



Marketing en het familiebedrijf

Een onderzoek naar het gebruik van
de krachten van het familiebedrijf
in de communicatie





Colofon

Auteurs:

prof. dr. R.H. Flören

S.F. Jansen RA

dr. M.M. Berent-Braun

Bijdragen van:

drs. P. Gouw

prof. dr. ir. K. Koelemeijer

prof. dr. R.K. Moenaert

prof. dr. H.S.J. Robben

Eindredactie: S. Lettink

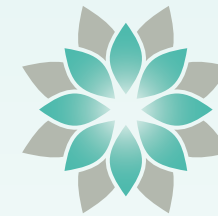
Fotografie: Marc Blommaert Photography

Grafische vormgeving: Thomas Wismeier

© 2015 Baker Tilly Berk N.V./ Nyenrode Business Universiteit

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, in fotokopie of anderszins zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteurs. Men dient zich hiervoor te wenden tot Baker Tilly Berk N.V., Postbus 200, 2800 AE Gouda.

Voor zover het maken van kopieën van deze uitgave is toegestaan op grond van art. 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb. 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (Postbus 3051, 2130 KB). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken dient men zich tot Baker Tilly Berk N.V. te wenden.



Marketing en het familiebedrijf

Een onderzoek naar het gebruik van
de krachten van het familiebedrijf
in de communicatie



Samenvatting



De beeldvorming over het familiebedrijf is de laatste jaren sterk verbeterd. Werden familiebedrijven voorheen nog beschouwd als onder meer onprofessioneel, klein en stoffig, nu is het imago omgeslagen naar onder andere innovatief, betrokken en betrouwbaar. De kracht van het familiebedrijf wordt terdege onderkend in de markt! Het was de stellige overtuiging van de onderzoekers dat familiebedrijven hier veel meer gebruik van kunnen maken. Zowel richting de arbeidsmarkt als naar klanten en naar leveranciers kunnen familiebedrijven zich onderscheiden van niet-familiebedrijven.

In een grootschalig onderzoek waarbij gebruik is gemaakt van ruim 40 interviews en 400 door directeuren van zowel familiebedrijven als niet-familiebedrijven ingevulde vragenlijsten, worden de vooronderstellingen van de onderzoekers bevestigd. Een groot aantal krachten waarmee familiebedrijven zich onderscheiden van andere bedrijven komt duidelijk uit dit onderzoek naar voren, waaronder:

- Familiebedrijven hebben daadwerkelijk **een langeretermijnperspectief** dan niet-familiebedrijven. Hierdoor is het voor familiebedrijven mogelijk om te investeren in projecten die een langere tijd vergen om rendement te genereren en genoeg te nemen met lagere rendementen op de kortere termijn.

- Familiebedrijven in Nederland zijn een **zeer aantrekkelijke werkgever** geworden en zij geven aan dat goed werkgeverschap en de binding met en de betrokkenheid van het personeel belangrijke verklaringen voor hun succes zijn. Voorts blijkt duidelijk dat het personeel bij familiebedrijven veel vaker langer in dienst blijft.
- Klanten associëren familiebedrijven eerder met een **positieve reputatie**. Vaker wordt gesteld dat familiebedrijven gerespecteerde, bekende, bewonderenswaardige en prestigieuze bedrijven zijn dan niet-familiebedrijven.
- Het imago van familiebedrijven wordt versterkt doordat 46 procent van alle familiebedrijven de **familie-naam als bedrijfsnaam** gebruikt.

Al met al vormen deze verklaringen van het succes van familiebedrijven een mooie aanzet voor marketing- en communicatie-activiteiten jegens de verschillende doelgroepen. Het is echter de stellige overtuiging van de onderzoekers dat familiebedrijven op dit moment **onvoldoende gebruik maken van de krachten** van het familiebedrijf naar de relevante doelgroepen. Slechts bij tien procent van de familiebedrijven is de marketingstrategie mede gebaseerd op het zijn van een familiebedrijf.

Dit kan komen omdat veel familiebedrijven hier nog niet of nauwelijks over hebben nagedacht. Ook stellen sommige bedrijven dat het onverstandig is om zich als familiebedrijf te profileren, bijvoorbeeld in markten die gedomineerd worden door grote, internationale spelers of daar waar de klanten hoofdzakelijk uit jongeren bestaan.

Maar de overgrote meerderheid van de familiebedrijven is zich tot nu toe **onvoldoende bewust** dat zij onderscheidende krachten bezitten die zij in hun marketing en communicatie kunnen benutten. Zo stelde een familie-ondernemer, *“hmm, raar dat een meneer van de universiteit dat mij moet vertellen. Dat had ik zelf kunnen bedenken. Ik ga er zeker mee aan de slag.”*

Uit het onderzoek blijkt duidelijk dat veel directeuren van Nederlandse familiebedrijven aangeven dat hun belangrijke doelgroepen, zoals klanten, werknemers, leveranciers en financiers, waarde hechten aan het feit dat zij een familiebedrijf zijn. Meer dan de helft van de werknemers vindt het belangrijk dat zij voor een familiebedrijf werken, en ook voor bijna een derde van alle familiebedrijven geldt dat hun klanten dit belangrijk vinden.

>>

Zowel op de arbeidsmarkt als bij de verkoop van diensten en producten kunnen familiebedrijven zich dan ook onderscheiden van andere bedrijven door zich met hun **familie-gebaseerde merkidentiteit** te profileren. Het is zeker te overwegen voor familiebedrijven om een familie-gebaseerde merkidentiteit op te bouwen, waarin het bedrijf zijn merkidentiteit mede richt op de betrokkenheid van de familie, bijvoorbeeld haar waarden, overtuigingen en gebruiken. In dit onderzoeksrapport staan casusbeschrijvingen van familiebedrijven die bewust gebruik maken van het feit dat zij een familiebedrijf zijn.

Zo kan naar klanten toe niet alleen worden benadrukt dat familiebedrijven de goede relaties met hen koesteren, maar ook dat het langetermijndenken de kansen vergroot dat er stabiele relaties ontstaan en relatiemanagers niet continu wisselen. Ook kan het directe persoonlijke contact met de directeur-eigenaar commercieel goed uitwerken. Voorts borgt de hoge

solvabiliteit van familiebedrijven de betrouwbaarheid van levering. Zeker na een periode van langdurige crisis is het belangrijk dat een klant gegarandeerd is van levering bij het aangaan van een contract. Deze solvabiliteitspositie is uiteraard ook belangrijk voor leveranciers, waarbij ook nog aandacht kan worden besteed aan de kwaliteit van leiding en management, en aan de betrokkenheid van aandeelhouders en hun langetermijndenken.

Dit zijn belangwekkende resultaten, mede gezien het feit dat slechts zeer weinig familiebedrijven gebruik maken van het gegeven dat zij een familiebedrijf zijn. Als de (potentiële) klanten en werknemers van een familiebedrijf aangeven dat zij iets belangrijk vinden en het familiebedrijf (maar ook haar concurrenten) besteedt daar geen of onvoldoende aandacht aan, dan is daar nog veel winst te behalen. Meer aandacht voor de familie-gebaseerde merkidentiteit is dan ook zeker voor alle familiebedrijven te overwegen.

Inhoud

Inleiding	10
Het veranderende imago van het familiebedrijf	12
Marktoriëntatie	18
Langetermijnnoriëntatie bedrijf	22
Casus: Rutte & Zn Distillateurs en Likeurstokers	24
Arbeidsmarkt	34
Casus: Breman Installatiegroep	38
Reputatie van het familiebedrijf	46
Marketing	48
Casus: Schoenfabriek weduwe J.P. van Bommel	50
Uitgelicht: Reputatie van het familiebedrijf	58
Familie, eigenaren en marketing	62
Casus: Go-Tan	66
Succesfactoren bedrijf	74
Casus: Jumbo Supermarkten	78
Uitgelicht: Waardecreatie in familiebedrijven	86
Onderscheiden als familiebedrijf	92
Casus: Copaco	98
Perceptie van de doelgroepen	104
Casus: Remmers Bouwgroep	108
Discussie	116
Appendix - onderzoeksmethode	122
Uitgelicht: de oudste familiebedrijven van Nederland	126
Aalberts Bouw - 1674	130
Silvera International - 1688	136
Literatuur	142

Inleiding



“De 21^e eeuw wordt de eeuw van het familiebedrijf”, stelde Peter Swinkels als eerste voorzitter van FBNed. Een nogal boutse uitspraak van de voormalige topman van Bavaria, maar het begint er toch steeds meer op te lijken dat hij gelijk krijgt. In de eerste vijftien jaar van deze eeuw is de waardering voor het familiebedrijf namelijk sterk toegenomen. En dat is meer dan terecht! Ondanks de soms al eeuwenlange historie van familiebedrijven, heeft het zeer lang geduurd voordat het belang van deze bedrijven in Nederland werd ingezien. Het belang van familiebedrijven voor de Nederlandse economie is evident; meer dan de helft van het Bruto Nationaal Product en de helft van de werkgelegenheid worden verzorgd door familiebedrijven.

Door een groeiende stroom van onderzoeken naar familiebedrijven, zijn we de laatste 25 jaar meer te weten gekomen over de specifieke dynamiek van familiebedrijven. Het samenspel tussen familie, bedrijf en eigendom geeft familiebedrijven specifieke krachten (en ook zwakten). Enkele bekende krachten zijn: langetermijnvisie, hoge solvabiliteit, passie en betrokkenheid van aandeelhouders en

nauwe banden met personeel en regio. Deze krachten zijn uniek voor familiebedrijven en worden als vanzelfsprekend beschouwd. Keer op keer blijken deze krachten van belang voor de levensvatbaarheid van deze bedrijven en hun relaties met klanten, leveranciers en personeel. Daarom is het verbazingwekkend dat er niet alleen weinig bekend is van deze krachten, maar veeleer dat de meeste familiebedrijven

niet of nauwelijks gebruik maken van deze krachten in de communicatie naar de voor hen belangrijke doelgroepen.

Dat laatste is het onderwerp van het nieuwste onderzoek van Nyenrode Business Universiteit in samenwerking met haar sponsors: Baker Tilly Berk, ING en NPM Capital. Deze partijen hebben een lange historie in hun relatie met familiebedrijven en investeren al vele jaren in het genereren van nieuwe kennis over familiebedrijven. Het onderzoeksprogramma van Nyenrode naar familiebedrijven loopt sinds 1992 en is veruit het langstlopende structurele onderzoeksprogramma in Nederland. Baker Tilly Berk, ING en NPM Capital sponsors al meerdere jaren de leerstoel Familiebedrijven en Bedrijfsoverdracht op Nyenrode en bedienen vele familiebedrijven. Hun commitment blijft niet beperkt tot sponsoring, maar ook leveren zij een actieve bijdrage aan het onderzoek door interviews af te nemen en door toegang te geven tot hun bedrijven-netwerk. Nyenrode is haar sponsors dan ook dankbaar voor hun bijdragen aan het succes van de leerstoel.

Even zozeer wil Nyenrode de vele ondernemers danken die een bijdrage hebben geleverd aan dit onderzoek. Voor veel ondernemers behoort het invullen van schriftelijke vragenlijsten

namelijk niet tot hun dagelijkse hobby. Toch hebben ruim 400 ondernemers de moeite genomen om dit te doen, naast de ruim 40 familie-ondernemers die zich hebben laten interviewen in het kader van dit onderzoek. Nogmaals dank hiervoor!

Met dit rapport proberen wij de ondernemers en eigenaren van de Nederlandse familiebedrijven te inspireren. De onderwerpen marketing en familiebedrijf worden tot nu toe in de literatuur en ook in de dagelijkse praktijk nauwelijks met elkaar gecombineerd. Toch kan het voor een groot aantal familiebedrijven zeer interessant zijn om te overwegen of zij de krachten die tegenwoordig worden geassocieerd met het familiebedrijf, kunnen inzetten voor hun communicatie met (potentiële) klanten en werknemers. Het verhaal van het familiebedrijf mag namelijk worden verteld.

Speciale dank is verschuldigd aan Stefan Jansen, voorzitter van de Adviesgroep Familiebedrijven van Baker Tilly Berk, die als mede-auteur een belangrijke bijdrage heeft geleverd aan de totstandkoming van dit rapport.

Prof.dr. Roberto Flören en
dr. Marta Berent-Braun,
Nyenrode Business Universiteit

Het veranderende imago van het familiebedrijf



Familiebedrijven zijn van alle eeuwen. Het oudste nog bekende familiebedrijf in de wereld is het Japanse Kongo-gumi uit 578 na Christus. Deze tempelbouwer heeft vele oorlogen en ook familieruzies doorstaan (Goto, 2006). Ook uit onze onderzoeken blijkt dat in Nederland al veel familiebedrijven een zeer lange traditie hebben (zie ook de nieuwe lijst met oudste familiebedrijven aan het eind van dit rapport). Het succes van familiebedrijven is dan ook van alle jaren. Echter de waardering voor het familiebedrijf is pas zeer recent ontstaan. In het begin van de jaren 90 heeft de wetenschap het familiebedrijf als onderzoeksgebied 'ontdekt'. Daarvoor werd door de toenmalige deskundigen gesteld dat het beter zou zijn voor de economie als familie-ondernemers zo snel mogelijk zouden worden vervangen door professionele bestuurders. Eerst als de familie uit het bedrijf zou gaan, zou het

afgelopen zijn met de emotionele besluitvorming en kon de economie als totaal floreren (Flören, 2002). In werkelijkheid bleken de familiebedrijven echter veel succesvoller dan niet-familiebedrijven. Zo toont nationaal en internationaal onderzoek aan dat familiebedrijven langer bestaan dan niet-familiebedrijven, financieel beter presteren, dat het personeel tevredener is en dat het personeel ook langer aanblijft (Credit Suisse, 2015; Anderson en Reeb, 2003).

Toen Nyenrode in 1992 startte met haar onderzoeksprogramma naar familiebedrijven was de beeldvorming over familiebedrijven echter nog zeer negatief. Conform de oude deskundigen was de waardering zelfs laag. Ook onze eigen studenten wilden niet of nauwelijks in een familiebedrijf werken. Uiteraard studeerden er wel enkele potentiële opvolgers van familiebedrijven bij ons af, maar de overige studenten voorzagen veel liever een carrière bij grote multinationale ondernemingen. Het imago van het familiebedrijf werd gekenschetst als suf, ingeslapen, onprofessioneel, stoffig, geen doorstromingsmogelijkheden, traditioneel en paternalistisch (zie ook Figuur 1). Met een dergelijk imago, is het begrijpelijk dat afgestudeerden er niet wilden werken. Hun houding was kenmerkend voor de wijze waarop de gehele maatschappij het familiebedrijf beschouwde.

Ook al zijn wij ervan overtuigd dat de onderzoeken naar familiebedrijven zeker een steentje hebben bijgedragen aan de positievere beeldvorming van het familiebedrijf, toch zijn er andere wereldwijde gebeurtenissen die substantieel de beeldvorming over het familiebedrijf de laatste vijftien jaar positief hebben beïnvloed. Hierbij kan gedacht worden aan de beursschandalen, het afnemende belang van aandeelhouderswaarde, de opkomst van het ondernemerschap en de verschillende crises.

Beursschandalen

Net als de Nyenrode-studenten was rond de millennium-wisseling bijna de gehele wereldeconomie in de ban van het succes van de beursgenoteerde bedrijven. Aan het begin van de nieuwe eeuw leek het erop dat iedereen op de beurs belegde, terwijl de rendementen op aandelen onvoorstelbaar waren. >>

Figuur 1. Negatieve associaties met familiebedrijven



De CEO's van deze beursgenoteerde bedrijven werden op handen gedragen en beloofden steeds hogere rendementen. Dit is meerdere jaren goed gegaan totdat bleek dat verschillende bedrijven het niet zo nauw namen met de werkelijke feiten. Beursschandalen zoals die van ENRON, WorldCom en Ahold toonden aan dat betrouwbaarheid van bestuurders niet als vanzelfsprekend kon worden beschouwd.

Aandeelhouderswaarde

Het richtsnoer in die tijd was het maximaliseren van de aandeelhouderswaarde. Bestuurders werden letterlijk afgerekend op de groei van de aandeelhouderswaarde. Hierdoor konden CEO's bonussen van wel tientallen miljoenen euro's verkrijgen, omdat zij in staat waren geweest de beurskoers te verhogen. Helaas leidde dit tot het extreem kortetermijndenken en werden de belangen van andere relevante partijen (stakeholders als personeel, klanten en leveranciers) ondergeschikt gemaakt. Na de beurschandalen en de ongewenste effecten van het aandeelhouderswaarde-denken, is de beeldvorming ten opzichte van die beursgenoteerde bedrijven die enkel aan de korte termijn denken en met name de bonuscultuur geheel omgeslagen.

Ondernemerschap

In de jaren 70 was ondernemerschap nog een vies woord. En zelfs tot de start van dit millennium was voor velen het ondernemerschap geen optie voor hun eigen carrière. Dat is nu wel anders. De waardering voor het ondernemerschap is zeer sterk toegenomen. "Waarom voor een baas werken als je ook zelfstandig de besluiten kunt nemen." In Nederland is het aantal zzp'ers ondertussen al de 1 miljoen gepasseerd. Een cynicus zal stellen dat velen niet uit luxe voor deze positie hebben gekozen, en het is zonder meer waar dat een aanzienlijk aantal zzp'ers in deze situatie is gemanoeuvreerd. Dat neemt echter niet weg, dat velen nu de vrijheid van ondernemerschap hebben leren waarderen. Voorts vormt deze groep zelfstandigen de voedingsbodem voor innovatieve, groeiende bedrijven. Terwijl de groei van het aantal zzp'ers mede ertoe heeft geleid dat vele anderen voor het ondernemerschap hebben durven kiezen.

Crises

Tot en met 2007 was er meer dan voldoende geld beschikbaar in de wereld en in onze nationale economie. Daarna hebben meerdere crises elkaar in snel tempo opgevolgd. Eind 2007 startte het met de huizen- en kredietcrisis in de Verenigde Staten. Door de verwevenheid van de internationale >>

economieën werkte dit ook door in Europa en Azië. De jaren voor deze crisis was er al jaren een proces gaande van leverage en ongebreidelde groei van balanstotalen bij banken en financiële instituten, die door de val van Lehman en het opdrogen van de interbancaire kredietverlening tot een acute bankencrisis heeft geleid. Zo ontstond er plotsklaps een krediet-schaarste. Bedrijven kwamen in de problemen, waarna ook de grootbanken zelf in de problemen kwamen. Uiteindelijk mondde dit in 2010 uit in een internationale overheids-schuldencrisis. Ondanks enkele oplevingen is de crisis doorgelopen tot 2014.

Deze wereldwijde gebeurtenissen hebben zeker bijgedragen aan de positieve beeldvorming rondom familiebedrijven. Krantenartikelen staan vol met positieve verhalen over familiebedrijven, vele dienstverleners richten zich (al dan niet tijdelijk) op familiebedrijven en meerdere prijzen en awards zijn ingesteld om familiebedrijven te onderscheiden. Het is zeer goed mogelijk dat over enkele jaren de explosief gegroeide aandacht voor familie-

bedrijven zal afnemen, omdat veel opportunisten dan weer achter een ander interessant onderdeel van de economie aanlopen. Echter de bovenstaande wereldwijde gebeurtenissen en de grote aandacht voor familiebedrijven hebben er wel toe geleid dat velen tegenwoordig positieve associaties hebben met familiebedrijven (zie ook Figuur 2). Dit geldt ook voor onze eigen Nyenrode- studenten, die veel positiever staan ten opzichte van het ondernemerschap en familiebedrijven dan voorheen.

Het is juist de veranderende beeldvorming jegens familiebedrijven die kansen biedt aan datzelfde familiebedrijf. Dit onderzoeksrapport wil daar een steentje aan bijdragen. In de Appendix wordt de onderzoeksmethode behandeld. In het vervolg van het rapport zal direct op de onderzoeksresultaten worden ingegaan en gaan prof. dr. ir. Kitty Koelemeijer en prof. dr. Henry Robben, twee hoogleraren van het Nyenrode Center for Marketing & Supply Chain Management, nader in op de belangrijke thema's van branding en waardecreatie.

Figuur 2. Positieve associaties met familiebedrijven



Marktoriëntatie



Er zijn verschillende manieren om je als bedrijf te onderscheiden van de concurrentie. Porter schreef in 1980 al over het behalen van concurrentievoordelen. Deze voordelen kunnen onder meer gerealiseerd worden door een focus op lage kosten, door differentiatie of door een niche-positie te creëren. De marktoriëntatie vertegenwoordigt hierbij de aard van het concurrentievoordeel dat gezocht wordt door de leiding van een bedrijf. Volgens Craig (2008) is differentiatie een strategie die het meest van toepassing is bij kleine en middelgrote bedrijven. Ook de meeste Nederlandse familiebedrijven behoren tot deze grootte categorieën. Deze differentie bestaat voor deze bedrijven hoofdzakelijk uit een klant- of productgerichte strategie. De verwachting aan het begin van het onderzoek was dat familiebedrijven – in vergelijking met niet-familiebedrijven – meer gefocust zijn op klanten of producten. Mocht dit zo zijn, dan kan dat invloed hebben op de manier waarop ze hun marketing-activiteiten uitvoeren.

Uit Tabel 1 blijkt dat de Top 3 om zich te onderscheiden van de overige bedrijven in hun markt identiek is voor zowel familiebedrijven als niet-familiebedrijven. Voor drie kwart van alle bedrijven geldt dat zij zich onderscheiden van andere

bedrijven door hun klantenservice en door een snelle levering en een onmiddellijke reactie op orders van klanten. Voorts geven de bedrijven aan dat zij zich onderscheiden door een hogere kwaliteit dan de concurrenten. >>

Tabel 1. Wijze waarop het bedrijf zich onderscheidt van andere bedrijven

Wijze van onderscheiden	Familiebedrijven			Niet-familiebedrijven		
	(Zeer) hoge mate	Niet of nauwelijks	Gemiddelde*	(Zeer) hoge mate	Niet of nauwelijks	Gemiddelde*
Klantenservice	77.4%	2.4%	4.08	75.6%	4.2%	4.00
Hogere kwaliteit dan de concurrenten	73.1%	4.8%	4.01	72.3%	3.4%	3.93
Snelle levering en onmiddellijke reactie op orders van klanten	76.4%	3.8%	3.98	70.6%	7.6%	3.90
Strakke controle van de verkoop-, administratieve en algemene kosten**	50.0%	15.4%	3.41	35.3%	20.2%	3.17
Het ontwikkelen van nieuwe producten	45.7%	23.1%	3.34	51.3%	20.2%	3.42
Het produceren van speciale producten	46.6%	26.0%	3.30	47.1%	22.7%	3.24
Upgraden van het uiterlijk en de prestaties van bestaande producten**	43.3%	25.0%	3.19	29.4%	34.5%	2.89
Innovatie in marketing-technieken	38.5%	26.0%	3.17	28.6%	31.9%	3.01
De nadruk op producten voor de hoge prijs marktsegmenten	33.2%	31.70%	3.02	27.7%	34.5%	2.87
Investeren in nieuwe R&D-faciliteiten om concurrentievoordeel te behalen	31.2%	36.5%	2.92	33.6%	42.9%	2.81

* Berekening van het gemiddelde ontstaat door waardes toe te kennen aan de meningen van de deelnemende directeuren, waarbij 1= helemaal niet en 5= in zeer hoge mate.

** Betekent dat er significante verschillen zijn tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven.

Aanzienlijke significante verschillen bestaan er tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven op hun onderscheidend vermogen betreffende de kosten en ook het upgraden van bestaande producten. Terwijl de helft van alle familiebedrijven aangeeft dat zij zich onderscheiden van de concurrentie door hun strakke controle van de verkoopkosten en de algemene en administratieve kosten, geldt dat slechts voor ruim een derde van alle niet-familiebedrijven. Dit zou kunnen worden verklaard doordat de cultuur van de controlerende familie-eigenaren met een zuinige inslag zich ook door vertaalt naar de markt. Ondernemen met eigen geld is toch anders dan uitgaven doen terwijl men in loondienst is.

Een ander verschil tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven ligt in de aandacht voor het upgraden van het uiterlijk en de prestaties van

bestaande producten. Familiebedrijven (43 procent) denken zich veel meer te onderscheiden dan niet-familiebedrijven (29 procent) in het aanpassen van bestaande producten. Het zou kunnen zijn dat de historie van familiebedrijven het moeilijker maakt om afscheid te nemen van de oorspronkelijke producten en dat daardoor meer aandacht wordt besteed aan de verbetering van deze bestaande producten.

Deze verschillen tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven zijn interessant, maar geven voorts nog onvoldoende aanleiding om te stellen dat familiebedrijven hun marketingactiviteiten anders zouden moeten opzetten dan niet-familiebedrijven. Er kan namelijk niet gesteld worden dat, conform de ideeën van Craig (2008), familiebedrijven in vergelijking met niet-familiebedrijven meer gefocust zijn op klanten of producten.

"Ondernemen met eigen geld is toch anders dan uitgaven doen terwijl men in loondienst is."

Langetermijn-oriëntatie bedrijf



Een van de associaties verbonden aan familiebedrijven is hun langetermijnperspectief. Ook Zellweger (2012) stelt dat deze *long-term orientation* de ultieme karakteristiek is van familiebedrijven. Het is zeer goed denkbaar dat bedrijven die een langeretermijnvisie hebben, deze identiteit willen benutten in hun communicatie naar de markt en andere doelgroepen. Daartoe zijn aan de directeurs van zowel familiebedrijven als niet-familiebedrijven de door Zellweger ontworpen stellingen voorgelegd over investeringen van deze bedrijven op de lange termijn.

Uit Tabel 2 blijkt dat er terdege significante verschillen bestaan tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven betreffende hun langetermijnperspectief. Zo stelt 66,6 procent van de directeurs van een familiebedrijf dat hun bedrijf in staat is om te investeren in projecten die een lange tijd vergen om financieel rendement te genereren. Dit geldt slechts voor minder dan de

helft van alle niet-familiebedrijven. Voor alle stellingen geldt dat familiebedrijven hoger scoren op hun langetermijnperspectief. Statistisch significant zijn ook de uitkomsten van de stelling dat het bedrijf in staat is om te investeren in projecten die minder rendabel zijn dan de rendementen die de concurrenten nastreven.

