks, G. C., Pollack, J. M., Bochantin, J. E., Kirkman, B. L., Whelpley, C. E., & O'Boyle, E. H. (2016). Management's science–practice gap: a grand challenge for all stakeholders. *Academy of Management Journal*, 59(6), 2205–2231.
- CBS (2017). *Familiebedrijven in Nederland*. Geraadpleegd via <https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2017/16/familiebedrijven-in-nederland>.
- CBS (2012). *International enterprises in a regional context*. Geraadpleegd via <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2012/53/internationale-bedrijven-in-de-regio>.
- Chadwick, I. C., & Raver, J. L. (2015). Motivating organizations to learn: Goal orientation and its influence on organizational learning. *Journal of Management*, 41(3), 957–986.
- Chrisman, J., Steier, L. P., & Chua, J. (2008). Toward a theoretical basis for understanding the dynamics of strategic performance in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 935–947.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(4), 19–39.
- Cohen, A. R., & Sharma, P. (2016). *Entrepreneurs in every generation: how successful family businesses develop their next leaders*. Broadway: Berrett-Koehler Publishers.
- Covey, S. R. (2010). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Uitgeverij Business Contact.
- De Massis, A., Audretsch, D., Uhlaner, L., & Kammerlander, N. (2018). Innovation with limited resources: management lessons from the German Mittelstand. *Journal of Product Innovation Management*, 35(1), 125–146.
- Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41(10), 1040–1048.

- Europese Commissie (2009). *Final report of the expert group, overview of family-business-relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies*. Geraadpleegd via <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/10388/>.
- Foster, R. N., & Kaplan, S. (2001). *Creative destruction: Why companies that are built to last underperform the market – and how to successfully transform them*. New York: Random House Usa Inc.
- Gedajlovic, E., Carney, M., Chrisman, J. J., & Kellermanns, F. W. (2012). The adolescence of family firm research taking stock and planning for the future. *Journal of Management*, 38(4), 1010–1037.
- Gedajlovic, E., Lubaktin, M. H., & Schulze, W. S. (2004). Crossing the threshold from founder management to professional management: a governance perspective. *Journal of Management Studies*, 41(5), 899–912.
- Goldman, B., & Cropanzano, R. (2015). “Justice” and “fairness” are not the same thing. *Journal of Organizational Behavior*, 36(2), 313–318.
- Gomez-Mejia, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137.
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 653–707.
- Gordini, N. (2012). The impact of outsiders on small family firm performance: evidence from Italy. *World Journal of Management*, 4(2), 14–35.
- Greiner, L. (1972). Evolution and revolution as firms grow. *Harvard Business Review*, July–August, 37–46.
- James, A. E., Jennings, J. E., & Breitkruz, R. (2012). Worlds apart? Re-bridging the distance between family science and family business research. *Family Business Review*, 25(1), 87–108.
- Jaskiewicz, P., Combs, J. G., Shanine, K. K., & Kacmar, K. M. (2017). Introducing the family: A review of family science with implications for management research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 309–341.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. A. (1993). Procedural justice, attitudes, and subsidiary top management compliance with multinationals’ corporate strategic decisions. *Academy of Management Journal*, 36(3), 502–526.
- Lambrecht, J., & Lievens, J. (2008). Pruning the family tree: an unexplored path to family business continuity and family harmony. *Family Business Review*, 21(4), 295–313.
- Lerner, M. (1980). *The belief in a just world. A fundamental delusion*. Boston: Springer.