Tabel 2. Stellingen betreffende het langetermijnperspectief van familiebedrijven en niet-familiebedrijven

Stelling	Familiebedrijven			Niet-familiebedrijven		
	Eens	Oneens	Gemiddelde*	Eens	Oneens	Gemiddelde*
Bedrijf is in staat om te investeren in projecten die een lange tijd vergen om financieel rendement te genereren**	66.8%	14.4%	3.66	49.6%	25.2%	3.23
Bedrijf investeert in meerdere langdurige projecten en beziet vervolgens hoe deze evolueren in de tijd	59.6%	11.5%	3.57	52.9%	19.3%	3.34
Bedrijf is in staat om te investeren in projecten die minder rendabel zijn dan de rendementen die de concurrenten nastreven**	39.4%	24.5%	3.13	32.8%	41.2%	2.85
Bedrijf investeert in projecten die riskanter zijn dan die van haar concurrenten	35.1%	25.5%	3.09	28.6%	34.5%	2.87

* Berekening van het gemiddelde ontstaat door waardes toe te kennen aan de meningen van de deelnemende directeurs, waarbij 1= geheel oneens en 5= geheel eens.

** Betekent dat er significante verschillen zijn tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven.

Conform de eerdere verwachtingen en de associatie die al bestaat met familiebedrijven, blijkt uit deze onderzoeksresultaten dat familiebedrijven ook daadwerkelijk een langeretermijnperspectief hebben dan niet-familiebedrijven. Hierdoor is het voor familiebedrijven mogelijk om te investeren in projecten die een langere tijd vergen om rendement te genereren en genoeg

te nemen met lagere rendementen. Deze kracht van het familiebedrijf kan dan ook terdege worden gebruikt in de communicatie naar de markt en andere doelgroepen. Een goed voorbeeld van een familiebedrijf dat gebruik maakt van de langdurige associatie met de historie van het familiebedrijf is Rutte & Zn.



Casus:

Rutte & Zn Distillateurs en Likeurstokers

Rutte & Zn Distillateurs en Likeurstokers

Opgericht: 1872

Omzet: enkele miljoenen €

Aantal werknemers: 15

Historie

Weinig kleine bedrijven presenteren zich met zo'n kleurrijke en gedetailleerde beschrijving van hun geschiedenis als Rutte & Zn, Distillateurs en Likeurstokers. De onderneming geeft zelf als startdatum 1872 aan. Vanaf dat moment is aantoonbaar sprake van een eigen onderneming. Uit de reconstructie van het verleden blijkt echter dat de familie al veel eerder ondernemend was. Rotterdam mag dan één van de belangrijkste havensteden ter wereld zijn, tot haar opkomst in de 18^e eeuw was die plaats voorbehouden aan Dordrecht, dat al sinds 1220 stadsrechten bezit en eeuwen lang de grootste stad van 'Holland' was. Als in 1872 Simon Antonius Rutte het café aan de Vriesestraat koopt, is de onderneming een feit. Enkele jaren later start hij met het distilleren van jenever. Een opmerkelijk gegeven is, dat het naburige Schiedam op dat moment het centrum van de jeneverindustrie was; een plaats waar twee van de tien oudste familiebedrijven, Nolet (1691) en De Kuyper (1695) op dat moment al bijna twee eeuwen in dit ambacht actief waren.

•
"Onze aandeelhouder heeft dezelfde
waarden en geeft ons de ruimte om
authentiek en autonoom te zijn"
•

De onderneming heeft zich altijd gericht op de ambachtelijke bereiding van jenever en later ook van likeuren. Waar andere en vaak grote merken in de loop van de jaren de distillaten bij derden zijn gaan betrekken en chemische kleur- en smaakstoffen eraan zijn gaan toevoegen, is Rutte de originele recepten altijd trouw gebleven. Mevrouw Myriam Hendrickx, algemeen directeur van >>

de onderneming: “wij gebruiken nog steeds de originele recepturen. Bij mijn aantreden in 2003 moest wel enige orde geschapen worden in de diverse papieren versies die zich in de kluis bevonden. En natuurlijk ontwikkelen wij ook nieuwe producten en verfijnen we bestaande, maar de basis ligt nog altijd in de oorspronkelijke recepturen. De distillaten worden gemaakt van graanalcohol en moutwijn, gewonnen uit granen. Het toevoegen van smaken, of die nu komen uit bijvoorbeeld sinaasappel, noten of pijpkaneeel, gebeurt alleen met natuurlijke en verse producten. Het vasthouden aan die traditie maakt Rutte uniek in de wereldwijde jenevermarkt. Daarom grijpen we ook terug naar de beeltenis van Simon Rutte op het etiket van onze jenever 'Oude Simon'. En voor de vorm van de fles hebben we terug gegrepen naar een model dat lang geleden al eens is gebruikt.”

•

“Wij experimenteren met nieuwe smaken en producten, maar op basis van de originele recepten”

•

De familie in het bedrijf

Tot 1991 is de historie van het merk gelijk aan de geschiedenis van de familie. De stamboom gaat daarbij terug tot 1749, het jaar waarin Sijmon Rutte werd geboren. Zijn zoon Simon en hij zijn de representanten van de eerste en tweede generatie Rutte, die volgens de overlevering al actief zouden zijn geweest in dit ambacht. Antonius Rutte, derde generatie, vestigt zich in 1830 als brandersknecht in Dordrecht en ontwikkelt eigen distillaten. Zijn zoon Simon Antonius maakt het ondernemerschap van de familie tastbaar door de aanschaf van het café in 1872. Met het verkopen van jenever op basis van eigen recepturen en de distillatie daarvan in de ruimte achter het café, was S.A. Rutte & Zn enkele jaren later een feit. Het jaar van de opening van de eigen onderneming bracht een tweede heugelijk feit: de geboorte van Antonius Johannes, vijfde generatie en opvolgend ondernemer. De Tweede Wereldoorlog was ook voor de onderneming van de familie Rutte, met inmiddels de zesde generatie in de persoon van Johannes Rutte aan het roer, moeilijk. >>



De schaarste aan grondstoffen was de reden dat in plaats van alleen graan enkele jaren suikerbieten in het distillatieproces werden gebruikt. Op natuurlijke wijze paste de familie Rutte een belangrijk onderdeel van de opvolging binnen de familie toe: zoon John (Jan) heeft gedurende twee jaren externe werkervaring opgedaan in Franse wijnhuizen, voordat hij het bedrijf van zijn vader in Dordrecht overnam. Aan het einde van de jaren 80 bleek dat voortzetting binnen de familie niet langer zou plaatsvinden. John's kinderen hadden andere ambities en maakten daarom ook andere keuzes. Er zal toch geen causaal verband zijn met het feit dat oma de badkuip in de Vriesestraat niet zo zeer voor het eigenlijke doel gebruikte, maar voor het bewaren van verse paling?

•

**"Blijf je merkwaarden trouw,
dat heeft bindende werking"**

•

In 1991 heeft John de onderneming verkocht aan een groepje liefhebbers van Rutte-jenever; zij beloofden plechtig om niet te morrelen aan de bedrijfsfilosofie en de recepturen. Hij heeft die belofte bewaakt tot aan zijn dood in 2003. Myriam Hendrickx: *"toen John plotseling overleed, was ik net een maand bij Rutte in dienst. Veel tijd voor overdracht van kennis is er dus niet geweest. Ik zag wel commerciële mogelijkheden voor dit mooie merk. Gelukkig had ik geduldige aandeelhouders en een gratis klankbord in de vorm van een Raad van Commissarissen."* De beperkte cashflow van een kleine onderneming maakte dat veranderingen maar mondjesmaat doorgevoerd konden worden. De liefhebbers zijn zo'n 20 jaren aandeelhouders van de onderneming gebleven, maar voor het behoud van continuïteit bleken meer structurele maatregelen nodig. Zo kon het gebeuren dat in 2011 Rutte & Zn zich weer kwalificeert als familiebedrijf, met de komst van De Kuyper als aandeelhouder.

Marketing en het familiebedrijf

Rutte en De Kuyper passen zo goed bij elkaar, omdat zij dezelfde waarden delen: ambacht, lange termijn, passie voor het product, gezonde zuinigheid en een praktische inslag. *"En bij De Kuyper weten ze wat een distilleerketel is; dat kun je van veel grote internationale spelers in onze markt niet meer zeggen. Maar het allerbeste is dat we een autonome distilleerderij blijven en De Kuyper ons daar alle vrijheid voor geeft. Maar tegelijkertijd kunnen we veel leren van De Kuyper, omdat zij in een andere markt opereert: de internationale wereld van de bartender."* Een ander voordeel voor Rutte is, dat zij gebruik maken van de 'backoffice' van De Kuyper. De financiële administratie wordt daar gevoerd. *"En dat scheelt mij een hoop tijd. Toen ik mij begin 2004 verdiepte in de accijnsadministratie, bleek dat een accijnsmodule werd gebruikt die nog onder DOS draaide."*

De concentraten worden nog steeds volledig in Dordrecht gemaakt. Grote afnames worden echter afgevoerd in het centrum waar dit onder andere ook voor De Kuyper gebeurt. Inkoopvoordelen worden behaald doordat Rutte voor flessen en verpakkingen kan meeliften met de afspraken die De Kuyper met haar leveranciers heeft gemaakt. Maar er is ook sprake van kruisbestuiving: Myriam Hendrickx wordt door De Kuyper betrokken bij productontwikkeling. *"En Marc (De Kuyper, elfde generatie en directeur V.S.) heeft mij geholpen, hoe wij de Amerikaanse markt kunnen benaderen met de authentieke jenevers van Rutte. Wij hebben niet de budgetten die Bols of Nolet daarvoor uittrekken, Rutte moet het daarom subtieler en slim aanpakken. En natuurlijk zijn wij blij dat deze ondernemingen een voorvechtersrol voor ons vervullen. Maar we hopen met ons pure en ambachtelijke product een letterlijk graantje te kunnen meepikken."* Dat de hulp vanuit het moederbedrijf succesvol is blijkt uit het feit, dat een jenever en een wodka van Rutte na de introductie in de States letterlijk in de prijzen zijn gevallen. Rutte zorgt voor de authentieke productie en Marc de Kuyper via zijn netwerk voor verkoop en distributie aldaar. Door de financiële kracht van De Kuyper heeft Rutte haar investeringen in de marketing van het merk, maar ook in de volledige renovatie van de bedrijfslocatie en de investering in de nieuwe distilleerketel sneller kunnen realiseren dan op eigen benen mogelijk was geweest.

De kernwaarden van Rutte, ambachtelijk, authentiek en puur, worden permanent uitgedragen. Dagelijks zijn er proeverijen en workshops op de bedrijfslocatie, waar het merk Rutte wordt toegelicht en haar voordelen worden benadrukt. >>



“En we zijn ook telkens op zoek naar ‘free publicity’. In ‘FD persoonlijk’, de bijlage van het Het Financieele Dagblad, ben ik gepresenteerd als mevrouw Rutte; een kwinkslag naar onze minister-president. Maar die personificatie van het merk is wel goed. De firma Tasty Tales TV heeft een filmpje gemaakt ‘Rutte & Zn Distillery’ dat via YouTube is te zien. En omdat het een interview in het Engels is, is het uitstekend in het buitenland te gebruiken. Dit zijn twee voorbeelden van de wijze waarop wij onder de aandacht van onze mogelijke doelgroepen worden gebracht.”

• “Zorg dat je de eigenheid van het merk bewaakt en de backoffice modern inricht” •

Bij contacten met klanten wordt niet dagelijks gepraat over de aandeelhouder De Kuyper. De eigenheid van het Rutte-merk wordt benadrukt. Anderzijds is Rutte ook trots op het moederbedrijf. “Zo ligt er in Schiedam een uitgebreide verzameling Rutte-vaten waar de jenever ligt te rijpen. We laten onze klanten een kijkje nemen en kunnen dan meteen de historische distilleerderij van De Kuyper presenteren, waar een paar jaar terug prachtige nieuwe distilleerketels zijn geïnstalleerd.” En ondanks het feit dat het proeflokaal en de winkel een substantiële inkomstenbron vormen, worden potentiële kopers verder naar de circa 1.000 slijterijen in Nederland verwezen, waar Rutte in de schappen ligt. Sinds enige tijd heeft Rutte een ‘vriendenclub’ die inmiddels honderden leden kent. Binnen die club is er het ‘Rutte proefpanel’. Van daaruit wordt veel en waardevolle feedback gegeven op bestaande en vooral ook nieuwe producten.

Rutte doet veel aan promotie en marketing in eigen beheer. De consumenten worden direct en persoonlijk aangesproken via bijvoorbeeld social media en de Proefkamer. Directeur Myriam Hendrickx heeft een achtergrond als levensmiddelentechnoloog en zij heeft op verzoek van het Productschap voor de gedistilleerd-branche het studieboek ‘Geur & Smaak’ geschreven. “Op die manier ben ik ook bij Rutte terecht gekomen. Een professional uit de branche belde mij in 2003 met de mededeling, dat ze bij Rutte iemand zochten met verstand van jenever. >>

En bij het eerste contact met de firma en met John Rutte werd ik gelijk gegrepen door de fantastische wereld waarin ik terecht zou komen. Dat voor mij geen rol als bestuurder én aandeelhouder weggelegd zou zijn heb ik op de koop toe genomen.”

Aan de inkoopzijde wordt het zijn van familiebedrijf niet benadrukt, maar wel de relatie met de aandeelhouder. Dat levert inkoopvoordelen op. “En veel leveranciers zijn er trots op dat zij aan ons leveren, dus aan die kant hoeft de onderneming niets te doen aan haar marketing.” Ook aan de personeelszijde is geen bijzondere inspanning nodig. Onder leiding van Myriam Hendrickx zijn vijftien medewerkers actief, de meesten als parttimer. Sommigen zijn als student begonnen met een bijbaantje en na hun studietijd gebleven. “En als we dan toch een keer een vacature hebben, vraag ik mijn mensen of ze nog iemand weten die goed bij ons zou passen, of we gaan in overleg met De Kuyper over goede kandidaten uit Schiedam. Advertenties zijn dus niet nodig. Ondanks het feit dat we een klein en op elkaar ingespeeld team zijn, zien we elkaar allemaal en tegelijkertijd maar één keer per jaar: rond kerstmis tijdens het Rutte-diner.”

Wie in de Vriesestraat naar binnen gaat, merkt dat hier niet geldt ‘what you see is what you get’, men krijgt veel meer. In een Charles Dickens-achtige atmosfeer waant eenieder die ook maar iets met jenever heeft zich als een kind in een snoepwinkel. Aan de voorkant spatten de familiewaarden ambacht, kwaliteit en passie er vanaf. En de productiefaciliteiten en de backoffice zijn ultramodern, mede dankzij de goede relatie met een geduldige aandeelhouder die oog heeft voor de lange termijn. Nu de Rutte gin en jenever zó enthousiast zijn ontvangen in de States, beginnen ook de internationale bartenders hun weg te vinden naar de kleine distilleerderij.



“Voor een nicheproduct is persoonlijk contact met afnemers van levensbelang”



Arbeidsmarkt



In de inleiding van het onderzoeksrapport wordt al geschreven over de veranderende aantrekkelijkheid van familiebedrijven als werkgever. In eerdere jaren werd het familiebedrijf absoluut niet zo gezien. Kwiatkowska (2009) stelt dat potentiële werknemers minder snel bij familiebedrijven solliciteerden, omdat zij vreesden voor lagere salarissen, minder doorstroommogelijkheden, verlaagde kansen op het verkrijgen van eigendom en zelfs bang waren voor nepotisme. Ook uit oudere Nyenrode onderzoeken (Flören 1993 en 1994) blijkt dat pas-afgestudeerden minder snel bij familiebedrijven solliciteerden. Nu de laatste jaren het familiebedrijf wordt geassocieerd met steeds meer krachten, is de aantrekkelijkheid van het familiebedrijf als werkgever ook toegenomen. Daarom is onderzocht of:

- familiebedrijven inderdaad nog steeds minder goed zorgen voor hun werknemers dan niet-familiebedrijven.
- er daadwerkelijk veranderingen hebben plaatsgevonden en het familiebedrijf een minstens zo aantrekkelijke werkgever is geworden als een niet-familiebedrijf.

Tabel 3. Stellingen betreffende de arbeidsmarkt voor familiebedrijven en niet-familiebedrijven

Stelling	Familiebedrijven			Niet-familiebedrijven		
	Eens	Oneens	Gemiddelde*	Eens	Oneens	Gemiddelde*
Bedrijf is vriendelijk voor de medewerkers	94,2%	0,5%	4,41	93,3%	0,0%	4,29
Bij bedrijf blijft het personeel lang in dienst**	88,9%	1,4%	4,36	78,2%	4,2%	4,13
In bedrijf is er een goede band tussen de directie en de rest van het personeel	92,3%	1,4%	4,34	89,9%	0,8%	4,27
Bedrijf stelt hoge eisen aan de medewerkers	88,5%	1,0%	4,25	88,2%	0,8%	4,12
Bedrijf is een aantrekkelijke werkgever	89,4%	0,5%	4,22	82,4%	0,8%	4,16
In bedrijf kan iedere medewerker promotie krijgen	51,4%	13,0%	3,51	47,9%	14,3%	3,45

* Berekening van het gemiddelde ontstaat door waardes toe te kennen aan de meningen van de deelnemende directeurs, waarbij 1= geheel oneens en 5= geheel eens.

** Betekent dat er significante verschillen zijn tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven.

>>

Uit Tabel 3 blijkt dat zowel de directeurs van familiebedrijven als die van niet-familiebedrijven aangeven dat er nauwelijks meer verschillen bestaan betreffende de aantrekkelijkheid van deze bedrijven op de arbeidsmarkt. De directeurs van familiebedrijven zijn gemiddeld positiever over de aantrekkelijkheid van hun bedrijf dan de directeurs van niet-familiebedrijven. Waarbij overigens opvalt dat de overgrote meerderheid van alle directeurs van alle soorten bedrijven zeer positief is over de aantrekkelijkheid van hun bedrijf voor werknemers. Bijna 90 procent van de directeurs van Nederlandse familiebedrijven stelt dat haar bedrijf een aantrekkelijke werkgever is. Dat was in het verleden zeker anders. Ook geeft 92 procent van de familiebedrijven aan dat er een goede band is tussen de directie en de rest van het personeel. *“Ons personeel wordt gezien als onderdeel van de familie.”*

Een duidelijk significant verschil bestaat er tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven over het aanblijven van personeel. Het personeel blijft bij familiebedrijven (88,9 procent) veel vaker langer in dienst dan bij niet-familiebedrijven (78,2 procent). Al met al tonen de resultaten overduidelijk aan dat het familiebedrijf een zeer aantrekkelijke werkgever is geworden in Nederland. Zie ook de citaten in Kader 1.

De negatieve associaties die voorheen werden verbonden aan het werken bij een familiebedrijf komen veel minder naar de voorgrond. Familiebedrijven zouden dus terdege gebruik kunnen maken van deze krachten bij het aantrekken van personeel. Een sprekend voorbeeld van een bedrijf dat gebruik maakt van het feit dat zij een familiebedrijf zijn naar de arbeidsmarkt is de Breman Installatiegroep.

Kader 1. Citaten over profilering als familiebedrijf in de arbeidsmarkt

- “Wij profileren ons duidelijk als een familiebedrijf dat goed is voor haar personeel. In onze stad staan wij bekend als uitstekende werkgever.”
- “In personeelsadvertenties wordt gebruik gemaakt van het feit dat het bedrijf al sinds 1958 bestaat en dat veel personeelsleden een lang dienstverband hebben. Wij zijn hierdoor een aantrekkelijke werkgever.”
- “Het personeel voelt zich gewaardeerd door de familie en voelt zich in feite deel van de familie.”
- “Bij nieuwe werknemers zoeken wij eigenlijk een nieuw lid van de familie.”
- “Werknemers en sollicitanten weten dat wij altijd op tijd betalen. Op ons familiebedrijf kun je bouwen, en dat weten ze.”



Casus:

Breman Installatiegroep

Breman Installatiegroep

Opgericht: 1925

Omzet: ruim € 200 miljoen

Aantal werknemers: 1.500 fte

Historie

Genemuiden is een historisch stadje in de kop van Overijssel met iets meer dan 10.000 inwoners. Wie zou verwachten dat in deze plaats het hoofdkantoor zetelt van Breman, één van de tien grootste en meest succesvolle installatiebedrijven van Nederland? Veel ondernemingen die inmiddels een leeftijd van bijna of meer dan 100 jaren hebben, zijn begonnen vanuit een ambacht. Dat is voor de familie Breman niet anders. Het begon met Tijmen Breman, de grondlegger van de huidige onderneming. In 1925 startte hij als fietsenmaker in Genemuiden. Hij had niet kunnen weten dat zijn onderneming in 2014 zou behoren tot de finalekandidaten voor de verkiezing van "beste familiebedrijf van Nederland".

Wat maakt Breman zo uniek? De vijf zonen van vader Tijmen Breman traden in de loop van de jaren allen in dienst van het familiebedrijf. Zij zetten zich in voor de op- en uitbouw van de onderneming. Hard werken was en is in Genemuiden en omgeving geen kenmerk om je te onderscheiden. Mogelijkheden zien, die grijpen en daarnaar handelen is dat wel. De tweede generatie was succesvol door in te spelen op de maatschappelijke en economische ontwikkelingen. Participeren in de woningbouw na de Tweede Wereldoorlog en het aanleggen van centrale verwarmingssystemen na de 'ontdekking' van de gasbel bij Slochteren, zijn daar voorbeelden van.

Robert K. Greenleaf wordt gezien als de grondlegger van het begrip 'dienend leiderschap'. In 1977 verscheen zijn boek 'Servant Leadership'. Greenleaf hanteert als uitgangspunt dat een leidinggevende zich dienend moet opstellen ten opzichte van de groep personen aan wie hij of zij leiding geeft. Een begripvolle, coachende en stimulerende manager haalt veel meer uit werknemers naar boven dan een directief leider zou kunnen. Vanaf zijn pensioen als bestuurder bij de destijds grootste onderneming ter wereld AT&T in 1966 en tot aan zijn dood in 1990 publiceerde hij een aanzienlijk aantal artikelen en schreef hij verscheidene boeken over dit thema. De onderneming Breman past de beginselen van deze theorie echter al vanaf 1972 toe. Reind Breman, middelste van de vijf broers uit de >>

tweede generatie Breman, heeft de Breman-structuur in 1971 bedacht en uitgewerkt. De kern van deze structuur is, dat het personeel deelt in zowel de zeggenschap van de onderneming, als ook in de winst van het bedrijf. En dat die filosofie kan leiden tot grote successen heeft het familiebedrijf nadien bewezen: van een omzet in 1971 van circa € 6 miljoen naar thans ruim € 200 miljoen. Gestart in Genemuiden, waar nog steeds de holding, meerdere bedrijven en de centrale ondersteunende diensten zijn gehuisvest, zijn inmiddels circa 40 werkmaatschappijen in Nederland en Duitsland actief in (werktuigbouwkundig) installatiewerk, service en onderhoud, elektrotechniek, brandbeveiliging, rookgasafvoer en dakbedekking. Het groepshoofd, de holding Breman Beheer, heeft één directeur. Namens alle belanghebbenden wordt toezicht gehouden door een driehoofdige Raad van Commissarissen. Belangrijke besluiten behoeven voorafgaand goedkeuring door Breman Structuur B.V. Deze vennootschap heeft drie directeuren, één benoemd door de aandeelhouders en één benoemd namens de werknemers. Deze beide directeuren stellen samen een derde en onafhankelijk directeur aan. De twee directeuren van respectievelijk de aandeelhouderszijde en de medewerkerszijde, hebben zelf geen zeggenschap. Zij mogen slechts stemmen volgens de wens van de meerderheid van hun achterban. Via het prioriteitsaandeel van Breman Structuur BV in Breman Beheer BV, kan zo de zeggenschap vertaald worden naar de operationele uitvoering in de dochtermaatschappijen van Breman Beheer.

De familie in het bedrijf

Bij Breman Installatiegroep werken inmiddels 1.500 mensen. En nog steeds is de invloed van de familie nadrukkelijk voelbaar. Reind is als representant van de tweede generatie nog steeds actief, zij het formeel niet meer als bestuurder, terwijl inmiddels ook enkelen van de derde en de vierde generatie in de onderneming werkzaam zijn. Om ook in de huidige vierde en in komende generaties de binding tussen familie en onderneming te behouden kent Breman inmiddels het 'familie-klasje': twintigers uit de vierde generatie met verschillende achtergronden qua ervaring en opleiding leren met elkaar op praktische wijze over Breman's werkt terrein, haar bedrijfsvoering, ambities en normenkader. Of zij op enig moment in de onderneming werkzaam zullen zijn, beslissen de directies van de lokale werkmaatschappijen. De invloed van de familie komt echter niet tot stand via management- of directiefuncties, maar juist in de dialoog die voorafgaat aan de formele besluitvorming. In een pril stadium worden zowel aandeelhouders als

medewerkers betrokken bij de ontwikkeling van beleid en strategie. In dat proces worden de belangen van beide kanten ingebracht; aandeelhouders hun belang als aandeelhouder en medewerkers hun belang als medewerker. En dat geschiedt in de overtuiging om er samen steeds uit te komen.

•
"Een extern bestuurder en een
RvC zijn belangrijke factoren voor
'good governance'"
•

Vanuit intrinsieke overtuiging heeft de familie daarbij kleur gegeven aan de onderneming. Er is een plaats voor gehandicapten en voor jonge arbeidsongeschikten, de Wajong'ers. Om iets terug te doen voor Genemuiden is Breman onder andere ook hoofdsponsor van de lokale voetbalvereniging SC Genemuiden en worden ontwikkelingsprojecten in het buitenland gesteund.

De ondernemingsfinanciering is ook bijzonder: de jaarlijkse winst wordt voor de helft via tantièmes aan het personeel uitgekeerd. De andere helft komt toe aan de aandeelhouders en wordt toegevoegd aan het eigen vermogen van de onderneming. De aandeelhouders ontvangen voor de door hen verstrekte financiering een rentevergoeding, in de vorm van dividend, over het eigen vermogen. Hierdoor heeft Breman een zeer goede solvabiliteit. In goede jaren wordt vermogen opgebouwd (zeven vette jaren) voor mindere tijden (zeven magere jaren); zo ontstaat een groot weerstandsvermogen dat vanuit de aandeelhouders juist wordt ingezet om continuïteit van werkgelegenheid te bieden aan de medewerkers. Behoud van rendement gaat dus niet boven behoud van werkgelegenheid.

>>

Marketing en het familiebedrijf

Marketing is op verschillende manieren mogelijk. Een indirecte wijze is het informeren van de markt over initiatieven van de onderneming. Een recentelijk voorbeeld is de 'mobiliteitsbattle Zwolle-Kampen'. Breman is een van de zes ondernemingen die door middel van aangepast rijgedrag en het mijden van spitsverkeer proberen brandstof en tijd te besparen: goed voor het milieu en voor de portemonnee.

Slim bouwen is mogelijk door in unieke projecten op zoek te gaan naar te standaardiseren onderdelen. Die kunnen door pre-fabricage worden gerealiseerd. Dat zorgt voor een efficiëntere productie en kortere doorlooptijden. Breman past daarbij nieuwe werkprocessen toe zoals BIM (Building Information Modeling) en LEAN (het Engelse begrip voor 'slank' en gericht op de essentie van processen). Waar BIM gaat over effectieve samenwerking tussen ketenpartners bij een project, richt LEAN zich op enerzijds de klantrelatie (wat wil mijn opdrachtgever?) en anderzijds op de wijze waarop de eigen organisatie daarop efficiënt kan inspelen (efficiënte procesbeheersing begint bij het leggen van verantwoordelijkheden op het juiste niveau in de onderneming).

Wat de waarde voor de onderneming is door het feit dat zij een familiebedrijf is, is tot nu toe maar beperkt belicht. Risco Balkenende, directeur van Breman Topholding en Breman Beheer: *"Natuurlijk helpt de Triple A rating van Graydon in de communicatie met de markt. En ruimte voor lokaal ondernemerschap geeft onze bedrijven de gelegenheid succesvol in te spelen op de ontwikkelingen in hun markt."* Bij de toenemende omvang van het concern ontstaat bij lokale directies steeds meer aandacht voor hun gezamenlijke positionering in de markt en neemt het belang van concern brede governance toe. De onderneming is gebouwd op de pijlers lokaal ondernemerschap, rentmeesterschap, dienend leiderschap en medezeggenschap. Duiding van deze waarden is een on-going proces dat onder andere gevoed wordt uit de hierboven genoemde ontwikkelingen. De profilering van de onderneming heeft geresulteerd in het 'Breman paspoort'. Daarin zijn de kernwaarden van een werknemer bij Breman vastgelegd: ik ben praktisch, betrokken, klantgericht, enthousiast (en trots), vakman (die door kennis en ervaring in staat is tot creatieve oplossingen), verantwoordelijk, teamspeler en uniek. Maar natuurlijk moet, en juist natuurlijk daardoor kan, de onderneming uiteindelijk gewoon zorgen voor topkwaliteit tegen een faire prijs. >>



"Creëer de dialoog tussen aandeelhouder en werknemer; dat is goed voor de continuïteit"

Het personeel

Personeel is voor Breman de belangrijkste productiefactor; dat heeft de onderneming al decennia geleden onderkend. En om personeel daadwerkelijk invloed te geven op het beleid van de onderneming hebben de aandeelhouders, toentertijd de 'broers' Breman, in 1972 gekozen voor een relatief bewerkelijke ondernemingsstructuur. Het Nederlandse recht kent immers geen mogelijkheden om werknemers te laten meebeslissen over aandeelhouderskwesaties. Daarom is naast een holdingstructuur gekozen voor Breman Structuur B.V., waarvan de driehoofdige directie moet instemmen, conform de wens van de meerderheid van hun achterban, met alle belangrijke besluiten en koerswijzigingen van de onderneming. Verder beslissen de lokale ondernemingsraden over de verdeling van de winstuitkering die het personeel ontvangt en hebben zij de bevoegdheid om lokale directies aan te stellen of te ontslaan. *"De gekozen structuur oogt niet alleen sociaal, zij is het ook. De winst gaat voor de helft naar het personeel. Dat zorgt voor extra inkomen voor veel gezinnen door het hele land. En de daardoor ontstane mogelijkheid van aanschaf van bijvoorbeeld huishoudelijke apparatuur en laptops voor de kinderen is een extra stimulans voor de lokale economie. Feitelijk liep Breman met de sociale invulling van haar rol als werkgever voor op de aanbevelingen van de Franse econoom Piketty of van Robert Went (lid Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid). De onderneming zorgt door middel van pre-distributie, uitkering van de helft van haar winst aan werknemers, dat overheidsingrijpen via fiscale maatregelen, re-distributie, minder nodig is."*

Na de instelling van het Breman paspoort is ook de arbeidsmarktcampagne 'Ik ben een Breman/Brevrouw' gelanceerd. Het filmpje uit november 2014 is via YouTube te zien. Alle werknemers op locaties werken in bedrijfskleding, waarop staat 'Ik ben een Breman'. Door haar actieve rol als werkgever met een oog voor sociale en maatschappelijke vraagstukken, weet Breman personeel te binden. Maar de directie onderkent dat zij haar rol als familiebedrijf-werkgever nog maar beperkt 'vermarkt'. "Een ICT'er die bij ons komt solliciteren weet vooraf waarschijnlijk niet dat wij een bijzonder modern bedrijf zijn. Dat is in een omgeving als Genemuiden wellicht minder voor de hand liggend dan bijvoorbeeld in Amsterdam."

Noot: Roberto Flören is lid van de Raad van Commissarissen van Breman Topholding. Om die reden heeft hij geen bijdrage gehad aan de totstandkoming van dit hoofdstuk.



"Een bevraagmentaliteit is effectiever dan een afrekencultuur"



Reputatie van het familiebedrijf



Wat zeker ook kan bijdragen aan de aantrekkelijkheid van een (familie)bedrijf als werkgever, maar natuurlijk ook richting alle andere doelgroepen, is de reputatie van het bedrijf. Daarom hebben wij gebruik gemaakt van het concept *organization prestige* dat is ontwikkeld door Bergami en Bagozi (2000). Hierbij is het uniek dat in dit onderzoek het vergelijk ook wordt gemaakt tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven, hetgeen geen onderwerp van studie was bij Bergami en Bagozi. Daarnaast hebben wij zelf twee vragen toegevoegd om te kijken of het bedrijf ook als betrouwbaar en als een goede werkgever gezien wordt. In dit onderzoek kijken wij ook naar het imago dat het bedrijf heeft, ongeacht of het wel of niet een familiebedrijf is.

De resultaten betreffende de verschillen in reputatie tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven staan vermeld in Tabel 4. Het is hierbij zeer opvallend dat op bijna alle aspecten de reputatie van familiebedrijven significant hoger wordt ingeschat dan die van niet-familiebedrijven. Zo stelt 94,2 procent van de directeurs van familiebedrijven dat

hun klanten denken dat het bedrijf een gerespecteerd bedrijf is, terwijl dat geldt voor 82,4 procent van de niet-familiebedrijven. Nog groter zijn de verschillen betreffende de wijze waarop klanten denken dat het bedrijf een bekend bedrijf is, een bewonderenswaardig bedrijf is en een prestigieus bedrijf is.

Tabel 4. Stellingen betreffende de reputatie van het bedrijf

Stelling	Familiebedrijven			Niet-familiebedrijven		
	Eens	Oneens	Gemiddelde*	Eens	Oneens	Gemiddelde*
Klanten denken dat het bedrijf een betrouwbaar bedrijf is	97,6%	0,0%	4,45	95,0%	0,8%	4,34
Klanten denken dat het bedrijf een gerespecteerd bedrijf is**	94,2%	0,0%	4,27	82,4%	2,5%	4,00
Klanten denken dat het bedrijf een goed bedrijf is om te werken	88,0%	0,0%	4,12	82,4%	0,0%	4,05
Klanten denken dat het bedrijf een bekend bedrijf is**	78,8%	4,8%	3,91	58,8%	17,6%	3,52
Klanten denken dat het bedrijf een bewonderenswaardig bedrijf is**	68,7%	0,5%	3,85	51,3%	6,7%	3,55
Klanten denken dat het bedrijf een prestigieus bedrijf is**	54,3%	13,0%	3,54	35,3%	16,8%	3,23

* Berekening van het gemiddelde ontstaat door waardes toe te kennen aan de meningen van de deelnemende directeurs, waarbij 1= geheel oneens en 5= geheel eens.

** Betekent dat er significante verschillen zijn tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven.

De in Tabel 4 gepresenteerde verschillen zijn gezien de grootte in verschillen niet alleen opmerkelijk, maar ook zeer relevant voor het onderzoek. Deze grote verschillen in reputatie (*organizational prestige*) tonen aan dat klanten daadwerkelijk anders denken over familiebedrijven dan over niet-familiebedrij-

ven. Klanten associëren familiebedrijven eerder met een positieve reputatie dan dat zij dat doen bij niet-familiebedrijven. Dat zou toch een goede aanzet kunnen zijn voor directeurs van familiebedrijven om hier richting (potentiële) klanten aandacht aan te besteden.

Marketing



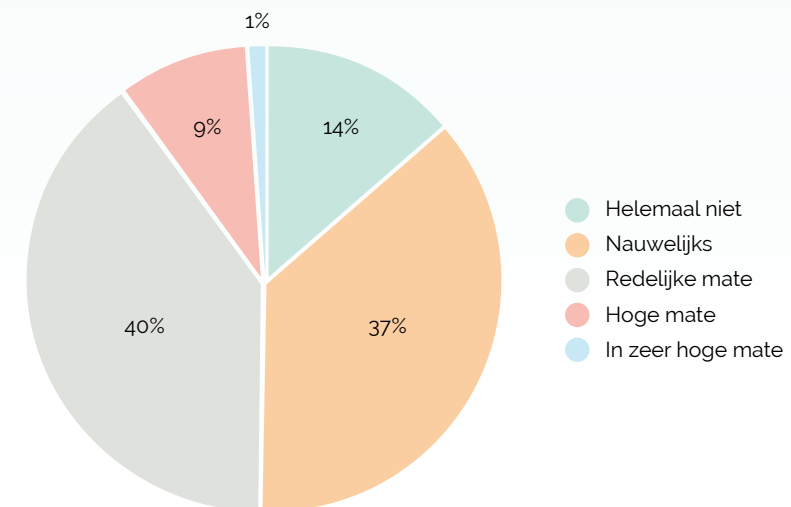
Om inzicht te krijgen in de wijze van organisatie van de marketing in de bedrijven is een aantal korte vragen gesteld. Uit het onderzoek blijkt dat er geen verschillen bestaan tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven betreffende de organisatie van de marketing. Ruim de helft van alle bedrijven (54 procent) heeft haar marketingstrategie op schrift gesteld. Dit is van belang omdat veel ondernemers een aversie hebben tegen het opstellen van plannen. Het is hierbij overigens niet verrassend dat grotere bedrijven (64,4 procent) significant vaker een uitgeschreven marketingstrategie hebben dan kleinere bedrijven (46,6 procent).

Ook geeft 41,6 procent van de deelnemende bedrijven aan dat het bedrijf een aparte afdeling heeft die zich alleen bezig houdt met de marketing. De grootte van deze marketingafdelingen is veelal beperkt, maar toch bestaat de marketingafdeling bij zeventien procent van de familiebedrijven uit minimaal vijf medewerkers. Voorts besteden familiebedrijven gemiddeld 6,3 procent van hun omzet aan marketingactiviteiten, hetgeen niet significant afwijkt van de 5,5 procent bij niet-familiebedrijven.

De meerderheid van de familiebedrijven laat zich echter niet of nauwelijks ondersteunen door externe partijen

voor de bepaling of uitvoering van de marketingactiviteiten, terwijl bij tien procent van de familiebedrijven externe ondersteuning juist in hoge mate wordt gebruikt (zie ook Figuur 3). Gezien de overige resultaten uit het onderzoek zou externe ondersteuning bij de marketing- en communicatiestrategie kunnen bijdragen aan verfrissende ideeën, waarbij opgemerkt dient te worden dat een aantal familieondernemers aangeeft dat zij er bewust voor kiezen om dergelijke strategisch belangrijke activiteiten in eigen hand houden. Het familiebedrijf van Bommel is hier een goed voorbeeld van.

Figuur 3. Mate waarin familiebedrijven gebruik maken van externe ondersteuning bij marketing





Casus:

Schoenfabriek weduwe J.P. van Bommel

Schoenfabriek weduwe J.P. van Bommel

Opgericht: 1734

Omzet: € 40 miljoen

Aantal werknemers: 200 fte

Historie

Bij binnenkomst in de schoenenfabriek in Moergestel spat de historie van het familiebedrijf van de muren. Een prachtige collage met historische foto's toont de band tussen de familie, het bedrijf, het vakmanschap en de regio. Een regio die de familie altijd trouw is gebleven, zelfs toen de schoenenfabriek in 1951 volledig afbrandde en ook terwijl de productie van schoenen in andere landen waarschijnlijk goedkoper werd. *“Als dit geen familiebedrijf was geweest, zouden wij hier nu niet zitten. Wij zijn zeer trouw aan de regio.”*

De historie van het familiebedrijf gaat terug tot misschien wel de zeventiende eeuw. Rond 1694 trekt schipperszoon Reynier van Bommel naar Breda, waar hij in 1706 het poorterschap van de stad aanvraagt. Met dit poorterschap verwerft hij het recht om lid te worden van het ambachtsgilde. De familie houdt echter 1734 aan als de start van het bedrijf, enkel en alleen omdat vanaf dat jaar verschillende documenten zijn teruggevonden waaruit blijkt dat Adrianus en Christianus, de zonen van Reynier, schoenmaker waren in het familiebedrijf.

Tot 1835 werden de schoenen in Breda vervaardigd, waarna de productie naar de toenmalige fabriek naast de kerk in het dorpscentrum van Moergestel is verplaatst. Na de brand is 800 meter verderop de nieuwe schoenenfabriek gebouwd, waar nu al enkele miljoenen paren schoenen zijn geproduceerd. Het familiebedrijf is een pareltje van de Nederlandse economie, dat in staat is gebleken om te overleven in een industrietak die uit Nederland is weggevaagd. Allereerst door de instroom van goedkope en modieuze schoenen uit Italië vanaf de jaren 60 en vervolgens door prijsconcurrentie van concurrenten uit Azië. *“Wij hebben ervoor gekozen om niet mee te gaan met de concurrentie. Uiteraard hadden wij de prijzenslag kunnen volgen, maar we hebben ervoor gekozen om onze kwaliteit vast te houden en te benadrukken. Wij wilden onze naam niet te grabbel gooien.”* Deze filosofie heeft er in ieder geval toe geleid dat Van Bommel marktleider is in Nederland en België in het segment waarin zij opereert. >>

De familie in het bedrijf

Vanaf 1734 is het bedrijf altijd van vader op zoon overgedragen. In de zesde generatie namen de broers Gust en Janus het bedrijf over van hun vader Johannes. Op hun beurt droegen zij het bedrijf over aan elk twee van hun zonen, zodat in de zevende generatie vier neven aan het roer van het familiebedrijf stonden. Uiteindelijk werd in 1979 Frans van Bommel de enige uit de achtste generatie die in het management kwam en tien jaar later heeft hij de eigendom van de overige familieleden overgenomen. Juist in die moeilijke tijden voor de Nederlandse schoenenindustrie gaf dat hem de ruimte om volop te ondernemen. *“Mijn vader heeft het bedrijf als echte ondernemer gered met een filosofie van ‘je weet maar nooit, misschien wordt het wel wat’.”* Zo is niet alleen een aanzienlijke internationalisatie van het bedrijf ingezet, maar ook het nieuwe merk Floris ontstaan. *“Mijn vader zag de veranderende vraag en wilde daar graag op inspelen. Van Bommel staat echter voor klassiek en dus moest een andere naam gevonden worden. Omdat andere partijen zoals Hugo Boss ook de kracht van een naam gebruikten, is het bij ons Floris geworden.”* Met het merk Floris kon het familiebedrijf ook jonge communicatie teweegbrengen.

•
“Marketing door derden? We zijn te eigenwijs en doen daarom alles zelf”
•

Dat de drie zoons uit de negende generatie in het familiebedrijf zouden komen, was niet vanzelfsprekend. Wel gold de regel dat als zij eigendom in het familiebedrijf wilden behouden, zij voor hun 31^{ste} werkzaam moesten zijn in het bedrijf. Reynier is algemeen directeur geworden, Floris creatief directeur en Pepijn commercieel directeur. In het managementteam zitten echter ook niet-familieleden op de functies financiën, logistiek en product development. Voorts heeft het bedrijf een Raad van Advies bestaande uit vader Frans, een accountant en de voormalige commercieel directeur van het bedrijf.

Het feit dat de zoons het familiebedrijf hebben overgenomen van hun vader betekent niet dat zij al zijn initiatieven zijn blijven volgen. *“Wij hebben allen een >>*



“Een mooi verhaal is niet voldoende.
Het moet echt kloppen”



"Soms is het belangrijk dat er iemand van de familie bij is"

groot respect voor hetgeen onze vader heeft bereikt. Maar sommige van zijn strategieën hebben wij veranderd. Zo heeft hij het bedrijf sterk geïnternationaliseerd. Wij waren in zestien landen actief. Samen met mijn broers hebben wij besloten om ons te concentreren op slechts drie landen: Nederland, Duitsland en België. Het is dan best lastig om afscheid te nemen van relaties die jouw vader heeft opgebouwd. Maar wij geloven in deze strategie."

Marketing van het familiebedrijf

Het familiebedrijf maakt in haar marketinguitingen volop gebruik van het feit dat zij een familiebedrijf zijn. De drie broers komen bijvoorbeeld als de 9th generation shoemakers in advertenties op de voorgrond. "Wij produceren natuurlijk al heel erg lang schoenen en dat doet het heel erg goed, maar het verband tussen familie en bedrijf heeft wel meer lading nodig. Het gaat om het verhaal erachter. Onze continuïteit staat namelijk op de pijlers: vasthouden van kwaliteit, volgen van de eigen wijsheid, niet die van anderen, en trots." De jarenlange traditie van schoenen produceren, sluit goed aan bij de behoefte aan authenticiteit en vakmanschap die de doelgroep graag ziet. "Maar de klant is natuurlijk niet dom. Alleen een mooi verhaal is niet voldoende. We moeten het echt waarmaken, dat het ook allemaal klopt."

Tot de doelgroep van Van Bommel behoort de man die bereid is om geld te besteden aan schoenen. Hierbij wordt geen onderscheid gemaakt naar leeftijd. Overigens besteedt het bedrijf geen geld aan marktonderzoek, hetgeen heel goed past bij de pijler van het volgen van de eigen wijsheid. "Wij hebben een bijna ongezonde allergie voor adviseurs. Wij doen niet aan het brengen van kennis van buiten naar binnen. Dan ga je namelijk buiten kijken wat er aan de hand is en dat binnen maken. Wij werken net andersom. Wij bedenken wat wij mooi vinden, die collectie maken we en vervolgens beïnvloeden we hetgeen er buiten gebeurt. Wij gaan uit van onze eigen onderscheidenheid. We volgen het resultaat van ons succes, vervolgens bouwen we verder op dit succes." De introductie van Floris past goed in deze filosofie. Terwijl vader Frans de veranderende markt al zag en erop inspeelde, stuitte het nieuwe merk op veel weerstand bij de winkelier. "De winkeliers wilden het niet. Maar wij hebben er niet te lang over nagedacht. Dit is wat de markt wilde en wij hadden iets unieks te communiceren. Uiteindelijk werkte het en zijn wij er dus mee verder gegaan."

Het feit dat Van Bommel een familiebedrijf is, blijkt ook zeker belangrijk te zijn voor de winkeliers. "Voor de winkeliers is vertrouwen zeer belangrijk. De directieleden zijn eigenlijk slechts voorbijgangers. Maar het generatielange ondernemerschap >>

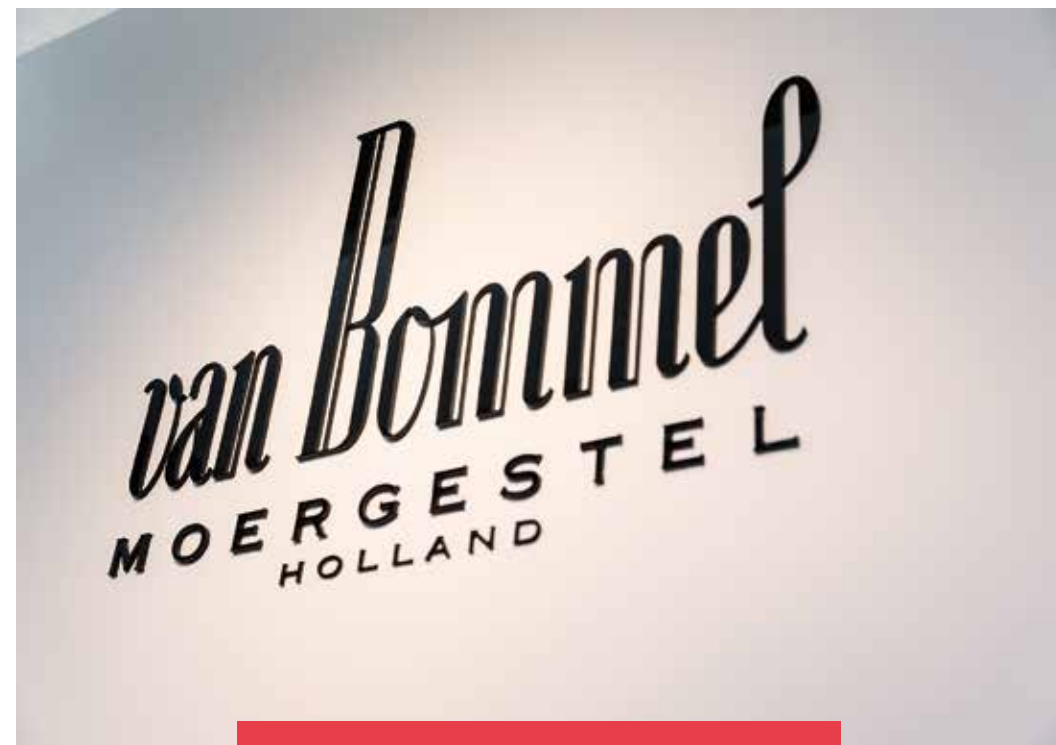
geeft voor hen stabiliteit, die behoefte zit toch in het onderbewuste van de mens.” Nog belangrijker is de familie bij de verkoop ‘van business to business’. “Wij hebben een uitstekend verkoopteam, waar overigens geen familieleden in zitten. Maar op sommige momenten is het belangrijk dat er iemand van de familie bij is. Je bent dan toch de ambassadeur van het bedrijf naar het andere bedrijf toe waar veelal ook een familielid aan het hoofd staat. Door mijn aanwezigheid kun je de continuïteit extra lading geven. Waar andere merken als voorbijgangers worden gezien, zorgen wij als betrokken familie voor stabiliteit. Dat zit in het onderbewuste van de klant.”

“Van Bommel is gebouwd op succes”

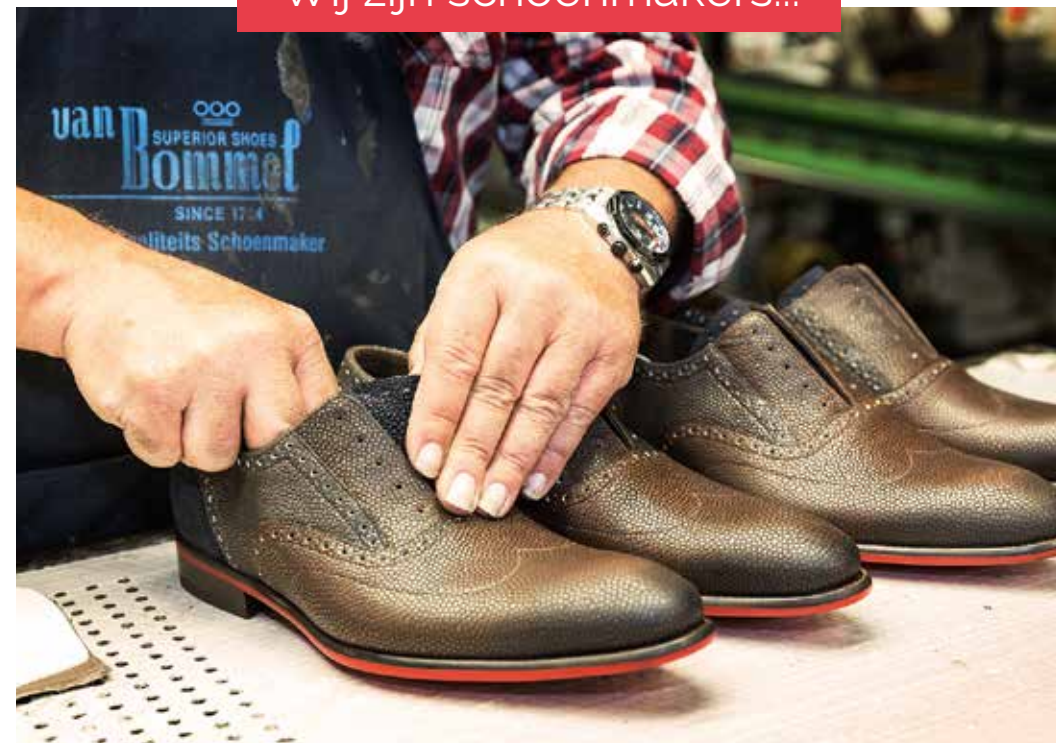
Het personeel

Voor het personeel is het uiteraard duidelijk dat zij werken voor een familiebedrijf dat al generaties lang bestaat. In Moergestel werken 120 personeelsleden en voor het gehele bedrijf in totaal 200. “In de vacaturetekst staat dat wij een familiebedrijf zijn. Dat wekt vertrouwen.” Nog belangrijker is het misschien dat het personeel ook zelf weer invulling geeft aan de continuïteit. “Onlangs kwam er een nieuwe medewerker bij ons in dienst. Op diezelfde dag vierden wij dat twee dames al 40 jaar in het bedrijf werkten. Dat geeft dan gelijk wat aan, aan de nieuwe medewerker. Het is hier een stabiele omgeving en zeker geen duiventil.”