- Litz, R. A. (2008). Two sides of a one-sided phenomenon: conceptualizing the family business and business family as a Möbius strip. *Family Business Review*, 21(3), 217–236.
- Luhmann, N. (1995). *Social systems*. Stanford: Stanford University Press.
- Martin, S. (2010). Co-production of social research: strategies for engaged scholarship. *Public Money & Management*, 30(4), 211–218.
- Matser, I., Van Helvert, J., Van der Pol, R., & Kuiken, A. (2013). *Goed bestuur in MKB familiebedrijven. Ondernemers over hun overwegingen en keuzes*. Zwolle: Windesheim.
- Miller, D., & Le Breton Miller, I. (2005). *Managing for the long run: lessons in competitive advantages from great family businesses*. Harvard Business School Press: Boston MA.
- Naldi, L., Chirico, F., Kellermanns, F. W., & Campopiano, G. (2015). All in the family? An Exploratory study of family member advisors and firm performance. *Family Business Review*, 28(3), 227–242.
- Nexis Uni (2019). *Middelstand*. Geraadpleegd op 17-07-2019.
- O'Boyle Jr, E. H., Pollack, J. M., & Rutherford, M. W. (2012). Exploring the relation between family involvement and firms' financial performance: A meta-analysis of main and moderator effects. *Journal of Business Venturing*, 27(1), 1–18.
- Platform Bèta Techniek (2014). *Publiek-private samenwerking in het beroepsonderwijs. Handvatten voor het opstellen van een business plan en een regionale visie in het kader van het Regionaal investeringsfonds mbo*. Geraadpleegd via <https://www.pbt-netwerk.nl/file/publicatiehandvatten1pdf/download?token=xVFvEw9a>
- Provincie Overijssel (2017). *Familiebedrijven in Overijssel*. Geraadpleegd via <https://www.overijssel.nl/over-overijssel/cijfers-kaarten/economie/familiebedrijven/>.
- PWC (2016). *Het familiebedrijf: veelzijdig belang voor de Nederlandse samenleving*. Geraadpleegd via <https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/pwc-belang-familie-bedrijven-2016-n.pdf>.
- Reddrop, A., & Mapunda, G. (2015). Family businesses: seekers of advice. *Journal of Family Business Management*, 5(1), 90–115.
- Salvato, C., & Corbetta, G. (2013). Transitional leadership of advisors as a facilitator of successors' leadership construction. *Family Business Review*, 26(3), 235–255.
- Samara, G., & Paul, K. (2019). Justice versus fairness in the family business workplace: A socioemotional wealth approach. *Business Ethics: A European Review*, 28(2), 175–184.
- SER Overijssel (2019). *Advies: Versterking internationale acquisitie: tussenbalans en blik op de toekomst*. Geraadpleegd via: https://www.seroverijssel.nl/uploads/33/SER_Overijssel-Advies-Versterking%20Internationale%20Acquisitie-febr2019.pdf
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family business review*, 17(1), 1–36.

- Simon, H. (1996). You Don't Have to be German to be a "Hidden Champion". *Business Strategy Review*, 7(2), 1–13.
- Simon, H. (2009). *Hidden Champions of the 21st Century*. Utrecht: Bruna Uitgevers B.V.
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(4), 339–358.
- Strike, V. M., & Rerup, C. (2016). Mediated sensemaking. *Academy of Management Journal*, 59(3), 880–905.
- Tamminga, M. (2009). *De uitverkoop van Nederland, hoe een ondernemend land geveild werd*. Rotterdam: Prometheus.
- Van de Ven, A. H. (2007). *Engaged scholarship. A guide for organizational and social research*. Oxford: Oxford University Press.
- Van der Heyden, L., Blondel, C., & Carlock, R. S. (2005). Fair process: striving for justice in family business. *Family Business Review*, 18(1), 1–21.
- Van Helvert, J., Nordqvist, M., & Melin, L. (2019). Engaging practitioners in qualitative family business research: An engaged scholarship approach. In A. De Massis & N. Kammerlander (Eds.), *Handbook of Qualitative Research Methods for Family Business*. Edward Elgar.
- Van Helvert-Beugels, J. M. C. (2018). *The emerging role of advisory boards in strategizing in family firms. A sensemaking perspective*. Jönköping dissertation series: Jonkoping University.
- Van Helvert, J., Veldhuizen, E., Matser, I., De Koning, P., & Dielemans, J. (2018). *Het functioneren van Raden van Advies in de context van het familiebedrijf*. Zwolle: Windesheim.
- Van Zwol, J., & Thomassen, A. J. (2017). *Het familiestatuu, voor continuïteit van het familiebedrijf en harmonie in de familie*. Utrecht: BigBusiness Publishers.
- Vermeulen, F. (2007). "I shall not remain insignificant": Adding a second loop to matter more. *Academy of Management Journal*, 50(4), 754–761.
- Von Schlippe, A., & Frank, H. (2013). The theory of social systems as a framework for understanding family businesses. *Family Relations*, 62(3), 384–398.
- Ward, J. L. (1988). The special role of strategic planning for family businesses. *Family Business Review*, 1(2), 105–117.
- Westerink, J., Plomp, M., Ottburg, F. G. W. A., Zanen, M., & Schrijver, R. A. M. (2018). *Boeren voor Natuur: de ultieme natuurinclusieve landbouw?; Lessen van vier pilotbedrijven en relevantie voor beleid*. Wageningen: Wageningen Environmental Research, Rapport 2858.

- World Economic Forum (2016). *The fourth Industrial Revolution: What it means, how to respond*. Geraadpleegd via <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>.
- Yaniv, I., & Milyavsky, M. (2007). Using advice from multiple sources to revise and improve judgments. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 104–120.
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., & Nordqvist, M. (2012). From longevity of firms to trans-generational entrepreneurship of families: Introducing family entrepreneurial orientation. *Family Business Review*, 25(2), 136–155.