Aan de andere kant weten werknemers ook dat er nadelen kunnen kleven aan het feit dat Van Bommel een familiebedrijf is. “Mensen die in het managementteam zitten, weten dat de kans bijna nul is dat zij ooit eigenaar worden.” Maar dat weegt niet op tegen de voordelen. “De werknemers vinden het belangrijk dat hier Van Bommels werken. Zij treffen daardoor een stabiele omgeving en dat stemt tot tevredenheid. Terwijl het personeel juist het kloppend hart is van het bedrijf. Wij maken nog steeds 600 paar schoenen per dag in Moergestel. Dat creëert authenticiteit, vakmanschap en trots.”



“Wij zijn schoenmakers...”



Reputatie van het familiebedrijf

Uitgelicht



Tekst: Kitty Koelemeijer ¹

Familiebedrijven vormen een grote en heterogene groep ondernemingen met als gemeenschappelijke factor dat vele zijn begonnen als kleine, lokale onderneming waarbij gebruik van de familienaam een logische keuze was. De bestaande associaties met de naam van de ondernemer en diens familieleden hielpen klanten en leveranciers bij het herkennen, identificeren en kwalificeren van het aanbod, zowel op de *business to consumer* markt als op de *business to business* markt. Een aantal (voormalige) familiebedrijven die de familienaam als merknaam gebruiken, waaronder Albert Heijn, Heineken, Philips en internationale ondernemingen als Estée Lauder, Dell, Ford zijn uitgegroeid tot wereldspeler. Hun merknaam is zo sterk dat stakeholders deze in veel mindere mate of zelfs in het geheel niet meer met de oprichters in verband brengen. Ook aanpassingen van familienamen komen veel voor. Zo is Toyota een aanpassing van de familienaam Toyoda, waardoor de naam met acht Japanse karakters wordt geschreven - een geluksgetal in de Japanse cultuur -, is Adidas een combinatie van de voor- en achternaam van Adi Dassler en bestaat AS Watson uit de voorletters en achternaam van Alexander Skirving Watson.

¹prof. dr. ir. Kitty Koelemeijer is hoogleraar Marketing en Retailing aan Nyenrode Business Universiteit, directeur van het Center voor Marketing & Supply Chain Management, commissaris en ondernemer.

Merken helpen klanten bij het nemen van aankoopbeslissingen. Door gebruik te maken van merknamen verlagen klanten hun zoekkosten en onzekerheid. Ze denken immers te weten waar elk merk voor staat. Welke productkwaliteit en service ze kunnen verwachten en op welke wijze merken zich van elkaar onderscheiden. Wat betekent het familiemerk specifiek voor familiebedrijven? Op welke wijze kunnen zij hun merk versterken en welke valkuilen zijn er? Deze bijdrage geeft een antwoord op die vragen met behulp van recente inzichten uit de marketingwetenschap.

Merk en merkkracht

Volgens de American Marketing Association (www.ama.org) is er sprake van een merk, als een naam, logo, ontwerp of symbool dat een goed of dienst van een aanbieder identificeert en onderscheidt van andere aanbieders. Daarbij gaat het om de positie van het merk in het associatieve netwerk in het hoofd van klanten, ook wel aangeduid als de "breinpositie". Welke associaties hebben klanten met het merk? Hebben deze betrekking op het probleemoplossend vermogen van het product, status en/of beleving? Zijn ze positief of negatief? Sterk of zwak? Deze aspecten bepalen in sterke mate hoe klanten reageren op marketing voor het merk. Welk effect een prijsverhoging of -ver-

laging heeft op de kwaliteitsperceptie. Welke aspecten moeten worden benadrukt bij de communicatie van het merk. Welke distributie- en communicatiekanalen het meest geschikt zijn. Daaruit blijkt tevens de kracht van het merk. Sterke merken hebben trouwere klanten en zijn minder kwetsbaar voor acties door concurrenten, prijsverhogingen en economische crises. Menig grotere, succesvolle onderneming kent een waarde toe aan haar belangrijkste merk(en) en vermeldt die op haar balans (o.a. Aaker 1991).

Vanuit het perspectief van klanten is merkkracht opgebouwd uit vier componenten die achtereenvolgens dienen te worden beschouwd: merkidentiteit, merkbetekenis, merkrespons en merkrelaties (Keller 2001; Keller, Aperia & Georgson 2012). Merkidentiteit betreft de identificatie van een merk met een productcategorie of behoefte en gaat over merkbewustzijn. Hoe snel en makkelijk herkennen en herinneren klanten zich het merk? Dit heeft te maken met het type merkassociaties voor het merk en de kracht daarvan. De naam en het logo van het merk spelen daarbij een belangrijke rol. Is het merk 'top of mind', dat wil zeggen makkelijk te herinneren en te verbinden aan een product- of behoeftecategorie? In welke verschillende behoefte-, koop- en consumptiesituaties >>

kan het merk worden geactiveerd en wat is nodig om klanten aan het merk te laten denken?

Merkbetekenis, ook wel aangeduid als merklading, geeft aan welke associaties klanten hebben ten aanzien van de merkprestatie - zoals kwaliteit, snelheid, vormgeving, service en prijs - en de merkbeleving, oftewel de mate waarin het merk tegemoet komt aan de psychologische en/of sociale behoeften van klanten. De merkbeleving gaat over de geschiedenis van het merk, de persoonlijkheid van het merk (bijvoorbeeld stoer, authentiek of verfiend) en/of het type distributiekanaal en het soort klanten dat het merk koopt en voor welke gelegenheden. Om ervoor te zorgen dat beoogde klanten de gewenste merkassociaties vormen maken ondernemingen vaak gebruik van *storytelling*. Veel commercials en websites vertellen het verhaal van het merk; mensen waarderen een goed verhaal en onthouden dat relatief makkelijk. Een verhaal over het merk en haar geschiedenis, de drijfveren en overtuigingen van de oprichters, behaalde successen en uitdagingen is bij uitstek geschikt om een consistente verzameling associaties te creëren en te versterken. Het verhaal moet ook ruimte bieden aan de onderscheidende voordelen van het merk ten aanzien van de concurrentie - de *points of*

difference - en de aspecten waarop de concurrentie wordt geëvenaard - de *points of parity*.

Op basis van hun ervaringen met het merk reageren klanten op het merk. Ze beoordelen de prestatie en betrouwbaarheid van het merk. Ze ontwikkelen ook gevoelens ten aanzien van het merk. Een merk kan klanten een gevoel van warmte, plezier en/of opwinding geven, het kan leiden tot een gevoel van zekerheid, sociale goedkeuring en zelfs ervoor zorgen dat men zich beter voelt over zichzelf. De merkrespons vormt een basis voor merkbinding en klantentrouw; hoe vaak en hoeveel er wordt gekocht en hoe men over het merk spreekt en zelfs hoeveel tijd en moeite klanten investeren in de interactie met het merk buiten het gebruikelijke klantproces. De merkrelatie kan worden getypeerd door de intensiteit van de binding en klantentrouw en de mate van activiteit. Vinden klanten het leuk om contact te hebben, bijvoorbeeld via social media, komen ze naar klantendagen en zijn ze ambassadeurs voor het merk?

Het familiemerk

De genoemde componenten van merkkracht zijn ook voor familiebedrijven met een familiemerk een *roadmap* naar een sterker merk. Familiemerken hebben doorgaans een sterke merk-

identiteit die overigens niet als vanzelfsprekend mag worden beschouwd. Weliswaar kennen directie en medewerkers en de vaste klanten de identiteit en betekenis van het merk goed. Geldt dit ook voor de rest van de markt? En hoe relevant en krachtig zijn de associaties met de familiewaarden en -overtuigingen nog? Een familiemerk heeft veelal als voordeel authenticiteit, toegankelijkheid en traditie. Deze eigenschappen lenen zich uitstekend voor het bouwen van een sterk merk en het creëren van een sterke merkbinding, bijvoorbeeld door middel van *storytelling*.

Familiebedrijven met de familienaam van de oprichters als merknaam gedragen zich betrouwbaarder ten aanzien van hun productaanbod dan familiebedrijven die niet de familienaam gebruiken. De reputatie van de familie is immers direct gerelateerd aan de reputatie van het bedrijf (Kashmiri & Mahajan 2014). Dit effect is nog sterker wanneer een of meer familieleden van de oprichters directielid of toezichthouder zijn bij het bedrijf. Klanten merken dit en dat is een van de redenen dat veel familiebedrijven relatief succesvol zijn. Anderzijds maakt het gebruik van de familienaam als merknaam de onderneming kwetsbaar. Als er een verwijtbare fout wordt gemaakt of een productintroductie

mislukt heeft dit, net als bij andere bedrijven met een paraplumerk, zijn weerslag op de gehele onderneming en zelfs de familie. In essentie is een merk een belofte en belofte maakt schuld. Het voeren van een familiemerk heeft veel voordelen en impliceert tegelijkertijd, meer dan voor andere merken geldt, de verplichting haar reputatie waar te maken.

Literatuur

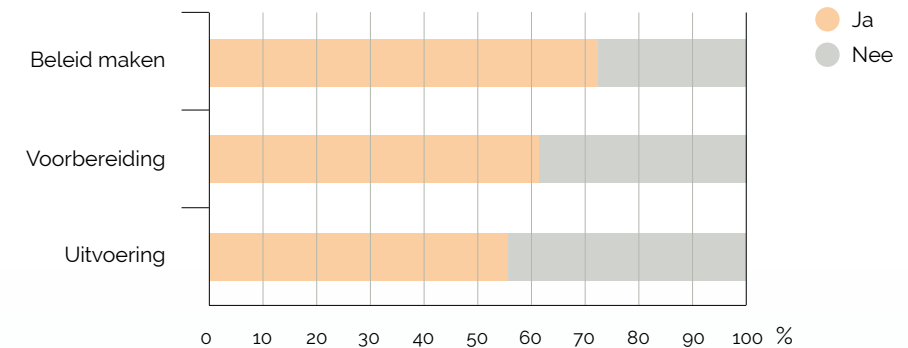
- Aaker, D.A. (1991). *Managing Brand Equity*. New York, NY: The Free Press, 299 pp.
- Kashmiri, S. & V. Mahajan (2014). "A rose by any other name: Are family firms named after their founding families rewarded more for their new product introductions?". *Journal of Business Ethics* 124, 81-99.
- Keller, K.L. (2001). "Building customer-based brand equity: A blueprint for creating strong brands." *Working Paper Marketing Science Institute*, 01-107, 38 pp.
- Keller, K.L., T. Aperia & M. Georgson (2012). *Strategic Brand Management. A European Perspective*. Pearson education Limited, 968 pp. http://toyota.custhelp.com/app/answers/detail/a_id/7650/~/_/what-is-the-origin-of-the-toyota-name%3F

Familie, eigenaren en marketing



Marketing vormt een belangrijk bedrijfsaspect voor familiebedrijven. Allereerst blijkt dat veel eigenaren van familiebedrijven en hun familieleden actief betrokken zijn bij de marketingactiviteiten van het bedrijf (zie Figuur 4). Bijna drie kwart van hen zijn actief betrokken bij het maken van het beleid voor marketingactiviteiten. Maar ook bij de voorbereiding en uitvoering van de marketingactiviteiten spelen de eigenaren en hun familieleden een belangrijke rol. *“Vooral bij onderhandelingen en het leggen van initiële contacten benadrukken wij dat wij een familiebedrijf zijn. Dat werkt!”*

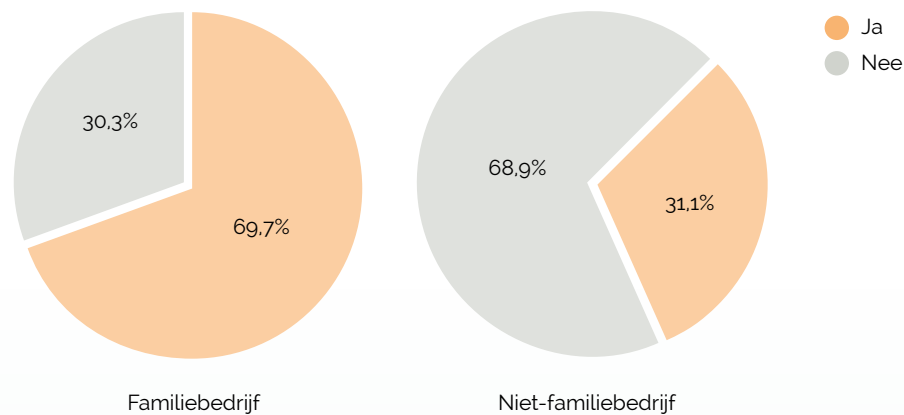
Figuur 4. Betrokkenheid eigenaren van familiebedrijven en hun familieleden bij marketingactiviteiten bedrijf



Zoals verwacht spelen eigenaren bij niet-familiebedrijven een significant minder prominente rol bij de marketingactiviteiten. Het is uiteraard niet verbazingwekkend dat eigenaren van niet-familiebedrijven minder betrokken worden bij de voorbereiding (35,3 procent) en uitvoering (34,5 procent) van de marketingactiviteiten. Gezien het belang dat alle bedrijven hechten aan hun marketing, hadden wij wel een hogere betrokkenheid van de niet-familiebedrijf eigenaren verwacht bij het maken van het beleid van de marketingactiviteiten (slechts bij 39,5 procent). Hiermee wordt des te meer onderstreept dat de nauwe betrokkenheid van de familiebedrijf-eigenaren kan bijdragen aan het onderscheidende karakter van de familiebedrijven.

Het belang van marketing voor familiebedrijven blijkt voorts nog uit het feit dat bij 64 procent van de familiebedrijven een eigenaar of familie van een eigenaar verantwoordelijk is voor de marketing van het bedrijf. Maar ook bij 55,5 procent van de niet-familiebedrijven ligt deze verantwoordelijkheid bij de eigenaren. Waar echter wel een duidelijk verschil blijkt tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven is de invloed van de familie op de marketingstrategie van het bedrijf. Bij 69,7 procent van alle familiebedrijven heeft één familie een aanzienlijke invloed op de marketingstrategie van het bedrijf (zie Figuur 5). >>

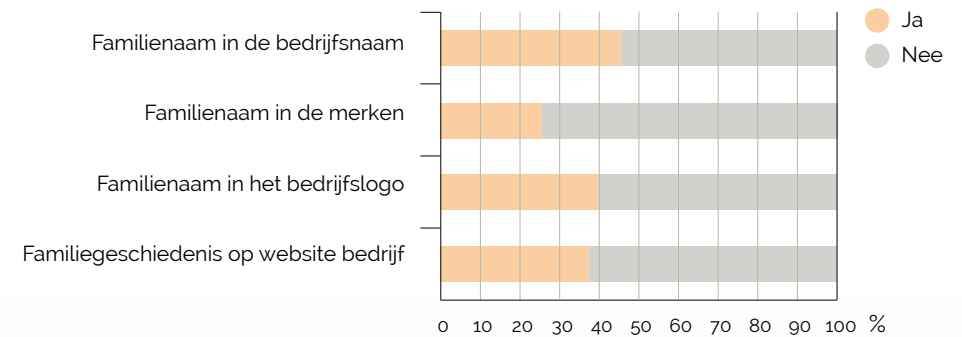
Figuur 5. Heeft één familie een aanzienlijke invloed op de marketingstrategie van het bedrijf?



Lopend langs de Nederlandse winkelstraten, maar ook rijdend op de Nederlandse wegen en industrie-terreinen word je bijna voortdurend geconfronteerd met de grote invloed van familiebedrijven op onze economie. Familienamen worden gebruikt als bedrijfsnamen, waardoor de band tussen familie en bedrijf zeer goed zichtbaar is. Memili (2010) en ook Zellweger (2012) voerden eerder al internationaal onderzoek uit naar het imago van het familiebedrijf

(*family firm image*) om te bezien of het familiebedrijf in haar marketing-activiteiten gebruik maakt van het feit dat zij een familiebedrijf is. Zo kan de familienaam worden gebruikt in het versterken van de bedrijfsidentiteit. Uit dit onderzoek blijkt dat 46,2 procent van alle familiebedrijven daadwerkelijk de familienaam van een of meer eigenaren in de bedrijfsnaam heeft staan (zie ook Figuur 6). Dit percentage is zeer hoog en nog veel hoger dan vooraf aan het onderzoek werd verwacht.

Figuur 6. Gebruik familienaam van eigenaren van familiebedrijven in de branding van het bedrijf



Waar de bedrijfsnaam veelal als een gegeven uit de historie kan worden beschouwd, kan de familie natuurlijk ook op andere manieren de associatie tussen het bedrijf en de familie versterken. Zo komt de familienaam ook naar voren in bedrijfslogo's (40 procent) en in de merken (25 procent) van familiebedrijven. Voorts heeft 37,5 procent van alle familiebedrijven de familiegeschiedenis op de website van het bedrijf staan. Dit is uiteraard ook een belangrijke manier om de band tussen familie en bedrijf te versterken. Wederom is het niet verbazingwekkend dat bij slechts één op de acht niet-familiebedrijven de geschiedenis op de website staat of de familienaam van de oorspronkelijke eigenaren in de bedrijfsnaam naar voren komt. Opvallend is in ieder geval wel dat Italiaans onderzoek van onder meer Gallucci (2015) aantoont, dat door

familieleden geleide familiebedrijven die bewust de familienaam gebruiken door het vermelden van de familiegeschiedenis, -waarden, en -identiteit op de bedrijfswebsite, financieel beter presteren dan familiebedrijven die dit niet vermelden. Volgens de auteurs kan dit financiële succes worden verklaard doordat het gebruik van de familie bij de consumenten positieve associaties oproept. Hierbij kan gedacht worden aan associaties als betrouwbaar, klantgeoriënteerd en kwaliteit. Ook worden deze familiebedrijven gezien als de meest duurzame, sociale en rechtvaardige vorm van onderneming.

Een mooi voorbeeld van een familiebedrijf dat de betrokkenheid van de familie actief gebruikt in haar marketing is Go-Tan.

Casus:

Go-Tan



Go-Tan

Opgericht: 1954

Omzet: ca. € 24 miljoen

Aantal werknemers: 60 fte

Historie

Go-Tan is de specialist in de oosterse keuken en wil haar klanten laten genieten van authentieke oosterse gerechten. Het ondernemersbloed stroomt al generaties lang door de aderen van de familie Go. De grootmoeder van de huidige directie had al op haar 28^e een modewinkel, terwijl andere familieleden winkels hadden vol koekjes, gebak en pinda's. Anderen handelden in brood, meel, groenten en whisky.

De geschiedenis van het huidige familiebedrijf begint als opa en oma Go in 1950 naar Nederland verhuizen. In de garage in Naarden worden traditionele Indische gerechten gekookt en de gehele buurt kan daar van meegenieten. Vanuit de garage begint Frans Go in 1954 met het bakken van Indische hapjes en oosterse snacks. Zoals gebruikelijk bij veel familiebedrijven, zeker in die tijd, hielpen alle broers en zussen mee. Twee jaar later wordt de productie verplaatst naar Amsterdam, waar ook direct een winkel wordt geopend. Als in 1966 blijkt dat ook deze locatie te klein is, wordt in Rhenen een echte fabriek gevonden. De huidige bedrijfslocatie is Kesteren, waar in 1975 een nieuw bedrijfspand is gebouwd. De bedrijfsnaam Go-Tan stamt uit de jaren 60, toen gedurende enkele jaren de heer Tan compagnon werd van Frans Go. Het bedrijf is mede groot geworden door technische innovatie, in eerste instantie ontwikkeld door Frans Go. Zo bestelde de Bijenkorf, een van de afnemers van het familiebedrijf, zoveel Shanghai-noten, dat Frans Go een nieuwe productietechniek met drageerpannen bedacht. Een techniek die nu overigens nog steeds wordt gebruikt. Hiermee werd Frans Go de uitvinder van de borrelnoot. Tevens nam zijn zus Poppy Go recepten mee uit Indonesië, waardoor steeds meer nieuwe producten en smaken konden worden aangeboden.

In 1984 overlijdt Frans Go na een chronisch ziekbed op 54-jarige leeftijd. De leiding wordt overgenomen door de heer Tan, tot dan adjunct-directeur. De eigendom van het bedrijf gaat over van Frans Go naar zijn vrouw en hun zonen, Cliff, Bing en Han. De kinderen zijn dan nog jong en zij besluiten eerst hun studies af te >>

maken en externe werkervaring op te doen. Terwijl Cliff carrière maakt in het buitenland, nemen Bing en Han in 1998 de leiding over van de heer Tan, die met pensioen gaat.

Wat volgt is een periode van vernieuwing en productinnovatie. Go-Tan ontpopt zich als een pionier in het wokken en zet haar 'Wok-essentials' succesvol in de markt. Ook de Chili Sauce ontwikkelt zich zeer goed. Al met al is Go-Tan in staat geweest om een zeer rijk assortiment van 150 Indische producten op te bouwen. *"Wij zijn nu in onze markt absoluut de nummer 2 in Nederland"*. Een assortiment dat niet alleen in Nederland te verkrijgen is, maar nu is uitgebreid tot een retail- en foodservice in achttien Europese landen. *"Ook probeer je hetgeen het bedrijf allemaal doet inzichtelijk te maken voor het personeel. Wij bedienen nu 40.000 consumenten per dag. Dus iedere twee seconden wordt een verpakking van ons opengemaakt."*

"Familiebedrijf is niet direct een kwaliteitsstempel"

De familie in het bedrijf

Tijdens de start in de jaren 50 was het bijna vanzelfsprekend dat alle kinderen meehielpen in het bedrijf. In de tijd van de wederopbouw mocht niet anders verwacht worden van de kinderen. Echter na het overlijden van vader Frans in 1984, was het absoluut niet zeker dat de kinderen het bedrijf zouden overnemen. Cliff ging naar Singapore en Bing en Han werkten eerst bij andere bedrijven en hebben vervolgens samen een eigen toko-ketentje opgezet. Toen Frans in 1981 ziek werd, is er wel een Raad van Commissarissen opgericht, waarin ook de 18-jarige Bing zitting nam. *"Zo hielden wij als familie toch nog grip op de zaak"*. Het aanstaande afscheid van de heer Tan in 1998, heeft Bing en Han uiteindelijk doen besluiten om in het familiebedrijf te komen. De eigendom kwam toen ook volledig in handen van de drie broers. Bing kreeg de algehele leiding, terwijl Han zich stortte op die zaken die de meeste aandacht vroegen. *"Dat was in eerste instantie volledige vernieuwing van de ICT. Via het opschudden van de onderdelen logistiek en >>*



productieplanning heb ik een gezonde Financial Control structuur neergezet. Toen de basis daarvan goed neergezet was ben ik me vanaf 2010 volledig gaan richten op de marketing.”

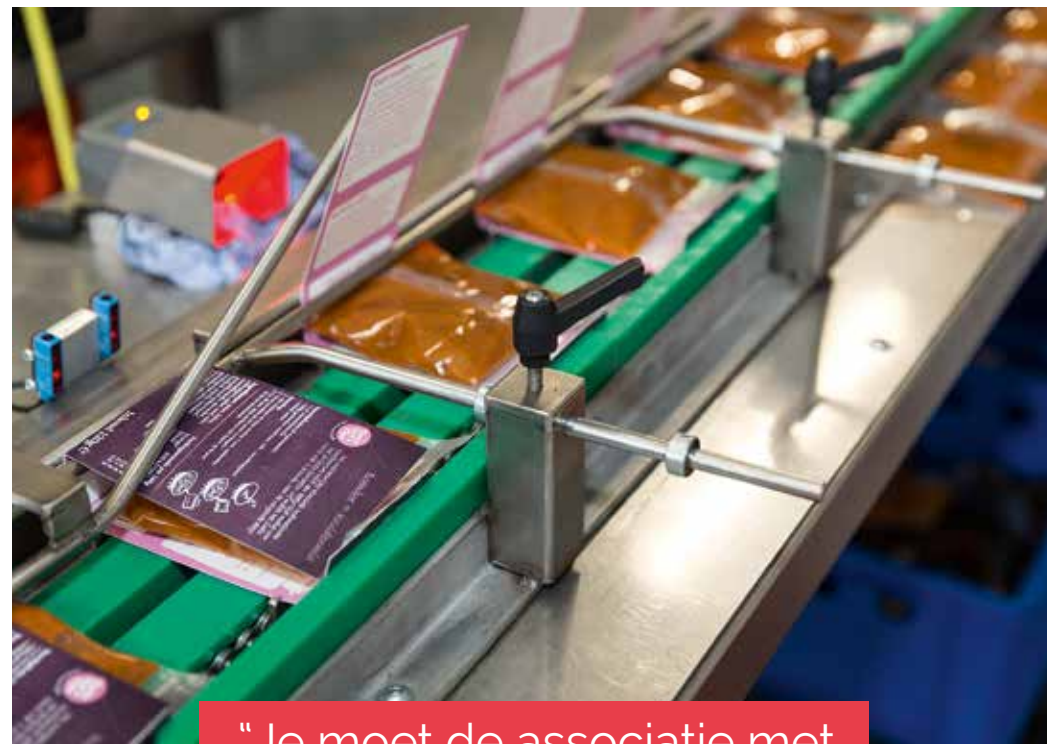
Marketing van het familiebedrijf

Toen Han Go de verantwoordelijkheid voor de marketingactiviteiten van het bedrijf in 2010 overnam, waren er genoeg mogelijkheden tot versterking van de activiteiten. *“Als je aan de slag gaat als ICT’er ga je alles zorgvuldig analyseren. Zo heb ik gekeken naar de basiswaarden waar wij voor wilden staan.”* Voor Go-Tan betekent dat onder meer: verbonden willen zijn met de klant, met een grote toegankelijkheid en zo helpen met de creatie van plezier en onbezorgdheid. Ook belangrijk is de voortdurende innovatie vanuit de traditie. Voorts dient er respect, kwaliteit en liefde te zijn voor het eten, allemaal vanuit het familiegevoel.

Toch werd het feit dat Go-Tan een familiebedrijf is nog niet heel sterk benut in de communicatie. *“Voor ons zelf is het idee van een familiebedrijf niet zo bijzonder. Wij zijn er gewoon in opgegroeid. Dan ben je je er minder van bewust.”* Het belang van het benutten van het familiebedrijf werd in eerste instantie ingegeven door marketingadviseurs. Zij stelden dat het een trend was. *“Allereerst was er veel om te doen. Maar wij vonden de associatie met het familiebedrijf wel positief. Het geeft toch een gevoel van betrouwbaarheid, kwaliteit en degelijkheid. Dat werd mij pas echt goed duidelijk op een reis naar Singapore in het vliegtuig. Ik kwam in gesprek met een dame, die vroeg wat wij precies deden. Toen zij hoorde dat wij een familiebedrijf waren, zei ze: ‘Oh, dan ga ik het vanaf nu altijd kopen!’. Het moest namelijk wel goed zijn, anders zou je de eigen familienaam er niet aan willen verbinden.”*

Door de jaren heen is Go-Tan het familiebedrijf actief gaan promoten in haar eigen producten. In 2009 kwam de eerste klein-budget commercial met de zussen van Frans Go uit. Hierin werden de zussen geportretteerd als ‘Raad van Toezicht’. In 2011 kreeg de voor het bedrijf belangrijke kroepoeklijn een ‘familiesfeer’ verpakking. Voorop de verpakking staan Han Go, zijn kinderen, twee nichtjes, een neef, een tante, een oudtante en een oom afgebeeld. Uiteindelijk staat nu op de producten en in alle reclame-uitingen de trailer *“A very foodloving family”*. Een duidelijke associatie tussen de producten en de familie. *“We benadrukken dan ook duidelijk dat ons eten met liefde bereid is door een familie van gepassioneerde kokers.”*

>>



“Je moet de associatie met het familiebedrijf wel laden!”



Deze associatie is volgens Han Go echter niet voldoende. “Je moet de associatie wel laden. Alleen het feit dat je een familiebedrijf bent, is zeker niet voldoende. Het staat niet gelijk aan een kwaliteitsstempel. Wij werken dan ook vanuit de familiewaarden. Alles wat wij vertellen is waar. Wij geven ook invulling hieraan door herkenbare familiezaken toe te voegen. Je kunt hierbij denken aan familierecepten, een fotoboek en websites.” Zo is Go-Tan in staat om lading te geven aan hetgeen zij wil zijn.

Het is hierbij een voordeel voor internationaal opererende familiebedrijven dat de associatie met families identiek is voor grote delen van de wereld. “Wij zijn bijvoorbeeld ook heel actief in Scandinavië. Ook daar laten wij zien dat wij een familie zijn. Het gaat om de gezamenlijkheid, waarbij lekker eten de basis is van het sociale gebeuren, wat weer een heel Aziatisch iets is.”

Het personeel

Ook binnen het bedrijf heerst een eigen familiale sfeer. “Wij zijn een relatief klein bedrijf, met zo’n 60 fte. Wij nemen dus niet zo vaak mensen aan, meestal mensen uit de regio.” Bij een vacature wordt er natuurlijk bijgezet dat Go-Tan een familiebedrijf is. “Dat is toch kenmerkend voor de sfeer waarin iemand komt te werken. Ook geeft het de breedte aan van de werkzaamheden, de vele verantwoordelijkheden, de snelheid en betrokkenheid.” Potentiële werknemers kunnen zich zo dus toch al snel identificeren met het soort bedrijf waarbij zij solliciteren. “Ik denk dat mensen heel bewust kiezen voor een bedrijf als het onze.”



“Familiebedrijven geven toch een gevoel van betrouwbaarheid, kwaliteit en degelijkheid”



Succesfactoren bedrijf



Alleen aan de aan het onderzoek deelnemende familiebedrijven is gevraagd, waar zij het succes in hun organisatie aan te danken hebben. Waar bij andere onderdelen van het onderzoek veelvuldig gebruik is gemaakt van internationale onderzoeksresultaten, is er tussen de relatie van succesfactoren van het familiebedrijf en de marketing- en communicatie-activiteiten nog nauwelijks onderzoek gedaan. Daartoe is gezocht naar karakteristieken die in het algemeen beschouwd worden als sterke kanten van familiebedrijven. Deze lijst van twaalf mogelijke succesfactoren is aan de familiebedrijf-directeuren voorgelegd om aan te geven in welke mate deze een belangrijke verklaring zijn voor het succes van hun familiebedrijf.

Het uiteindelijke doel is om nader te bezien hoe de krachten van deze bedrijven aansluiten bij hun verschillende stakeholders, zoals bijvoorbeeld de klanten, leveranciers, medewerkers en omgeving. Hierbij valt op dat er vele verklaringen zijn voor het succes van

deze familiebedrijven (zie ook Tabel 5). De belangrijkste drie verklaringen voor het succes van familiebedrijven zijn de goede relaties met klanten, de binding met en betrokkenheid van personeel en het langetermijndenken. >>

Tabel 5. Belangrijke verklaringen voor het succes van bedrijf

Verklaring succes	Familiebedrijven		
	(Zeer) hoge mate	Niet of nauwelijks	Gemiddelde*
Goede relaties met klanten	93,0%	0,5%	4,39
Binding met en betrokkenheid van personeel	85,4%	2,5%	4,15
Langtermijndenken	76,9%	4,5%	4,05
Kwaliteit van leiding en management	82,4%	4,0%	4,02
Goed werkgeverschap	77,9%	1,0%	3,99
Goede relaties met leveranciers	76,4%	5,0%	3,98
Betrokkenheid aandeelhouders	67,3%	17,6%	3,65
Hoge solvabiliteit	57,3%	10,6%	3,59
Betrokkenheid familie	57,3%	19,6%	3,53
Maatschappelijk verantwoord ondernemen	52,8%	17,1%	3,51
Traditie	40,2%	29,1%	3,11
Binding met regio en gemeente	28,1%	39,7%	2,75

* Berekening van het gemiddelde ontstaat door waardes toe te kennen aan de meningen van de deelnemende directeuren, waarbij 1= helemaal niet en 5= in zeer hoge mate.

>>

Nog belangrijker is het echter om naar de verschillende doelgroepen te kijken. In eerste instantie de werknemers en dus ook de potentiële werknemers. Ruim 85 procent van de directeuren van familiebedrijven geeft aan dat het succes van hun bedrijf in (zeer) hoge mate wordt verklaard door de binding met en de betrokkenheid van het personeel. Voorts geeft ook nog bijna 78 procent aan dat goed werkgeverschap een belangrijke verklaring is voor het succes van familiebedrijven. Dit zijn krachten van familiebedrijven die zeer aantrekkelijk kunnen zijn voor huidige en toekomstige werknemers, die ook daadwerkelijk kunnen worden gebruikt in de communicatie naar deze doelgroep.

Dezelfde argumentatie kan ook worden gebruikt voor de doelgroepen klanten en leveranciers. Zo kan naar klanten toe niet alleen worden benadrukt dat familiebedrijven de goede relaties met hen koesteren, maar ook dat het langetermijndenken de kansen vergroot

dat er stabiele relaties ontstaan en relatiemanagers niet continu wisselen. Voorts borgt de hoge solvabiliteit van familiebedrijven de betrouwbaarheid van levering. Zeker na een periode van langdurige crisis is het belangrijk dat een klant gegarandeerd is van levering bij het aangaan van een contract. Deze solvabiliteitspositie is uiteraard ook belangrijk voor leveranciers, waarbij ook nog aandacht kan worden besteed aan de kwaliteit van leiding en management, en aan de betrokkenheid van aandeelhouders en hun langetermijndenken.

Al met al vormen deze verklaringen van het succes van familiebedrijven een mooie aanzet voor marketing- en communicatie-activiteiten jegens de verschillende doelgroepen. Jumbo Supermarkten vormt een goed voorbeeld van een familiebedrijf dat overweegt om het feit dat zij een familiebedrijf is actiever in te zetten in de marketing- en communicatie-activiteiten.

De belangrijkste verklaringen voor het succes van familiebedrijven zijn de goede relaties met klanten, de binding met en betrokkenheid van personeel, het langetermijndenken, de kwaliteit van leiding en management, goed werkgeverschap en goede relaties met leveranciers.



Jumbo Supermarkten
Opgericht: 1921
Omzet: € 4.823 miljoen
Aantal werknemers: 60.000

Historie

De historie van het familiebedrijf gaat terug tot 1921, toen Johan van Eerd in Veghel een groothandel in koloniale waren startte. In 1956 ging Karel van Eerd bij zijn achteroom in het familiebedrijf werken. Karel is de grondlegger van Jumbo Supermarkten. Hij werd geïnspireerd door de zelfbedieningszaken en supermarkten die hij tijdens zijn bezoeken aan de Verenigde Staten bezocht. Voordat hij medio jaren 80 definitief met Jumbo aan de slag ging, experimenteerde hij met verschillende formules.

Vanaf die tijd is Jumbo uitgegroeid tot een van de grootste en succesvolste Nederlandse familiebedrijven. Inclusief de medewerkers die in dienst zijn bij de aangesloten ondernemers werken er ruim 60.000 mensen bij Jumbo. Deze groei is bevorderd door de formule waarin het bedrijf stelt de laagste prijzen, het grootste assortiment en de beste service te combineren. Voorts is de groei gestimuleerd door de overnames van Super de Boer in 2009 en C1000 in 2012. Zeker bij de ombouw en integratie van deze winkels komt de kracht van het familiebedrijf naar voren. *“Wij zijn alle supermarkten aan het ombouwen naar Jumbo, dat is medio 2015 allemaal klaar. We zitten op een ander niveau als supermarkt, wij staan er als familie garant voor. Iedere belegger zou zeggen stop ermee, omdat we veel meer investeren per vierkante meter. Daarnaast stoppen we ook nog eens veel meer uren in die winkel om het ambacht te laten zien en met service de klant te verrassen. Wij geloven daarin. Daarmee kunnen we verschil maken.”*

De familie in het bedrijf

De familie is nog zeer nadrukkelijk in het bedrijf aanwezig. Vader Karel is voorzitter van de Raad van Commissarissen en al zijn drie kinderen zijn actief in het bedrijf. Zoon Frits is CEO, dochter Colette is CCO en dochter Monique is hoofd Jumbo Evenementen. Toch wil de familie niet sterk op de voorgrond komen. *“Wij hebben de traditionele organisatiepiramide omgedraaid. Bij ons staat de klant bovenaan. Wij bouwen alles om de klant heen. Dan zijn wij als familie natuurlijk veel minder belangrijk.”* Van de drie kinderen is Colette het meest zichtbaar. *“Zij is het >>*

gezicht van de formule. Zij doet bij ons onder andere de PR, dus staat zij in de media en schuift zij automatisch meer naar voren.” Aan de andere kant ontkom je als bedrijfsfamilie van een dergelijk groot familiebedrijf niet aan publieke aandacht en de daarbij horende verantwoordelijkheden. “Wij kunnen iedere dag wel ergens spreken als wij dat willen.”

•

“Iedere kleine ondernemer wil groot worden en iedere grote ondernemer wil klein denken”

•

Het belang van de familie voor Jumbo kan niet worden onderschat, ook al vormen de groei en het succes wel een uitdaging. “Iedere kleine ondernemer wil groot worden en iedere grote ondernemer wil klein denken. Als familie moeten we blijven staan voor ondernemerschap en er voor zorgen dat management niet primair wordt. Want als managers het volledig overnemen, dan is de ziel uit het familiebedrijf.” Ook maakt de groei het onmogelijk voor de familie Van Eerd om continu zichtbaar te zijn voor het personeel. Ook daarvoor is gekozen voor een manier van werken waardoor de verantwoordelijkheid bij het personeel ligt. “Wij openden iedere week nieuwe winkels en ik ben bij al die openingen. Helaas kan ik niet ook nog bij alle oude winkels langsgaan. Daarom ben ik zo zuinig op de operationele laag. Die moet je koesteren.”

Marketing van het familiebedrijf

Tot voor kort had de familie niet veel met de associatie tussen Jumbo en het begrip familiebedrijf. “Dan staat er weer ‘het Brabants familiebedrijf’ over ons in de media. Dat voelt toch alsof wij niet helemaal serieus, niet volledig professioneel zijn.” Maar vanzelfsprekend wordt er nagedacht hoe de kracht van het familiebedrijf benut kan worden. Zeker omdat de associatie met de ‘7 Zekerheden’ zeer goed past bij de familie Van Eerd. Daarnaast maakt dit aspect Jumbo anders dan de ander grote supermarktketens. Dat familie-aspect wordt gewaardeerd door de klant. “Je moet je realiseren dat de meeste mensen een supermarkt helemaal niet zo leuk vinden. Ze vinden het zonde van hun tijd. Met de 7 Zekerheden halen wij de standaard >>



“Personeel moet de gele kleur in hun hart willen sluiten”

irritaties weg. Door die garanties en service komt er veel kracht en energie vrij die de winkel succesvol en gewaardeerd maakt.”

De 7 Zekerheden van Jumbo zijn in 1996 ontstaan. “Wij zijn toen overgestapt naar een organisatie waar de klant volledig centraal staat. Niet alleen de prijs moest het laagste zijn, maar ook andere ergernissen waar iedere winkelende familie tegenaan loopt, hebben wij benoemd en aangepakt.” Tot de 7 Zekerheden behoren een zeer groot assortiment, een laagste prijs garantie, vriendelijke service, verse producten, een geld-terug-garantie, korte wachttijden bij de kassa en het stimuleren van feedback. “Wij zijn pas tevreden als de klant dat ook is.”

“We zijn bescheiden in zelfprofilering”

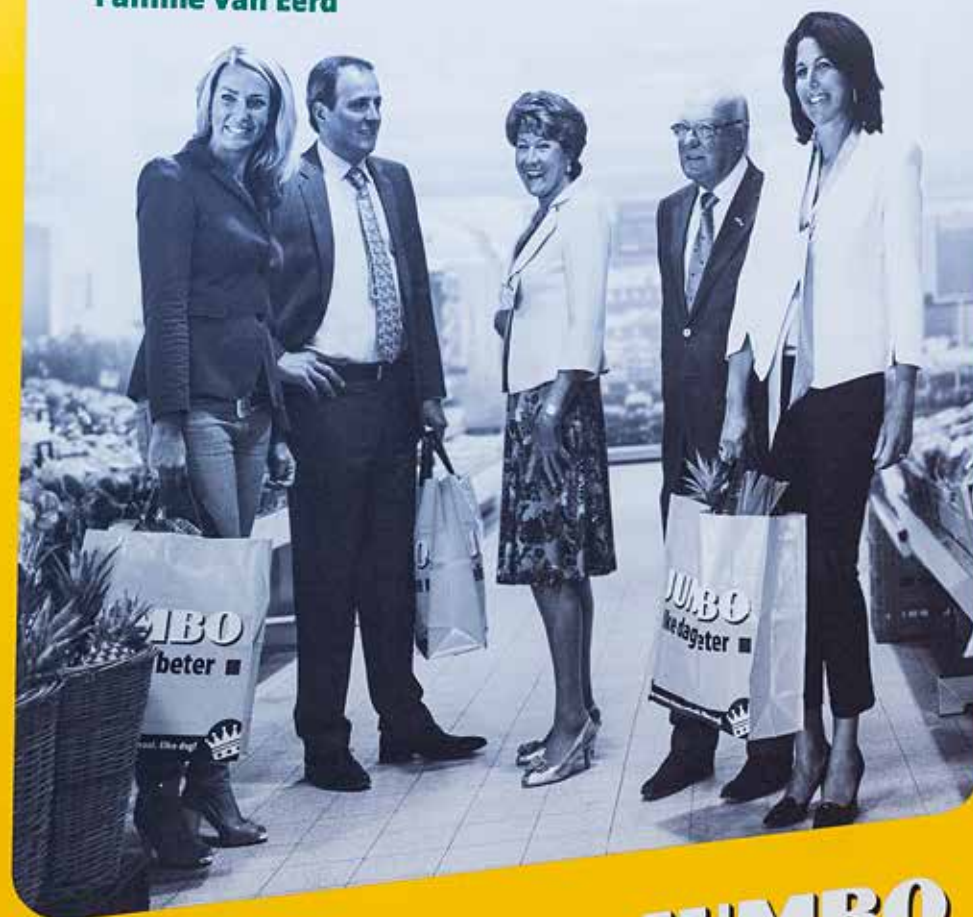
Voor de klant kan het persoonlijk gastheerschap en oprechte betrokkenheid van de familie zeker toegevoegde waarde leveren. Ook al vervullen veel plaatselijke ondernemers hierin natuurlijk een belangrijke rol. “Omdat de opening van nieuwe winkels al een aanslag op mijn agenda vormt, heb ik helaas weinig gelegenheid om de andere zaken regelmatig te bezoeken.” Aan de andere kant werkt de familie wel aan de relatie tussen de winkel, de klant en de familie. “Bij al onze eigen winkels hangt een familiefoto van ons bij de ingang. Dat staat symbool voor onze garantie, dat wij als familie onze beloftes nakomen. Dat wij als mens achter de 7 Zekerheden staan. Wij als familie symboliseren het commitment, het is een afspraak met de klant. Daarmee profileert Jumbo zich als familiebedrijf.”

Uit het bovenstaande blijkt dat de familie tot nu toe haar best doet om zelf niet centraal te staan in de externe profilering. Die centrale positie is ingeruimd voor de klant en de medewerker in de winkel. Toch blijft Jumbo in de toekomst zich als familiebedrijf profileren. De laatste tijd gaan er meer stemmen op dat Jumbo nog meer met haar identiteit als familiebedrijf moet doen. “We zijn nooit bescheiden in onze ambitie, maar we zijn bescheiden in zelfprofilering. Onze adviseurs, commissarissen en anderen zeggen steeds vaker: ‘die uniciteit, daar moet je veel meer mee gaan doen. >>

**Bedankt dat u ook vandaag
weer voor Jumbo heeft gekozen.**

**Jumbo is er op gericht om het u 100% naar de zin te maken.
Daarom garanderen wij de allerlaagste prijs, de meeste keus
en een persoonlijke en vriendelijke service. Mocht er toch iets
niet kloppen, dan willen wij dat heel graag weten. Wij zullen
er alles aan doen om aan uw wensen tegemoet te komen.**

Familie van Eerd



JUMBO

Dat is een kaart die je vaker kunt trekken'. Ik heb mij laten overtuigen. De uniciteit die je als familiebedrijf hebt, zeker als zo'n grote werkgever, kom je niet vaak tegen. We kunnen namelijk aantonen met ons familiegevoel dat wij staan voor die garanties. Dat we er in zitten voor de lange termijn; samen met de klant."

Het personeel

De omgekeerde piramidestructuur zorgt ervoor dat de klant bovenaan staat bij Jumbo. Vlak daaronder komt het operationele personeel op de werkvloer. "Ik heb natuurlijk zelf ook in de winkel gestaan en heb gedaan wat zij nu doen. Ik weet dan ook dat er erg hard wordt gewerkt." Omdat een piramidestructuur voor winkelmedewerkers wat abstract kan zijn, vertaalt Jumbo dit naar het personeel als het frietzakmodel. "Ik zit onderin het puntje van de frietzak. Het is dan niet belangrijk wat ik hier op het hoofdkantoor doe. Het draait om wat er boven in de frietzak zit: de winkel, daar koopt de klant het voor en daar komen de winkelmedewerkers die klant tegen. Dat is wat mensen zien, daarom komt de klant bij ons in de winkel."

De personeelsleden weten natuurlijk dat zij voor een familiebedrijf werken. Bij iedere winkel die wordt verbouwd, wordt ook bewust aandacht besteed aan het Jumbo-gevoel. "Op de eerste maandag staat een van onze Jumbo-bussen voor de winkel. Alle mensen worden uit de winkel gehaald en die worden dan naar onze Jumbo-hal gebracht. Daar zit onze nestgeur, onze oorsprong en die wordt helemaal uitgelegd. Mensen krijgen een geel shirtje aan en dan leggen we ze uit dat de spelregels in de winkel voor hen gaan veranderen, het is een jobverrijking. We willen dat mensen rustig die dag Jumbo gaan 'ervaren' en de gele kleur in hun hart sluiten. Het grote verschil is dat wij erin geloven en dat we daardoor zijn gegroeid. Na een hele dag van kennismaken, trainen, rollenspellen en een echt 7 Zekerhedenexamen, zie je dat ze er zelf ook in geloven en dat ook zij zo veel mogelijk willen doen voor de klant." Zo kan het familiebedrijf het Jumbo-DNA doorgeven aan het personeel.



"De 7 Zekerheden passen goed bij de familie Van Eerd"



Waardecreatie in familiebedrijven

Uitgelicht



Tekst: Henry Robben, Rudy Moenaert en Peter Gouw ¹

Organisaties hebben de plicht om winst te creëren. Winst kan alleen ontstaan wanneer bedrijven waarde creëren voor de klant op een manier die waarde creëert voor de eigen organisatie (Moenaert, Robben en Gouw, 2011). Familiebedrijven zijn daarin niet anders dan andere organisaties. Omdat familiebedrijven een aparte positie innemen in het landschap van de bedrijfsvoering (Bloch, Kachaner en Mignon, 2012) ontvouwt zich de vraag of familiebedrijven op een andere manier waarde creëren dan niet-familiebedrijven. Dit artikel probeert die vraag te beantwoorden, teneinde kennis en inzicht te krijgen in het waardecreatieproces van familiebedrijven ten opzichte van andere organisaties. Hiertoe doen wij vanaf 1999 al onderzoek onder allerlei bedrijven, waaronder dus ook familiebedrijven. Tot nu toe hebben 357 bedrijven deelgenomen aan de recentste ronde in dit onderzoek, waarvan 105 (29,4%) familiebedrijven.

¹ prof. dr. Henry Robben is hoogleraar marketing aan de Nyenrode Business Universiteit; prof. dr. Rudy Moenaert is hoogleraar strategische marketing aan de TIAS School for Business and Society; drs. Peter Peter Gouw is adviseur binnen Vision2B. Correspondentie over deze bijdrage gelieve te richten aan h.robben@nyenrode.nl.

Er is veelal gebruik gemaakt van het netwerk van de auteurs. De vragenlijst ondervroeg de respondenten over de manier waarop zij concurreren, hun prestaties ten opzichte van de concurrentie, hoe goed zij hun eigen waardeketen op orde hebben, het effect van trends en ontwikkelingen op de marketingstrategie van hun onderneming, de productlevenscyclus, de marketingprocessen waarin zij willen investeren en het leveren van producten of diensten.

Bevindingen

Deze sectie geeft aan, of en welke verschillen er bestaan in het waardecreatieproces van familie- en niet-familiebedrijven. Voor de leesbaarheid zijn de statistische analyses achterwege gelaten.

Concurrentiestrategie

Indachtig de indeling van Moenaert en Robben (1999), zijn er vier manieren om de eigen organisatie te onderscheiden van de concurrentie. De eerste is het aanbod, de combinatie van diensten en producten die een functioneel voordeel voor de klant oplevert. De tweede is het klantenproces, de wijze waarop de organisatie de relatie met de klant definieert en vormgeeft. Ten derde is er het imago, dat betekent alle connotaties die de markt heeft over een bedrijf en zijn onderdelen. Tenslotte is er de prijs, de financiële en niet-financiële kosten die een klant moet maken om een product of dienst af te nemen en te bezitten. In dit op-

zicht verschillen familiebedrijven niet van andere organisaties. Dat betekent dat de organisaties in onze steekproef op de eerste plaats concurreren op het aanbod, dan op het imago en het klantenproces en tenslotte op prijs.

Bedrijfsprestaties

De organisaties gaven aan, hoe zij presteerden ten opzichte van de concurrentie in termen van marktaandeel, omzetgroei, winst, klantenacquisitie, klantenbehoud en het omgaan met kosten. Hier vinden we een tweetal significante verschillen. Familiebedrijven slagen er meer in dan andere bedrijven om omzetgroei te creëren naast het beter behouden van hun klanten. Bloch et al. (2012) suggereren dat de veerkracht van familiebedrijven het gevolg is van soberheid ('frugalité'), dubbelhandigheid ('ambidextrie') en betrouwbaarheid ('fiabilité').

>>

Waardeketen en processen

Binnen de waardeketen van een organisatie (Day, 1999) kunnen we vijf clusters onderscheiden. Deze clusters zijn het definiëren van waarde voor de klant (aanvoelen waar de behoefte van de klant ligt), het integreren van processen (financiën, IT), het ontwikkelen van waarde (productontwikkeling, inkoop), het afleveren van waarde (logistiek, productie) en het onderhouden van waarde (CRM, merkbeleid). Het enige statistisch significante effect dat optreedt betreft het afleveren van waarde. Familiebedrijven hebben hier een voorsprong. Deze voorsprong komt tot stand door een beter management van de processen, betere fabricage, een positievere *order fulfillment* en een betere logistiek. Het lijkt er dus op dat familiebedrijven beter in staat zijn hun beloften qua aflevering gestand te doen.

Trends en ontwikkelingen

Zijn er zaken in de omgeving waar organisaties geen vat op hebben maar die wel hun marketingstrategie beïnvloeden? Familiebedrijven verschillen in hun reacties op zes van de 27 trends en ontwikkelingen die zij voorgelegd kregen. Zo hebben zij minder last van toenemende concurrentie, nieuwe toetreders, verhoogde kosten van kapitaalverschaffing, invloed van de overheid en deregulatie van markten.

Het lijkt erop alsof familiebedrijven beter bestand zijn tegen concurrentie en veranderende marktmechanismen. Wel lijken zij meer beducht voor stijgende kosten van materialen en energie, een issue dat bij hun leveranciers vandaan komt.

Productlevenscyclus

Hoe belangrijk is het te kijken naar de fase van de productlevenscyclus waarin een product of productlijn verkeert? In dit onderzoek bleken de familiebedrijven wat eerder in de productlevenscyclus te zitten dan niet-familiebedrijven. Waar de laatste zich bewegen in volwassenheidsfase, waarin verzadiging optreedt en omzetten hun piek hebben bereikt, vertoonden familiebedrijven producten in de overgangsfase, waarin de markt nog groeit maar de groei afneemt. Dit resultaat geeft aan, dat de familiebedrijven in het algemeen in een gunstigere fase van de productlevenscyclus verkeren.

Veranderingen en investeringen

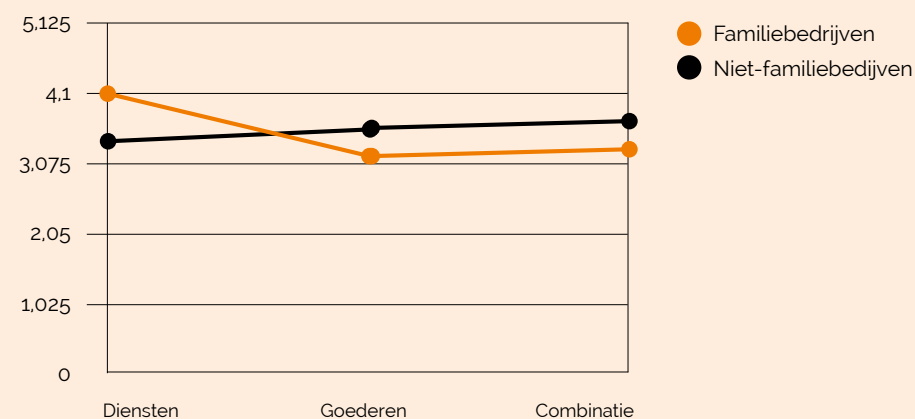
De bedrijven gaven aan, welke van de 21 marketingprocessen die werden aangeboden de meeste veranderingen behoeften in de komende drie tot vijf jaar teneinde de concurrentiepositie te handhaven of te verbeteren. Consistent met de resultaten van de waardeketenanalyse gaven familiebedrijven aan, dat logistiek en inkoop de processen

zijn die onder de loep genomen moeten worden. Het tegendeel was het geval bij strategische planning en dienstverlening. Blijkbaar zijn deze processen voldoende op orde, een resultaat dat gesteund wordt door de superieure aflevering van waarde aan klanten. Hoewel we geen verschillen zien in de verwachting te gaan investeren in het ontwikkelen van nieuwe diensten en producten geven Katz et al. (2015) een interessante kijk op dit proces. Zij stellen dat familiebedrijven weliswaar minder bereid zijn te investeren in innovatie maar dat daarentegen zij innovatie effectiever uitvoeren.

Diensten versus producten

Het verschil tussen diensten en producten behoeft geen betoog; de vraag is of familiebedrijven daar anders mee concurreren dan niet-familiebedrijven. Er blijkt een significant verschil te zijn waar dit het leveren van diensten, producten of een combinatie ervan betreft. Figuur A laat dat verschil duidelijk zien; familiebedrijven concurreren vaker op diensten en minder op producten of een combinatie van diensten en producten. Dat is een opvallend gegeven: hierin concurreren familiebedrijven dus echt anders dan andere organisaties. >>

Figuur A. Bedrijfstype en concurrentie via het aanbod

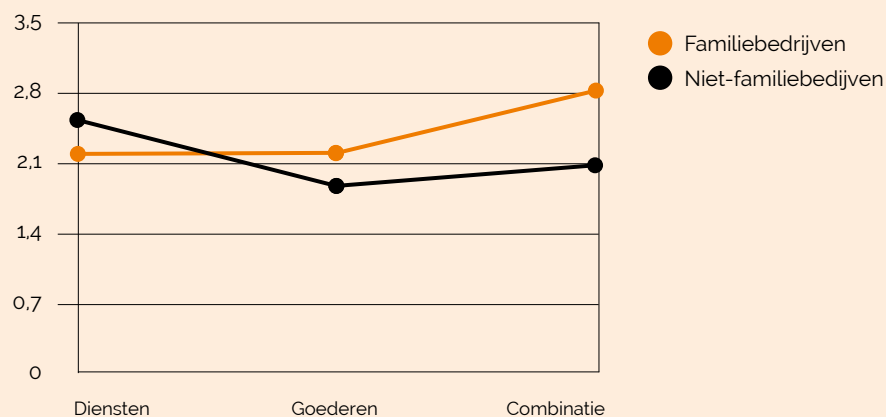


Figuur B laat een ander opvallend resultaat zien: men onderscheidt zich vaker op het klantenproces waar het de levering van goederen of een combinatie van goederen en diensten betreft. Het lijkt erop dat de flexibiliteit die het dienstenbedrijf biedt, evenals de beperkte kapitaalsbehoeften, een niche-gedreven familiebedrijf-stempel op zich hebben. Het is de vraag of deze laatste bevinding geldt voor familiebedrijven in het algemeen. Zo stellen Chrisman et al. (2015) dat we familiebedrijven niet als een homogene groep mogen beschouwen en nodigt dit resultaat uit om een en ander gericht te onderzoeken.

Afronding

Het onderzoek laat zien dat het waardecreatieproces tussen familie- en niet-familiebedrijven op enkele aspecten significant van elkaar verschilt. Deze verschillen blijken niet te leiden tot verschillen in de prestaties van beide typen bedrijven. Echter, voor ondernemers in het familiebedrijf blijkt dat er wel degelijk verschillen zijn in het proces van de waardecreatie van hun bedrijven vergeleken met die van niet-familiebedrijven. Zij dienen dan ook te overwegen om:

Figuur B. Bedrijfstype en concurrentie via het klantenproces



- betreffende de concurrentiestrategie veel aandacht te besteden aan de duurzaamheid van hun concurrentievoordeel, en niet te concurreren op prijs;
- betreffende de bedrijfsprestaties te blijven focussen op de kracht om omzetgroei te creëren naast het behouden van hun klanten;
- betreffende de waardecreatie en bedrijfsprocessen te blijven investeren in de aflevering van waarde en de bijbehorende processen als logistiek en order fulfilment;
- ontwikkelingen in de externe omgeving te blijven volgen teneinde hun concurrentiekracht te behouden;
- productlevenscyclus goed te blijven managen om diensten en producten in de groeifase van de productlevenscyclus te krijgen en te houden;
- te investeren in de processen die het voordeel van familiebedrijven in het waardecreatieproces blijven handhaven;
- flexibiliteit met betrekking tot het leveren van diensten versus producten te continueren;

- de voordelen die zij hebben ten opzichte van niet-familiebedrijven niet als een gegeven aan te nemen, maar te zien als een positie die zij dienen te verduurzamen.

Referenties

- Bloch A., N. Kachaner en S. Mignon, 2012. *La stratégie du propriétaire. Enquête sur la résilience des entreprises familiales face à la crise*. Paris: Pearson France.
- Chrisman, J.J., J.H. Chua, A. De Massis, F. Frattini en M. Wright, 2015. *The Ability and Willingness Paradox in Family Firm Innovation*. *Journal of Product Innovation Management*, 32, 310–318.
- Day, G.S., 1999. *The market driven organization*. New York: Free Press.
- Matzler, K., V. Veider, J. Hautz en C. Stadler, 2015. *The Impact of Family Ownership, Management, and Governance on Innovation*. *Journal of Product Innovation Management*, 32, 319–333.
- Moenaert, R.K. en H.S.J. Robben, 1999. *Visionaire marketing: concurreren nu, bouwen voor de toekomst*. Inaugurale reden, Nyenrode Business Universiteit.
- Moenaert, R., H. Robben en P. Gouw, 2011. *Marketing Strategy & Organisation: Creating Sustainable Business*. Tiel: LannooCampus.

Onderscheiden als familiebedrijf



Voor ieder bedrijf geldt dat zij zich kunnen onderscheiden door de producten en diensten die zij aanbieden. In sommige markten is dit echter lastiger (denk aan markten voor grondstoffen) dan in andere markten (denk aan restaurants). Daarnaast is volgens Craig, Dirbell, en Davis (2008) de marktidéntiteit het belangrijkste immateriële middel voor elk bedrijf om het concurrentievoordeel van dit bedrijf te beïnvloeden. Zij stellen dat de marktidéntiteit (of *brand identity*) “een set van beloften is die voor de koper, vertrouwen, consistentie en een gedefinieerde set van de verwachtingen impliceert”. In het kader van dit onderzoek naar het familiebedrijf, verwijst familie-gebaseerde merkidentiteit naar de mate waarin het bedrijf zijn merkidentiteit bouwt rond de familie, bijvoorbeeld haar waarden, overtuigingen en gebruiken. In dit onderzoeksrapport staan mooie casusbeschrijvingen van familiebedrijven die bewust gebruik maken van het feit dat zij een familiebedrijf zijn. Zij nutten hun familie-gebaseerde merkidentiteit (*family brand identity*) dus bewust uit. Zie ook de citaten van familie-ondernemers in Kader 2.

Kader 2. Redenen om bedrijf wel als familiebedrijf te profileren

Vertrouwen

- “Het feit dat wij als familie bij alle grote opdrachten zijn betrokken, geeft ons een groot voordeel. Het schept vertrouwen bij klanten. Wij staan ervoor, het is onze toko en is onderscheidend van niet-familiebedrijven.”
- “Wij vermelden dit bewust in aanbestedingspresentaties. Bij andere bedrijven is het vaak nog een standaardverhaal. Vervolgens werkt het goed als de DGA bij een offerte aan tafel komt en als ook nog eens blijkt dat hij technische kennis heeft. Dat schept vertrouwen, zonder glad verkoperspraatje.”
- “Bij familiebedrijven geldt afspraak is afspraak. Dat is een mentaliteitskwestie. Dat geldt ook voor de grootste familiebedrijven.”
- “Vooral bij onderhandelingen en het leggen van initiële contacten benadrukken wij dat wij een familiebedrijf zijn. Dat werkt!”
- “Door de langetermijnvisie van de familie-eigenaren straalt de onderneming continuïteit uit. Dit schept voor alle betrokkenen (medewerkers, klanten en relaties) vertrouwen.”

Binding regio

- “Door ons directe contact met klanten, extern personeel en leveranciers staan wij zeer goed aangeschreven in de regio. Als familie bellen wij ook zelf als een betaling uitblijft. Daardoor kennen wij geen oninbare debiteuren.”
- “Binding met onze regio is erg belangrijk. Ons bedrijf heeft hierdoor een lokale functie, waardoor de gunfactor erg hoog is.”

Internationaal

- “Wij doen veel in Duitsland. Daar vinden ze het vaak belangrijk om met een familiebedrijf samen te werken. Als er een directeur werkzaam is die dezelfde achternaam heeft als het bedrijf, geeft hen dat vertrouwen in de samenwerking.”

>>

Kader 2 (vervolg). Redenen om bedrijf wel als familiebedrijf te profileren

Daadkracht

- "Wij profileren ons bewust als daadkrachtig familiebedrijf met de professionaliteit van een groot bedrijf."
- "Zeker bij problemen vinden onze klanten en leveranciers het belangrijk om rechtstreeks met de directie-aandeelhouder te kunnen spreken."

Samenwerking andere familiebedrijven

- "Wij werken bij voorkeur met andere familiebedrijven. Zij hebben dezelfde mentaliteit, visie en waarden."
- "Wanneer er zaken wordt gedaan met andere familiebedrijven ontstaat er automatisch een 'klik'. Men begrijpt elkaar en dat vergemakkelijkt het zakendoen."
- "Het liefste doen wij zaken met andere DGA's en familiebedrijven. Dat is vertrouwd."

Financieel

- "Leveranciers zijn gelukkig met de hoge solvabiliteit van ons familiebedrijf."
- "Naar de financiers van de onderneming wordt gewezen op de historie en het karakter van het bedrijf dat zich in goede en slechte tijden staande heeft gehouden. Die punten blijken wezenlijk voor continuering van de financiering."

Continuïteit

- "Het feit dat de zaak na zes generaties nog steeds wordt geleid door de familie zorgt ervoor dat het bedrijf veel trouwheid uitstraalt. Dit is ook de reden dat het receptuur en het logo niet zijn veranderd."
- "Klanten waarderen dat wij solvabel zijn, geen schulden hebben en dat onze familie in de directie zit. Dat creëert continuïteit."
- "De toeleveranciers zijn bekend met het feit dat wij een familiebedrijf zijn. Dat continuïteit van het bedrijf voorop staat en afspraken nagekomen worden."

Uit Tabel 6 blijkt echter dat slechts een minderheid van de familiebedrijven bewust gebruik maakt van hun familie-gebaseerde merkidentiteit. Slechts 36,7 procent van alle familiebedrijven

gebruikt het feit dat zij een familiebedrijf zijn richting hun klanten. Richting arbeidsmarkt, financiers en leveranciers wordt dit nog minder gebruikt.

Tabel 6. Mate waarin familiebedrijven gebruik maken van het feit dat zij een familiebedrijf zijn naar verschillende doelgroepen

Gebruik van familiebedrijf naar doelgroep	Familiebedrijven		
	(Zeet) hoge mate	Niet of nauwelijks	Gemiddelde*
Richting klanten	36,7%	45,7%	2,72
Richting arbeidsmarkt	30,2%	47,7%	2,60
Richting financiers	30,7%	52,3%	2,51
Richting leveranciers	24,6%	56,8%	2,41

* Berekening van het gemiddelde ontstaat door waardes toe te kennen aan de meningen van de deelnemende directeuren, waarbij 1= helemaal niet en 5= in zeer hoge mate.

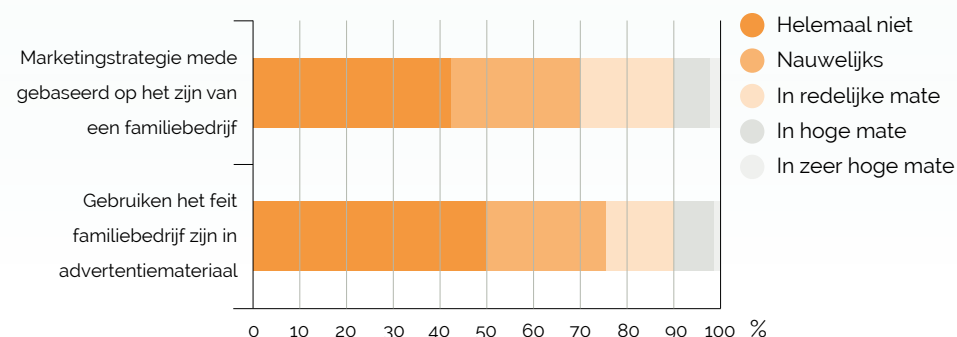
>>

Ook uit Figuur 7 blijkt dat veel familiebedrijven weinig tot geen gebruik maken van het feit dat zij familiebedrijf zijn in hun advertentiematerialen, waaronder ook de bedrijfswagens, briefpapier en websites. Slechts 8,5 procent van de familiebedrijven gebruikt dit in (zeer) hoge mate en 75,3 procent niet of nauwelijks. Voorts blijkt uit de figuur dat slechts bij 10,5 procent van de familiebedrijven de marketingstrategie mede gebaseerd is op het familiebedrijf zijn

Geconcludeerd mag dan ook worden dat Nederlandse familiebedrijven hun

familie-gebaseerde merkidentiteit (*family brand identity*) momenteel weinig tot niet gebruiken. Het kan zijn dat zij zich hier nog onvoldoende bewust van zijn, of dat zij deze strategie momenteel aan het ontwikkelen zijn. Anderzijds kan het ook zijn dat het voor sommige familiebedrijven niet loont om de associatie met het familiebedrijf te communiceren naar de doelgroepen, zoals ook de citaten van familie-ondernemers in Kader 3 illustreren. Voorts stelt het familiebedrijf Copaco in de volgende casus dat het op hun markt zelfs tegen hen kan werken als zij zich profileren als een familiebedrijf.

Figuur 7. Stellingen betreffende het gebruik maken van het feit dat het bedrijf een familiebedrijf is



Kader 3. Redenen om bedrijf niet als familiebedrijf te profileren

- "Wij doen zeer grote opdrachten. Onze klanten kunnen bij een familiebedrijf denken aan klein en niet-professioneel. Wij willen ons dan ook soms groter voordoen."
- "Door de kleine omvang van de onderneming, kan dit juist als negatief worden ervaren."
- "Wij werven personeel dat erg jong is; veelal tieners. Zij hebben in zijn algemeenheid geen voorkeur voor een familiebedrijf dan wel een andersoortige onderneming."
- "De meeste bedrijven in onze markt zijn een familiebedrijf. Je kunt je hier dan ook niet mee onderscheiden."
- "Als de reputatie kleeft aan de familienaam en je maakt fouten, dan is de schade moeilijk te herstellen, anders dan bij een niet familiebedrijf."
- "Bijna alle producten worden geleverd aan gemeenten via aanbestedingen. Gemeenten zien het nut hier niet van in."
- "Het familiebedrijf heeft niet altijd een positief imago. Sommige sollicitanten associëren het familiebedrijf met incompetent, traditioneel en rommelig. Met een eigenaardige directeur. Wij moeten nu moeite doen om te laten zien dat wij een professioneel bedrijf zijn."
- "Betrouwbaarheid werkt niet meer als onderscheidende eigenschap van het familiebedrijf bij het werven van personeel in onze sector. Er zijn teveel familiebedrijven failliet gegaan, ook grotere."



Casus:

Copaco

Copaco

Opgericht: 1947

Omzet: € 800 miljoen

Aantal werknemers: 420 fte

In dit onderzoeksrapport staan veel voorbeelden van familiebedrijven die gebruik maken van het feit dat zij een familiebedrijf zijn. Daarmee willen wij andere familiebedrijven inspireren om meer gebruik te maken van deze krachten en van de positieve associaties. Echter, net als bij veel andere zaken betreffende het familiebedrijf kan dit geen blauwdruk zijn. In sommige markten of voor sommige producten en diensten kan de associatie met het familiebedrijf juist negatief uitwerken. Dat blijkt ook uit de casus Copaco, een distributeur van ICT-producten.

•
 “In onze branche zien we een familiebedrijf eerder als nadeel dan als voordeel”
 •

Historie

Copaco is een ICT-distributeur in de Benelux en Frankrijk van hardware, software en elektronica producten en van cloud- en logistieke services. In 1947 door vader begonnen als een leverancier van kantoorartikelen vanuit de huiskamer met 50 “mooie” lokale klanten, is dit bedrijf doorgegroeid tot een internationale speler op deze competitieve wereldmarkt. Toen de zonen Jos en Vincent - op jonge leeftijd - de onderneming in begin de jaren 70 overnamen, werd daar nog meer ondernemerschap aan toegevoegd. “Wij hadden het gevoel dat wij het op ons gebied meestal beter wisten dan onze klanten. En dat zeiden wij dan ook brutaalweg tegen inkopers. Soms moest je jaren tegen hen volhouden dat zij onze klant **moesten** worden. 'Wen daar alvast maar aan!' Uiteindelijk werden zij dat dan ook.” Maar ook: “Je moet de kansen die langskomen pakken.” en “De leerschool van goed koopmanschap.” Het is duidelijk dat dit ondernemerschap de basis voor het succes van deze onderneming is! >>

De groei van de onderneming werd al snel ingezet door het assortiment uit te breiden. Naast kantoorartikelen werden kantoor machines en kantoor meubilair aan het assortiment toegevoegd. Deze uitbreiding van het assortiment, elk weer inspelend op de behoefte van de markt, stuwde de onderneming in een rap tempo omhoog.

De familie in het bedrijf

Vader heeft het bedrijf opgericht in 1947: *“Hij werd uit de zesde klas van de lagere school gehaald en met vijf jaar scholing had hij uiteindelijk later hetzelfde salaris als een professor”* zei hij later nogal eens. Vader deed alles zelf. Service was zijn ding. In 1971 hebben de zonen Jos en Vincent het bedrijf overgenomen. Er werd personeel aangenomen, het assortiment wijzigde en de onderneming groeide spectaculair.

Inmiddels is het bestuur van het bedrijf een veertig jaar later overgedragen aan een driekoppige directie waarbij dochter Barbara operationeel directeur is. De overige twee directieleden zijn externen. Het eigendom van de onderneming is nog steeds in handen van Jos en Vincent Reijers.

Marketing van het familiebedrijf

De negatieve associaties die onlosmakelijk met familiebedrijven verbonden kunnen zijn, zijn voor Copaco een belangrijke overweging om het bedrijf niet te nadrukkelijk te profileren als een familiebedrijf. *“Ook al zijn wij voor Nederland best een groot bedrijf, toch zijn wij een relatief kleine speler op onze internationale markt. Veel grote beursgenoteerde bedrijven zijn leverancier of klant bij ons. Als wij als familiebedrijf daartussen staan, kunnen er nog al eens twijfels ontstaan. Kunnen zij het wel financieren? Zijn ze niet te afhankelijk van de familie? Gaat het wel zo professioneel? Dat zijn twijfels die wij willen vermijden. Daarom communiceren wij bewust niet zo dat wij een familiebedrijf zijn.”*

Het is dan ook voor familiebedrijven belangrijk om te bezien op welke wijze zij in de markt staan. Zo kan het volgens de broers in ambachtelijke bedrijven heel belangrijk zijn om aan te geven dat het bedrijf en de kennis van vader op zoon gaat. Echter, zij zien dat voor Copaco juist het tegengestelde geldt: *“In onze branche van de verkoop van automatisering, mobieltjes en automatiseringsproducten zien we een familiebedrijf eerder als een nadeel dan als een voordeel. Wij hebben met allemaal grote*

marktpartijen te maken, denk aan IBM, Samsung en Hewlett Packard. Op deze wereldmarkt wordt veel op prijs geconcentreerd, het is een zeer harde business. Als familiebedrijf dissoneer je ten opzichte van die andere bedrijven. Je bent per definitie dan klein en de beeldvorming is dat je nooit met die partijen mee kunt. De familieband kan dan tegen je werken. Het komt als te klein, te kwetsbaar over. Profileren als familiebedrijf kan dan ook echt tegen ons werken.”

“Als familiebedrijf dissoneer je ten opzichte van die andere bedrijven”

Aan de andere kant geven de broers Reijers aan dat zeker in de start en eerste groei van het bedrijf de zichtbaarheid en herkenbaarheid van de familie een belangrijk steentje heeft bijgedragen. *“Als ondernemer knok je voor je eigen tent. Onze potentiële klanten zaten direct met de ondernemer aan tafel. Dat verkoopt een stuk beter. Voorts hebben wij korte lijnen en kunnen wij direct beslissen.”* Ook bij de financiers wordt de betrokkenheid van de familie gewaardeerd. *“Het feit dat wij een familiebedrijf zijn, geeft vertrouwen bij financiers. Wij zijn als familiebedrijf goed voor onze centen. Voor een bank is het bij een financiering goed te weten dat de eigenaren er zelf ook hun eigen centen in hebben gestopt.”*

De medewerkers

De eigenaren hechten al vanaf het begin van het bedrijf aan een goede sfeer binnen het bedrijf. *“In ons bedrijf hangt een hele goede sfeer. Voor de medewerkers is het zeer belangrijk.”* Hierbij is het van belang te benadrukken dat de twee broers zeer bewust hebben gewerkt aan de openheid van de bedrijfscultuur en de daarbij behorende communicatie. *“En als ik ooit merkte dat een medewerker kwaad was, vloog ik er meteen achteraan. Soms was iemand zo kwaad dat hij met spullen ging gooien. ‘Niet doen, het zijn mijn spullen’, zei ik dan. In ons bedrijf wordt dan ook niet ‘onder het vriespunt’ gecommuniceerd. Dat betekent dus, dat je dan wel direct op dat moment moet ingrijpen. Dat je als familie-eigenaar zichtbaar moet zijn en jouw stempel erop drukt.” >>*

Daar waar het voor de markt eerder tegen kan werken dat Copaco als familiebedrijf wordt geprofileerd, is het voor de medewerkers wel een toegevoegde waarde. “Dat wij een familiebedrijf zijn is bij al de medewerkers bekend. Wij zijn als familie ook zichtbaar. Als gevolg hiervan blijven mensen lang aan. We hebben dan ook over het algemeen hele trouwe medewerkers. Sommige mensen hebben zelfs alleen maar bij ons gewerkt. Onlangs zei een werknemer bij zijn 25 jaar in dienst huldiging: ‘Ik ben altijd met plezier naar mijn werk gegaan en heb ’s avonds altijd het plezier mee naar huis genomen.’”



“De familieband kan tegen je werken. Het komt als te klein, te kwetsbaar over”



Perceptie van de doelgroepen



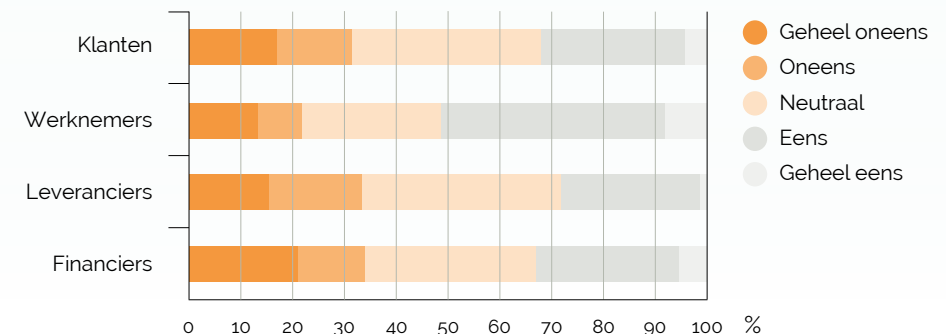
Uit de bovenstaande onderzoeksresultaten blijkt dat de meeste familiebedrijven vooralsnog geen gebruik maken van het feit dat zij een familiebedrijf zijn. Het onderzoek is echter in eerste instantie opgezet, omdat de onderzoekers ervan overtuigd waren dat familiebedrijven hiervan kunnen profiteren. Dit mede gezien vanuit het perspectief dat de associaties verbonden aan familiebedrijven de laatste tien jaar aanzienlijk ten positieve zijn veranderd. Wereldwijd hebben andere wetenschappers hier echter ook nog geen onderzoek naar gedaan. Toch wilden wij in dit onderzoek toetsen of onze veronderstellingen kloppen. Aan de directeurs van familiebedrijven is dan ook gevraagd of ze denken dat het belangrijk is voor hun stakeholders dat hun bedrijf een familiebedrijf is.

Uit de onderzoeksresultaten blijkt duidelijk dat veel directeurs van Nederlandse familiebedrijven aangeven dat voor hun belangrijke doelgroepen, zoals klanten, werknemers, leveranciers en financiers, waarde hechten aan het feit dat zij een familiebedrijf zijn (zie Figuur 8). Meer dan de helft van de werknemers vindt het belangrijk dat zij

voor een familiebedrijf werken, en ook voor bijna een derde van alle familiebedrijven geldt dat hun klanten dit belangrijk vinden.

Dit zijn belangwekkende resultaten, mede gezien het feit dat eerder uit dit onderzoek blijkt dat slechts zeer weinig familiebedrijven gebruik >>

Figuur 8. Belang dat doelgroepen hechten aan het familiebedrijf zijn



>>

maken van het gegeven dat zij een familiebedrijf zijn. Als de (potentiële) klanten en werknemers van een familiebedrijf aangeven dat zij iets belangrijk vinden en het familiebedrijf (maar ook haar concurrenten) besteedt daar geen of onvoldoende aandacht aan, dan is daar nog veel winst te behalen. Zowel op de arbeidsmarkt als bij de verkoop van diensten en producten kunnen familiebedrijven zich dan ook daadwerkelijk onderscheiden van andere bedrijven door zich met hun familie-gebaseerde merkidentiteit

(*family brand identity*) te profileren. Het is dan ook mooi om te constateren op basis van de citaten van familie-ondernemers in Kader 4, dat een groot aantal van hen aan het denken is gezet door de interviews met hen over dit onderwerp. Meer aandacht voor de familie-gebaseerde merkidentiteit is dan ook zeker voor alle familiebedrijven te overwegen. Ook de Remmers Bouwgroep is een goed voorbeeld van een familiebedrijf dat op basis van het interview haar profilering als familiebedrijf gaat heroverwegen.

Kader 4. Nadenken over profilering van het familiebedrijf kan nieuwe inzichten geven

- "Vroeger dachten wij dat het familiebedrijf het imago zou hebben van een klein bedrijfje. Een beetje een papa en mama bedrijf. Wij zagen profilering als familiebedrijf dan ook eerder als nadeel. Na dit gesprek ligt er dan ook zeker een uitdaging om dit wel te gaan doen."
- "Hier hebben wij in het verleden nooit zo bij stil gestaan. Nu is het moment aangebroken om te heroverwegen of de kracht van het familiebedrijf niet ingezet moet worden."
- "Wij krijgen wel sollicitanten die specifiek zeggen dat zij bij ons willen werken omdat wij een familiebedrijf zijn. Zelf hebben wij die link tot nu toe niet gelegd. Daar gaan wij in de toekomst zeker gebruik van maken."
- "Het kan zeker een goede gedachte zijn om in de toekomst meer nadruk op de krachten van het familiebedrijf te leggen bij de werving van personeel."
- "Hmm, raar dat een meneer van de universiteit dat mij moet vertellen. Dat had ik zelf kunnen bedenken. Ik ga er zeker mee aan de slag."



Casus:

Remmers Bouwgroep

Remmers Bouwgroep

Opgericht: 1911

Omzet: circa € 40 miljoen

Aantal werknemers: 85 personen, 60 fte

Historie

Remmers Bouwgroep is al sinds de oprichting in 1911 gevestigd in Tilburg, de op vijf na grootste stad van Nederland met inmiddels meer dan 210.000 inwoners. Tilburg is ontstaan uit de weidegronden voor schaapskudden, die samen kwamen in de zogenaamde herdgangen. Dat is ook de reden dat in de Gouden Eeuw Tilburg zich ontwikkelde tot het grootste wolcentrum, met aan het einde van de negentiende eeuw meer dan 100 wolfabrieken. Als de timmermans knecht Alphons Remmers in 1911 zijn eigen onderneming start, telt Tilburg circa 50.000 inwoners. Tijdens de Eerste Wereldoorlog is sprake van een grote toestroom vluchtelingen uit België. Er was dan ook een enorme behoefte aan huisvesting. Die werd na deze oorlog gevoed door de ontsluiting van Tilburg over het water via het Wilhelminakanaal in 1919 en de Piushaven in 1921. De industrie trok mensen aan en die hadden huisvesting nodig. De onderneming bouwde veel woningen, aan het einde van de jaren 20 zelfs door middel van grote projecten in onder andere de wijk Broekhoven. Remmers heeft sinds de oprichting veel bijgedragen aan het beeld van de huidige stad. Na de Tweede Wereldoorlog, die ook voor de onderneming door de schaarse bouwmaterialen zwaar was, keerde het tij: vanaf 1947 heeft de onderneming in tien jaren 2.400 woningen in Tilburg gerealiseerd. Remmers valt de eer te beurt om de eerste flats in Tilburg te bouwen. Hoogbouw is dan revolutionair voor de stad. In de periode van 1956 tot 1960 werd de wijk 't Zand ontwikkeld. Remmers bouwde in die jaren daar 900 woningen. Op dat moment is Remmers al een 'Erkend leerbedrijf' met een eigen praktische opleiding. In de jaren 60 komt de utiliteitsbouw op. Remmers bouwt dan onder meer het hoofdgebouw van de Universiteit in Tilburg, het stadskantoor en het postkantoor. Aan het begin van de jaren 80 heeft Remmers het moeilijk. Stijgende werkloosheid, de tweede oliecrisis, overheidstekorten en een op hol geslagen huizenmarkt, in combinatie met een extreem hoge hypotheekrente, die steeg tot meer dan dertien procent in 1981, noodzaakten de onderneming tot sanering. En dat terwijl enkele jaren daarvoor nog sprake was van door de Vakbonden afgedwongen winstdelingen voor het personeel. De inmiddels verdwenen textielindustrie zorgde voor werkloosheid, >>

maar gaf Remmers ook een kans. De onderneming mocht het complex van Wollen stoffenfabriek C. Mommers en Co ombouwen tot het Nederlands Textielmuseum.

De komst kort nadien van het Japanse foto- en filmbedrijf Fuji naar Tilburg resulteert in 1983 in het slaan van de eerste paal voor de eerste fabriek op industrieterrein Vossenbergh. Alphons, derde generatie, was hier jarenlang bijna dagelijks te vinden. “Fuji was Alphons kindje”, aldus medewerkers van uit die tijd. Remmers heeft de totale bouw en verbouwingen van deze onderneming in Tilburg sindsdien mogen uitvoeren. Gelijktijdig vestigde ook Remmers haar huidige kantoor nabij Fuij.

De eerste echte aanpassingen in de signatuur van de onderneming vormde de start van projectontwikkeling in 1989. Het zoeken van geschikte locaties voor de ontwikkeling van vooral kantoren, industriële complexen en de utiliteitsbouw, ontwikkeling van plannen en overleg met betrokken instanties, maakten het mogelijk om te kunnen anticiperen op kansen. Remmers kon daarmee voorsorteren op de wensen van de gemeente Tilburg om het imago van arme arbeidersstad te laten veranderen onder het motto ‘Tilburg, moderne industriestad’. Maar ook in de woningbouw blijft het bedrijf succesvol. In de nieuwe wijk Reeshof worden in de jaren 90 meer dan 1.200 woningen gerealiseerd. Om haar activiteitengebied naar het oosten van Brabant en de provincie Utrecht te kunnen uitbreiden, wordt in 1999 Van Tartwijk Bouwbedrijf uit Schijndel overgenomen; een familiebedrijf zonder opvolgers. Remmers nieuwe stijl was klaar voor de toekomst en de jaren daarna kon de onderneming nog eens 1.100 woningen realiseren in de wijk Reeshof.

Een tweede wijziging in de filosofie van Remmers betrof de ontwikkeling van specialismen. In eerste instantie betrof dit de bouw van opslag- en distributiecentra binnen en buiten de Tilburgse regio. Voor de realisatie van grote sportcomplexen is samenwerking gezocht met bouwbedrijf Heerkens van Bavel, tot dat moment een groot concurrent in de regio. Gezamenlijk zijn inmiddels enkele prestigieuze projecten gerealiseerd onder de vlag van de gezamenlijke onderneming Sportsphere, zoals Sportboulevard Dordrecht. Hierbij zijn nieuwe energiezuinige ‘warmte- koudetechnieken’ toegepast, door bijvoorbeeld de vrijkomende energie bij het koelen van de ijshockeyvloer te gebruiken voor de verwarming van het zwembadwater.

Op projectbasis wordt in een vroegtijdig stadium samenwerking met architecten gezocht. Verder zijn vijf Tilburgse zelfontwikkellende bouwbedrijven (Remmers, Heerkens van Bavel, Alphons Coolen, Van der Weegen en Doevendans) de structurele samenwerking Triborgh Gebiedsontwikkeling aangegaan met twee woningcorporaties voor ontwikkelingen in Tilburg.

“Zonder tevreden medewerkers geen tevreden opdrachtgevers”

De familie in het bedrijf

De historie van de onderneming loopt parallel aan de ontwikkeling van de stad sinds 1911. In die ontwikkeling heeft de familie Remmers een belangrijke rol gespeeld. En het feit dat de vierde generatie Remmers pas in 2011 is aangetreden impliceert ook, dat de familie telkens een generatie lang aan het bedrijf verbonden is geweest.

Alphons Remmers won in 1911 een prijs van 300 gulden in een loterij. Dat stelde hem in staat om zijn baantje als leerling timmerman in te ruilen voor eigen ondernemerschap: het familiebedrijf Remmers was een feit. Het bedrijf was succesvol en het gezin kinderrijk. Drie van zijn acht kinderen waren al op vroege leeftijd nodig in het bedrijf. Kees, Piet en Tonny vormden de tweede generatie die in 1941, op een moeilijk moment, de leiding van vader Alphons overnam. Na de Tweede Wereldoorlog waren zij met hard werken in staat om de onderneming te laten groeien op de golven van de economische ontwikkelingen. De geschiedenis herhaalt zich als op alweer een cruciaal moment voor de onderneming de beide neven Alphons en Fons in 1981 het bedrijf van hun respectievelijke vader en ooms als derde generatie voortzetten. Hun samenwerking duurt bijna 20 jaren, voordat vanwege een diepgaand verschil van inzicht Alphons de onderneming verlaat. Een jaar later grijpt de Raad van Commissarissen in. Alphons wordt in 2001 gevraagd om terug te keren; de onderneming zou het zonder zijn leiding volgens de commissarissen niet redden. En zo geschiedde: neef Fons wordt >>

uitgekocht en Alphons investeert in de reorganisatie en groei van het bedrijf. Het zakelijke succes is echter helaas wel ten koste gegaan van de familierelatie. Maar zoals in zoveel familiebedrijven is de doorslaggevende factor het voortbestaan van de onderneming. Sentimenten binnen de familie moeten daarvoor wijken. In 2007 heeft Alphons de leiding van zijn onderneming in handen van derden gelegd. Een directieteam van drie personen zou verantwoordelijk zijn voor het bedrijf; Alphons bleef als aandeelhouder betrokken.

In 2011 werd het 100-jarig bestaan gevierd. Nu is de familie Remmers richting personeel altijd ruimhartig geweest als feesten gevierd konden worden, maar voor deze mijlpaal is zelfs een kroniek samengesteld. Pieter Remmers, vierde generatie: *“ik had het idee dat ik graag zelf de wereld wilde verkennen, zonder de ankers van een familiebedrijf. Ik heb gewerkt in Dordrecht, Amsterdam en Rotterdam, hoofdzakelijk voor projectontwikkelaars. Maar toen het 100-jarige jubileum werd gevierd vond ik dat toch wel heel bijzonder. En enkele jaren later vroeg ik mij af, waarom ik nog steeds voor anderen de poten onder mijn lijf vandaan moest rennen en dat niet voor het familiebedrijf zou kunnen of moeten doen.”* En zo kon het gebeuren dat Pieter in 2014 de plaats innam van de nadien vertrokken algemeen directeur. René de Ridder, controller en lid van het directieteam Remmers: *“na het vertrek van Alphons is binnen het directieteam wel eens besproken dat het management wellicht naast leiding ook voor een stuk eigenaar van de onderneming zou kunnen worden. Daar is echter nooit serieus met de familie over gesproken. Met de komst van Pieter is ons duidelijk geworden, dat het tot dat moment binnen het toenmalige directieteam schortte aan de wil tot gezamenlijke en volledige inzet voor de onderneming. Wij werken met onze mensen nu zo goed samen, dat aandeelhouderschap voor mijn collega/directeur Peter Picavet en voor mijzelf geen prioriteit meer heeft.”* De komst van Pieter Remmers werd gezien als een goed signaal van continuïteit richting opdrachtgevers, personeel en alle andere belanghebbenden. Er mag immers vanuit worden gegaan dat met de vierde generatie Remmers de lange termijn overeind blijft.

Marketing en het familiebedrijf

Pieter Remmers is van mening dat de bouw een bijzonder traditionele branche is. Dat biedt kansen. *“Onze mensen vormen onze grootste meerwaarde. Wij streven naar tevreden medewerkers. Medewerkers die met passie en met trots praten over onze projecten en ons bedrijf. Medewerkers die vakbekwaam zijn, elkaar inspireren, kennis delen en geprikkeld zijn om processen continue te verbeteren. Dit is verweven in onze*

missie en noodzakelijk om onze opdrachtgevers te ontzorgen. Alleen zo kunnen wij als bouwpartner van toegevoegde waarde zijn in de fasen van initiatief, realisatie en gebruik. Kortweg, betrokken zijn gedurende de gehele levenscyclus van een gebouw. Dat is waar we voor gaan. Dit lukt door middel van DB&M (Design, Build en Maintain) opdrachten, maar ook door aan het einde van de gebruiksfase in herontwikkelingskansen te adviseren. Goed en loyaal personeel is dus een voorwaarde. Maar de matrixorganisatie die vanuit de techniek werd aangestuurd is geen basis meer voor continuïteit.” Anderzijds kent de bouw van oudsher het meester-gezellensysteem. Het goede van dit model wordt nu gecombineerd met een andere manier van werken. De potentiële klant staat centraal. En dat hoeft niet per se de opdrachtgever te zijn. Een woningcorporatie is weliswaar een belangrijke partij in de keten, maar de uiteindelijke gebruikers zijn de bewoners en die moeten een leefomgeving hebben waarin zij zich letterlijk en figuurlijk thuis voelen.

“Organisatie en communicatie zijn belangrijker dan ‘stenen stapelen’”

“De wereld verandert. Bouwprojecten worden complexer. Processen kunnen efficiënter en de klant vraagt een marktconforme aanbidding. Een strak georganiseerd proces is nodig om kosteneffectief te bouwen. Middels de principes van LEAN (maximale toegevoegde waarde voor de klant door samenwerking in de keten en het voorkomen van onnodige verspilling) en BIM (Bouw Informatie Model, ofwel samenwerking vanaf de ontwerpfase tot realisatie) streeft Remmers naar strak georganiseerde processen en we kunnen komen tot aanzienlijke reductie van doorlooptijden en kostprijs. Virtueel bouwen maakt het bouwproces bovendien transparant en inzichtelijk. Remmers is een dienstverlener met integrale benadering van ontwikkeling, engineering, uitvoering tot en met oplevering waarbij het belang, de wensen en eisen van de klant voorop staan”, aldus Pieter Remmers. Een bedrijfscomplex voor een marktleider in fabricage van sigaren is verder een voorbeeld van moderne realisatie met gebruikmaking van duurzaamheidsaspecten. Het complex zal daarom met het hoogste niveau 'outstanding' >>

worden gecertificeerd van het internationaal erkend duurzaamheidskeurmerk BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method). In dat opzicht doet Remmers impliciet veel aan de marketing van de kwaliteit van haar werk en projecten. “Maar ondanks onze toenemende investeringen in langetermijnrelaties met opdrachtgevers en ketenpartners kunnen wij op het vlak van het vermarkten van onze werkwijze nog veel winnen. Wij kunnen ons binnen alle geledingen van ons bedrijf nog veel meer verdiepen in wat onze (beoogde) opdrachtgevers beweegt en wat zij belangrijk vinden.”

Leveranciers laten zich in de ogen van Remmers niet zo veel gelegen liggen aan het feit dat de onderneming een familiebedrijf is: “Die kijken veel meer naar financiële ratio's. En dat onze solvabiliteit meer dan 50 procent is, vinden ze een reden om te leveren; dat dit een kenmerk van familiebedrijven is, boeit ze toch echt minder.”

De vaak extreem lange dienstverbanden vergt transitie tijd. Mensen die mee willen, krijgen die tijd en ook begeleiding. “Omdat personeel zo belangrijk is, zullen wij veel meer ‘selectie aan de poort’ toepassen en mensen die niet meer mee kunnen komen, helpen aan een andere baan. Het is beter om de krachten te bundelen met ondernemingen die wij tot nu toe als onze concurrenten zagen; bedrijven die op deelgebieden beschikken over specialismen die wij niet in huis hebben.” Een helder personeelsbeleid zorgt voor duidelijkheid van wat wordt verlangd, maar ook van wat daarvoor wordt geboden. Flexibele moderne arbeidsvoorwaarden, waarover de onderneming nog veel te weinig communiceert. “Arbeidsmarktcommunicatie heeft bij ons nog geen aandacht gehad. Wij hebben de TU en hogescholen dichtbij. Maar geïnteresseerden hebben wij nog nooit in ons bedrijf uitgenodigd, terwijl wij altijd op zoek zijn naar talenten.”

“Er is nog veel te winnen, maar we zijn op de goede weg. Oud-werknemers praten nog steeds bevolgen over ons. We hebben in 2014 van de gemeente Tilburg de oeuverprijs 'Bouwer van Verdienste' gekregen. En die stip aan de horizon, die houden we dagelijks in de gaten.”



“Zorg dat je een aantrekkelijke organisatie bent voor medewerkers”



Discussie



Door de veranderende perceptie ten opzichte van familiebedrijven ontstaan er nieuwe mogelijkheden voor familiebedrijven. Waar voorheen werd neergekeken op het familiebedrijf door allerlei negatieve associaties, wordt de laatste tien jaren steeds meer met respect gekeken naar het succes en de kracht van familiebedrijven.

Familiebedrijven zijn bedrijven net als andere bedrijven. Qua marktoriëntatie blijken familiebedrijven zich dan ook niet sterk te onderscheiden van niet-familiebedrijven. Wel blijkt uit dit onderzoek een verhoogde klantgerichtheid van familiebedrijven door hun klantenservice en door een snelle levering en een onmiddellijke reactie op orders van klanten. Voorts geven de familiebedrijven aan dat zij zich onderscheiden door een hogere kwaliteit dan de concurrenten. Maar op veel andere klant- en productgerichte kenmerken zijn er nauwelijks significante verschillen tussen familiebedrijven en niet-

familiebedrijven gevonden. Wat familiebedrijven uniek maakt, is de overlap tussen de systemen van familie, bedrijf en eigendom. Families zijn veelal voor generaties aan het bedrijf verbonden. Hierdoor zijn zij minder gericht op kortetermijnwinsten, bonussen en het maximaliseren van aandeelhouderswaarde. Conform de eerdere verwachtingen en de associaties die al bestaan jegens familiebedrijven, blijkt uit de onderzoeksresultaten dat familiebedrijven ook daadwerkelijk een langeretermijnperspectief hebben dan niet-familiebedrijven. Hierdoor is het voor familiebedrijven mogelijk

om te investeren in projecten die een langere tijd vergen om rendement te genereren en genoeg te nemen met lagere rendementen. Deze kracht van het familiebedrijf kan dan ook terdege worden gebruikt in de communicatie naar de markt en andere doelgroepen.

Toch gebruikt slechts een minderheid van alle familiebedrijven het feit dat zij een familiebedrijf zijn richting de voor hen belangrijke doelgroepen, te weten hun klanten, personeel, financiers en leveranciers. Geconcludeerd kan worden dat Nederlandse familiebedrijven hun familie-gebaseerde merkidentiteit momenteel weinig tot niet gebruiken. Het kan zijn dat zij zich hier nog onvoldoende bewust van zijn, of dat zij deze strategie momenteel aan het ontwikkelen zijn. Anderzijds kan het ook zijn dat sommige familiebedrijven ervan overtuigd zijn dat het niet loont om de associatie met het familiebedrijf te communiceren naar de doelgroepen.

Echter, uit het onderzoek blijkt duidelijk dat veel directeuren van Nederlandse familiebedrijven aangeven dat voor hun belangrijke doelgroepen, zoals klanten, werknemers, leveranciers en financiers, waarde hechten aan het feit dat zij een familiebedrijf zijn. Meer dan de helft van de werknemers vindt het belangrijk dat zij voor een familiebedrijf werken, en ook voor bijna een

derde van alle familiebedrijven geldt dat hun klanten dit belangrijk vinden. Een actieve profilering als familiebedrijf kan derhalve lonen naar de werknemers en zeker ook naar toekomstige werknemers. Bijna 90 procent van de directeuren van Nederlandse familiebedrijven stelt dat haar bedrijf een aantrekkelijke werkgever is. Dat was in het verleden zeker anders. Ook geeft 92 procent van de familiebedrijven aan dat er een goede band is tussen de directie en de rest van het personeel. Voorts blijft het personeel bij familiebedrijven veel vaker langer in dienst dan bij niet-familiebedrijven. Al met al tonen de resultaten overduidelijk dat het familiebedrijf een zeer aantrekkelijke werkgever is geworden in Nederland. De negatieve associaties die voorheen werden verbonden aan het werken bij een familiebedrijf komen veel minder naar de voorgrond. Familiebedrijven zouden dus terdege gebruik kunnen maken van deze krachten bij het aantrekken van personeel.

Ook de perceptie van klanten is veel positiever over familiebedrijven dan over niet-familiebedrijven. Klanten associëren familiebedrijven eerder met een positieve reputatie dan dat zij dat doen bij niet-familiebedrijven. Het onderzoek toont aan dat klanten bijvoorbeeld denken dat het familiebedrijf veel vaker een bekend >>

bedrijf is, een gerespecteerd bedrijf is, een bewonderenswaardig bedrijf is en een prestigieus bedrijf is, dan dat zij dit denken over niet-familiebedrijven. Deze grote verschillen in reputatie tonen aan dat klanten daadwerkelijk positiever denken over familiebedrijven dan over niet-familiebedrijven. Dat zou toch een goede aanzet kunnen zijn voor directeurs van familiebedrijven om hier richting (potentiële) klanten aandacht aan te besteden.

De meerderheid van de familiebedrijven laat zich echter niet of nauwelijks ondersteunen door externe partijen voor de bepaling of uitvoering van de marketingactiviteiten. Gezien de huidige onderbenutting van de positieve associaties van het familiebedrijf zou externe ondersteuning bij de marketing- en communicatiestrategie kunnen bijdragen aan verfrissende ideeën.

Hierbij kan gedacht worden aan de versterking van de band tussen familie en bedrijf. Zo kan de familienaam worden gebruikt in het versterken van de bedrijfsidentiteit. Uit dit onderzoek blijkt dat bijna de helft van alle familiebedrijven daadwerkelijk de familienaam van een of meer eigenaren in de bedrijfsnaam heeft staan. Ook komt de familienaam regelmatig naar voren in de bedrijfslogo's en in de merken van familiebedrijven. Voorts heeft ruim

een derde van alle familiebedrijven de familiegeschiedenis op de website van het bedrijf staan.

Volgens de directeurs van familiebedrijven zijn de drie belangrijkste verklaringen voor het succes van hun bedrijven de goede relaties met klanten, de binding met en betrokkenheid van personeel en het langetermijndenken. Deze verklaringen van het succes van familiebedrijven kunnen ook een mooie aanzet voor marketing- en communicatie-activiteiten jegens de verschillende doelgroepen vormen. Familiebedrijven kunnen zeer aantrekkelijk zijn voor huidige en toekomstige werknemers, dit kan ook daadwerkelijk worden gebruikt in de communicatie naar deze doelgroep. Naar klanten toe kan niet alleen worden benadrukt dat familiebedrijven de goede relaties met hen koesteren, maar ook dat het langetermijndenken de kansen vergroot dat er stabiele relaties ontstaan en relatie-managers niet continu wisselen. Voorts borgt de hoge solvabiliteit van familiebedrijven de betrouwbaarheid van levering. Zeker na een periode van langdurige crisis is het belangrijk dat een klant gegarandeerd is van levering bij het aangaan van een contract. Deze solvabiliteitspositie is uiteraard ook belangrijk voor leveranciers, waarbij ook nog aandacht kan worden besteed aan de kwaliteit van leiding en >>

Kader 5. Adviezen van ondernemers betreffende de profilering van het familiebedrijf

- "Maak gebruik van het feit dat je een familiebedrijf bent. Het straalt betrokkenheid en warmte uit. Blijf echter bij jezelf en maak het niet te groot."
- "Wees trots op jouw familiebedrijf. Draag het uit!"
- "Zorg ervoor dat de familiegeschiedenis die op de website staat geloofwaardig, oprecht en persoonlijk is."
- "Familiebedrijven zouden met z'n allen wat bewuster gebruik moeten maken van de krachten in de externe communicatie. Nu is het vaak niet duidelijk of een bedrijf gerund wordt door een familie."
- "Wij benoemen het bewust, omdat betrokkenheid van de eigenaren voor klanten vertrouwen geeft. Het is bijvoorbeeld ook de tweede zin in de promotiefilm op onze website."
- "Het hoog houden van de familienaam is extra belangrijk als het bedrijf niet meer volledig in handen is van de familie."
- "Als de achternaam direct gekoppeld is aan het familiebedrijf, moet je zeker zorgen voor een goede service en kwaliteit. Anders doet dit ook iets met jouw naam."
- "Maak gebruik van het feit dat je familiebedrijf bent. Zeker als er van oudsher binding is met een bepaalde regio. Dat wekt vertrouwen. Waak echter voor een oubollige uitstraling."
- "Het DNA van het familiebedrijf is veel belangrijker dan veel ondernemers denken. Koester dat en maak er gebruik van!"

management, en aan de betrokkenheid van aandeelhouders en hun langetermijndenken.

Al met al zijn de gepresenteerde resultaten opmerkelijk. Ondanks dat veel ondernemers erkennen dat er vele positieve associaties zijn verbonden aan het familiebedrijf, blijkt dat slechts zeer weinig familiebedrijven gebruik maken van het gegeven dat zij een familiebedrijf zijn. Als de (potentiële) klanten en werknemers van een familiebedrijf aangeven dat zij iets belangrijk vinden en het familiebedrijf (maar ook de

concurrentie) besteedt daar geen of onvoldoende aandacht aan, dan is er nog veel winst te behalen. Zowel op de arbeidsmarkt als bij de verkoop van diensten en producten kunnen familiebedrijven zich namelijk daadwerkelijk onderscheiden van andere bedrijven door zich met hun familie-gebaseerde merkidentiteit te profileren. Meer aandacht voor de familie-gebaseerde merkidentiteit is dan ook op zijn plaats. In Kader 5 wordt nog een aantal citaten gegeven van familie-ondernemers die zich wel actief onderscheiden als familiebedrijf van andere bedrijven.

Wij vertrouwen erop dat wij met dit onderzoek een aanzet hebben gegeven om alle betrokkenen bij familiebedrijven aan te sporen om zorgvuldig te overwegen of zij gebruik kunnen maken van de positieve associaties die zijn verbonden aan het familiebedrijf. Veel van hun klanten, personeel en overige belangrijke doelgroepen erkennen de kracht van het familiebedrijf. Het is nu aan het familiebedrijf zelf of zij deze positieve associaties willen en kunnen benutten in hun marketing- en communicatie-activiteiten.

Appendix – Onderzoeksmethode



In dit onderzoek zijn verschillende methodes gebruikt. Allereerst is er naast een literatuuronderzoek, een grootschalig kwantitatief onderzoek uitgevoerd. Hiertoe zijn 5.000 willekeurig geselecteerde directeuren van zowel familiebedrijven als niet-familiebedrijven in juni 2015 per e-mail gevraagd om een schriftelijke vragenlijst in te vullen. Hierbij is stratificatie toegepast, zodat per grootteklasse van bedrijven een aanzienlijk aantal bedrijven is aangeschreven. Hierdoor wordt het ook mogelijk om uitspraken te doen over de grotere bedrijven in Nederland. Zonder die stratificatie waren bij een willekeurige steekproef hoofdzakelijk bedrijven met minder dan tien werknemers aangeschreven.

Omdat veel ondernemers worden bestookt met dergelijke verzoeken, bestond vooraf de angst dat te weinig vragenlijsten zouden worden ingevuld. Daarom hebben wij ook nog 233 eigen relaties verzocht om dezelfde vragenlijst in te vullen.

Uiteindelijk blijkt dat 343 willekeurige geselecteerde directeuren de moeite hebben genomen om de vragenlijst met ruim 90 vragen in te vullen (een respons van 6,9 procent). Voorts hebben 57 eigen relaties dezelfde vragenlijst ingevuld (een respons

van 25,7 procent). Al met al een zeer grote groep van 400 respondenten waardoor het mogelijk is om representatieve en betrouwbare uitspraken te doen over het Nederlandse bedrijfsleven.

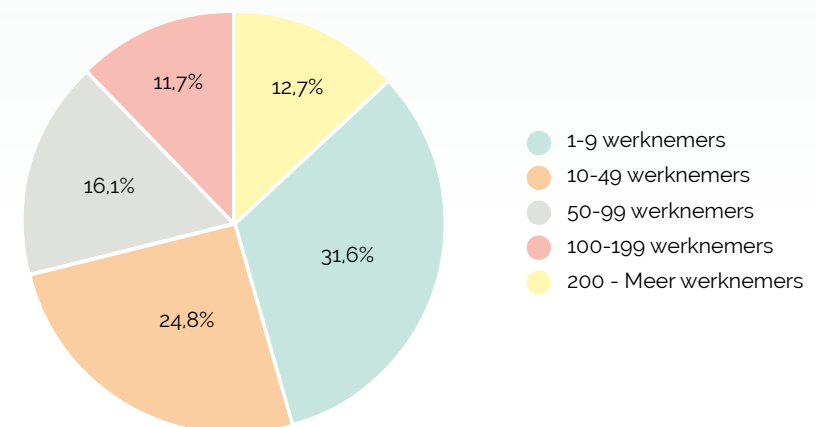
Naast dit grootschalige kwantitatieve onderzoek zijn er ook ruim 40 interviews gehouden met ondernemers uit Nederlandse familiebedrijven. De gesprekken hebben plaatsgevonden tussen januari en augustus 2015. Bij deze soms wel drie uur durende interviews is niet alleen met de ondernemer van het familiebedrijf gesproken, maar soms ook met eigenaren, marketingdirecteuren en overige bij het familiebedrijf betrokken personen. Veel van de citaten in dit rapport komen uit deze gesprekken. Ook is een aantal van deze

interviews uitgewerkt in een casusbeschrijving die in deze rapportage zijn opgenomen.

De deelnemende bedrijven

In totaal hebben 400 Nederlandse bedrijven deelgenomen aan het onderzoek door de schriftelijke vragenlijst volledig in te vullen. Door de hierboven beschreven stratificatie zijn er ook veel grote bedrijven aangeschreven. Uit de onderstaande Figuur 9 blijkt dat de respondenten goed over de verschillende grootteklassen van bedrijven zijn verdeeld. Hierdoor is het dus mogelijk om representatieve uitspraken te doen over de verschillende groottes van bedrijven. Het grootste deelnemende bedrijf heeft overigens 26.000 werknemers, het kleinste bedrijf één werknemer.

Figuur 9. Percentage deelnemende bedrijven per aantal werknemers

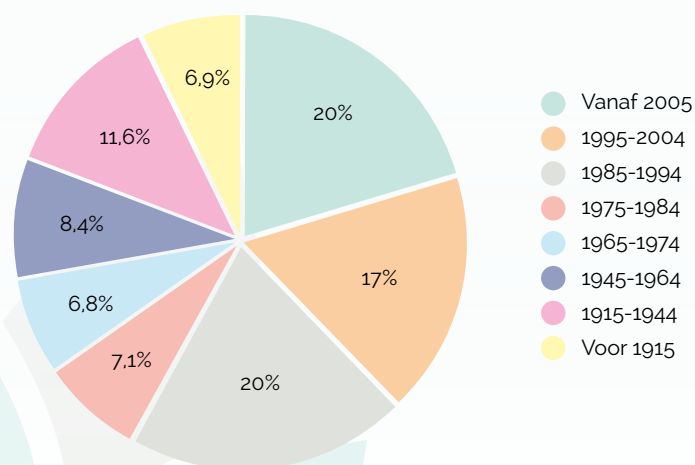


>>

Het is hierbij belangrijk om te vermelden dat het percentage familiebedrijven en niet-familiebedrijven gelijk is verdeeld over de grotere en kleinere bedrijven. De verschillen tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven zoals die in het rapport zijn beschreven, kunnen dan ook niet verklaard worden doordat bijvoorbeeld de deelnemende niet-familiebedrijven groter zouden zijn dan de deelnemende familiebedrijven.

Ook mooi verdeeld is de ouderdom van de deelnemende bedrijven (zie ook Figuur 10). Een vijfde van alle deelnemende bedrijven is de afgelopen tien jaar opgericht, terwijl bijna zeven procent van alle deelnemende bedrijven minimaal 100 jaar oud is. Hierbij kan worden opgemerkt dat de deelnemende familiebedrijven gemiddeld veel eerder zijn opgericht (in 1962) dan de niet-familiebedrijven (1992).

Figuur 10: Ouderdom van de deelnemende bedrijven



Percentage familiebedrijven

Voor dit onderzoek is de in 2002 op Nyenrode ontwikkelde definitie voor familiebedrijven gehanteerd. Volgens deze definitie is een bedrijf een familiebedrijf als het aan minstens twee van de volgende drie criteria voldoet:

- meer dan 50 procent van de eigendom is in handen van één familie;
- één familie heeft beslissende invloed op de bedrijfsstrategie of op opvolgingsbeslissingen;
- een meerderheid of ten minste twee leden van de ondernemingsleiding zijn afkomstig uit één familie.

Echter indien het bedrijf minder dan tien jaar geleden is opgericht, dient in het bedrijf ten minste één familielid als directeur werkzaam te zijn of eigendom te hebben (Flören, 2002).

Conform deze definitie kwalificeert 63,6 procent van de deelnemende bedrijven als een familiebedrijf. Dat dit percentage wat lager uitvalt dan de 69 procent familiebedrijven in geheel Nederland, komt door de bewuste stratificatie van grootte categorieën, waardoor er meer grote bedrijven aan het onderzoek deelnamen. Juist onder

de grote bedrijven bevinden zich relatief veel niet-familiebedrijven. Hetgeen voor dit onderzoek goed uitkomt, zodat wij betrouwbaardere verschillen kunnen toetsen tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Bij de onderzochte familiebedrijven wordt overigens 43,8 procent geleid door de eerste generatie en 27,4 procent door de tweede generatie.

Alle 400 respondenten hebben een leidinggevende positie in het bedrijf; 76,0 procent is algemeen directeur/CEO en 16,8 procent is marketing directeur. Voorts is 42,8 procent van de respondenten de oprichter van het bedrijf en bekleden zij gemiddeld elf jaar hun huidige positie in het bedrijf. Hierbij bestaan wel significante verschillen tussen de directeurs van familiebedrijven (die gemiddeld 14,4 jaar hun functie bekleden) en directeurs van niet-familiebedrijven (gemiddeld 6,6 jaar).

Al met al een zeer grote groep respondenten met een goede verdeling over het Nederlandse bedrijfsleven, waardoor het voor ons mogelijk is om wetenschappelijk verantwoorde uitspraken te doen over het Nederlandse bedrijfsleven.

De oudste familiebedrijven van Nederland



De oudste familiebedrijven van Nederland hebben kennelijk enkele karakterkenmerken die het ieder van hen mogelijk maakte om bedrijfs- en familiebelangen gedurende meer dan 300 jaren parallel te laten lopen. Zij hebben in die historie regelmatig dilemma's overwonnen. Dit zijn ervaringen waarmee andere ondernemingen en ondernemers vandaag nog steeds hun voordeel kunnen doen. Uit de keuzen en soms van de fouten van anderen kun je leren, want *“wie zijn geschiedenis niet kent, is gedoemd ze te herhalen”*, aldus de schrijver George Santayana in 1905.

Uitgelicht

In 2007 is voor het eerst een lijst gepubliceerd van de op dat moment tien oudste Nederlandse familiebedrijven. Sindsdien is dit overzicht aangepast op basis van verder onderzoek, zoals blijkt uit de publicaties in 2011 en 2013. Maar ook in dit onderzoeksrapport blijkt dat geenszins sprake is van een statisch overzicht; de lijst heeft sinds de vorige publicatie in 2013 nogal wat wijzigingen ondergaan.

In het onderzoeksrapport “goed ondernemingsbestuur bij familiebedrijven” uit 2013 is een overzicht opgenomen van de op dat moment dertien oudste familiebedrijven van Nederland. Er zijn twee spelregels:

- de ondernemingen moeten voldoen aan de definitie van een familiebedrijf,
- zij moeten voor de achttiende eeuw gestart zijn.

Het destijds oudste familiebedrijf van Nederland, Touwfabriek G. van der Lee, had geen opvolgers en is om die reden in 2013 verkocht. Op dat moment werd Koninklijke Tichelaar uit Makkum het oudste familiebedrijf. De vraag of het stichtingsjaar 1572 of 1640 was, is op dat moment niet relevant geweest. In beide situaties was Tichelaar het oudste nog bestaande familiebedrijf in Nederland. De heer Jan Tichelaar heeft in zijn 25 jaren als bestuurder gezorgd

voor een koerswijziging van ambachtelijk bedrijf naar een bijzonder moderne onderneming. Het bedrijf heeft vele spraakmakende internationale producties op haar erelijst, waarbij zij haar historische technieken nooit uit het oog is verloren. Maar met het afscheid van de heer Tichelaar in 2015, valt ook dit mooie bedrijf uit de lijst van oudste familiebedrijven.

Het is 1660 als de voorouders van de heer Frank Fritsen zich vestigen in Nederland als klokkengieters. Op dat moment is Klokkengieterij Petit & Fritsen een feit; een bedrijf dat later de status ‘Koninklijk’ zou verwerven. De heer Fritsen twijfelde in 2007 al, of de onderneming ook in de volgende generatie binnen de familie voortgezet zou worden. Ook al wilde hij niets liever, de onderneming is in 2014 verkocht aan een familiebedrijf dat is gesticht in 1872 en dus nog veel te jong is om in de lijst opgenomen te kunnen worden.

Drukkerijen die niet tijdig de aanpassing van printwerk naar een digitaal mediabedrijf hebben gerealiseerd, bestaan niet meer. Koninklijke Joh. Enschedé heeft in de afgelopen twintig jaren en dus sinds het einde van de jaren 90 dan ook al meer dan eens ingrijpend gereorganiseerd. Begin 2014 bleek echter dat voortbestaan op eigen kracht niet langer mogelijk was. >>

De redding voor het bedrijf was, dat 95 procent in handen kwam van een participatiemaatschappij. Deze redding maakt echter, dat de onderneming niet langer aan de voorwaarde voldoet om als één van de oudste familiebedrijven aangemerkt te kunnen worden.

Haarlemmerolie was misschien wel het eerste officieel geregistreerde medicijn in Europa; feit is dat de onderneming is gestart in 1696. De huidige en elfde generatie in de persoon van de heer Rudy van Dobben is nog steeds actief. De productie is echter al enkele jaren geleden gestopt en naast de heer Van Dobben zijn er geen werknemers meer in dienst. En omdat inmiddels zeker is dat er geen twaalfde generatie zal zijn die de onderneming zal voortzetten, zijn de recepturen voor geïnteresseerden te koop. Op die manier zou Haarlemmerolie misschien behouden kunnen blijven. De heer Van Dobben verdient een eervolle vermelding; het is in 2015 immers 50 jaren geleden dat onder zijn leiding de familietraditie werd voortgezet. Maar omdat geen sprake meer is van een actieve onderneming, is zij in de huidige lijst niet langer opgenomen.

Gelukkig zijn er in de loop van de jaren ook nieuwkomers geweest. Hoe is zoiets mogelijk? Eenvoudigweg omdat er geen openbare registers zijn die

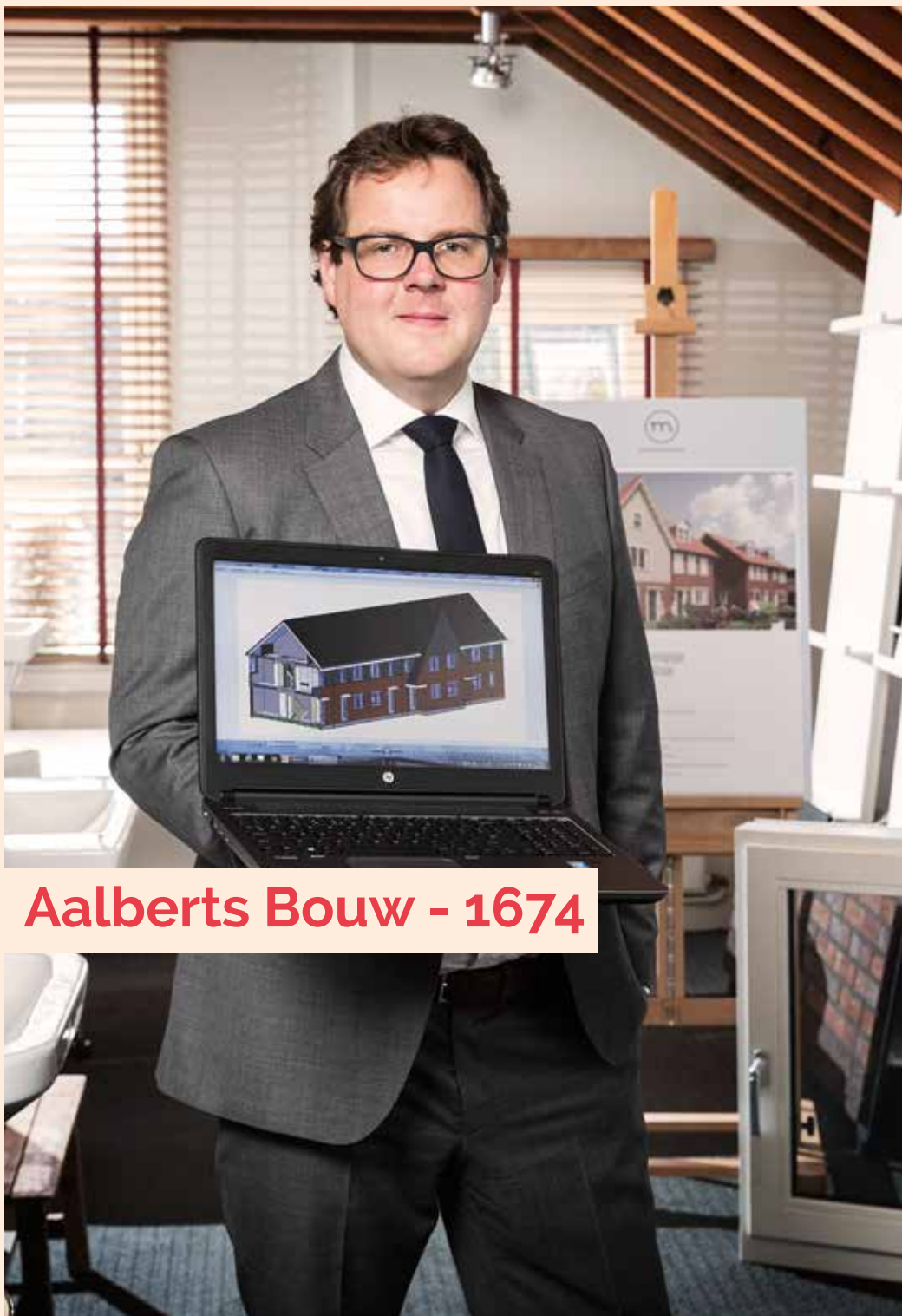
ver genoeg teruggaan in de historie, om daaruit een dergelijk overzicht te kunnen samenstellen. In 2015 heeft een aantal oude bedrijven zich gemeld. Uit onderzoek naar hun ontstaan en de voortzetting van generatie op generatie binnen de familie is gebleken dat de lijst met oudste familiebedrijven daardoor ook een tweetal nieuwe 'gezichten' kent. Zij worden hierna geportretteerd en geïllustreerd: Bouwbedrijf Aalberts uit Loosdrecht, gesticht in 1674 en Silvera International thans gevestigd in Almere, gestart in 1688.

De lijst is naar de meest recente informatie hierna weergegeven. Daaruit blijkt dat ook sprake is van een nieuwe nummer 1: het oudste thans nog bestaande en binnen de familie geëxploiteerde familiebedrijf is Knaapen Groep uit Son, Deze onderneming, waar de elfde generatie Bart, Coen en Anneke actief is, werd opgericht in 1652.

Er zijn aan deze lijst twee nieuwe ondernemingen toegevoegd. Omdat er echter ten opzichte van het overzicht van 2013 per saldo vier zijn afgevallen, is het totale aantal sinds de vorige publicatie gedaald van dertien naar elf. Als familiebedrijven van mening zijn dat zij in deze lijst behoren te staan, worden zij wederom opgeroepen om zich bekend te maken.

De oudste familiebedrijven van Nederland

Oprichting	Bedrijf	Plaats
1652	Knaapen Groep	Son
1662	Van Eeghen Groep	Amsterdam
1662	Hotel Wesseling	Dwingeloo
1667	MHB	Herveld
1674	Aalberts Bouw	Loosdrecht
1680	Bavaria	Lieshout
1688	Silvera International	Almere
1691	Nolet Distillery	Schiedam
1695	Koninklijke De Kuyper	Schiedam
1698	Aannemers- en Timmerbedrijf Roozmond	Stavenisse
1700	Vergeest Metaalbewerking	Druten



Aalberts Bouw - 1674

Het is niet eenvoudig om het stichtingsjaar vast te stellen van een onderneming die meer dan 300 jaren bestaat. De 80-jarige oorlog was inmiddels verstreken, maar in 1672 verklaarden Engeland, Frankrijk en de bisschoppen van Munster en van Keulen de oorlog aan Nederland. Nadat de Fransen Utrecht hadden ingenomen, plunderden zij in september 1672 kastelen langs de Vecht, waaronder Nyenrode. Op 8 oktober 1672 werd Loosdrecht binnengevallen en grotendeels verwoest. Wat niet werd platgebrand werd onder water gezet, totdat de Fransen Loosdrecht in het voorjaar van 1674 weer verlieten.

Tot hoever terug in de tijd de historie van de 'Streefkerken' gaat is niet te zeggen. Al vóór de Franse inval waren zij volgens de Kwartierstaten actief als 'veenbazen', die turf staken en sloten uitbaggerden. Abraham Streefkerk kwam in 1674 terug uit Amsterdam en startte in Loosdrecht met de bouw van noodwoningen en later ook boerderijen. Mede vanwege het onderzoek dat door de familie werd geïnitieerd en verricht, kon de stamboom tot die periode worden herleid.

- I **Abraham Streefkerk** (geboortjaar onbekend); opgevolgd door zoon:
- II **Dirk Streefkerk** (geboortjaar onbekend); opgevolgd door zoon:
- III **Aart Streefkerk** (geboren 1707); opgevolgd door zonen:
- IV **Klaas Streefkerk** (geboren 1736) en
Jan Streefkerk (geboren 1739); opgevolgd door zoon:
- V **Dirk Bernardus Streefkerk** (geboren 1778); opgevolgd door zoon:
- VI **Jan Streefkerk** (geboren 1809); opgevolgd door zoon:
- VII **Jacob Streefkerk** (geboren 1844); tijdelijk opgevolgd door echtgenote, daarna door zoon:
- VIII **Johannes Jacobus Streefkerk** (geboren 1888); opgevolgd door zoon van zijn zuster:
- IX **Jacob Aalberts** (geboren 1910); opgevolgd door zonen:
- X **Daniël Aalberts** (geboren 1942) en
Jan Aalberts (geboren 1947); opgevolgd door zoon van Daniël:
- XI **Jacob Daniël Aalberts** (geboren 1974).

>>

De eerste gebouwen die aan Streefkerk worden toegeschreven zijn de plaatselijke boerderijen aan de Oud Loosdrechtse dijk 87 uit 1678 van Teun van Oosterom en de Nieuw Loosdrechtse dijk 42 uit 1681 voor Goyert Lam¹. In de eerste zes generaties ging de onderneming telkens over van vader op zoon. Jacob, uit de zevende generatie, overleed echter toen diens zoon nog een baby was. Zijn echtgenote Elsje heeft de leiding van de onderneming voortgezet met de hulp van haar zwager Jan Hendrik Streefkerk, totdat haar zoon Johannes Jacobus oud genoeg was om het bedrijf in 1918 over te nemen. Het huwelijk van Johannes Jacobus Streefkerk en Johanna Wilhelmina Vlug bleef kinderloos. Daarom werd de onderneming in 1940 voortgezet door neef Jacob, zoon van zijn zuster Johanna Alida en zijn zwager Daniël Aalberts; dat is de intrede van de familienaam Aalberts in de familie-stamboom.

•

**"Van de prijs schrik je maar één keer,
van slechte kwaliteit elke dag"**

•

November 1974 zou het 300-jarige bestaan van de ondernemersfamilie Aalberts Streefkerk groots gevierd worden. De onderneming was inmiddels uitgegroeid tot een gerespecteerde Loosdrechtse werkgever, die in de loop der eeuwen naast bedrijfsmatig vastgoed een aanzienlijk aantal woningen, boerderijen en villa's op haar naam had staan. Jacob Aalberts, negende generatie van de familie, heeft als voorbereiding samen met zijn schoondochter Brechtje Aalberts-Dijkstra de kroniek samengesteld "Van oudsher nijver". De voorbereiding was rond, de viering zou plaatsvinden, toen op 12 november 1974 Jacob Aalberts plotseling overleed. Wat een groot feest moest worden, is nooit doorgegaan. Jacob's beide zonen Daniël en Jan, de oudere 32 en de jongere broer 27 jaar, kwamen voor de opgave te staan om het bedrijf van vader voort te zetten.

¹ Voor historische informatie is gebruik gemaakt van onderzoek door de Historische Kring Loosdrecht en de onderzoekers Voogsgeerd en Brunekreef.

Veenbazen, zandschippers, turfstekers, timmerlieden, aannemers; de familie heeft zich door de eeuwen heen telkens kunnen aanpassen aan behoeften van en kansen in de markt. Sterk geworteld in Loosdrecht, is de onderneming inmiddels landelijk actief. Het grootste deel van projecten ligt echter in Midden-Nederland.

•

**"Bouwen gaat niet over stenen,
staal en glas, maar over mensen"**

•

Aalberts denkt, bouwt en onderhoudt voor opdrachtgevers, variërend van ontwikkelaars, woningcorporaties, bedrijven, instellingen, tot beleggers. Het bedrijf is actief in de marktsegmenten Wonen, Werken en Zorg en hierbinnen realiseren ze nieuwbouw, transformatie- en renovatieprojecten en zijn ze vaste onderhoudspartner van corporaties. Door de kennis en ervaring met ontwerp, ontwikkeling, realisatie en beheer kan Aalberts haar relaties behoeden voor onnodige kosten en efficiency waarborgen. Ontwerpen worden geoptimaliseerd waardoor de kosten gedurende de gehele levenscyclus van een gebouw lager uitvallen.

Daniël Aalberts, 11^e generatie: *"Naast een zorgvuldige strategie met een focus op klanten hebben wij ook de afgelopen jaren onze bedrijfsopbrengsten en -resultaten op peil kunnen houden door onder andere te investeren in concepten en ketensamenwerking. Dat betekent samenwerking met klanten, co-makers en leveranciers. Door mensen met elkaar te verbinden worden projecten haalbaar en komt een proces op gang met een resultaat dat voldoet aan alle verwachtingen. Als middelgrote onderneming kunnen wij sneller schakelen en zijn we wendbaarder, we merken dat opdrachtgevers dat prettig vinden."*

Opdrachtgevers ervaren het feit dat Aalberts een familiebedrijf is als een meerwaarde. De grootste 'waarde-drijver' is de langetermijnrelatie waar beide partijen baat bij hebben. De uitstraling van een familiebedrijf is ook belangrijk voor het aantrekken en behouden van medewerkers. *"Mensen voelen zich meer gewaardeerd, krijgen meer verantwoordelijkheid. Zij blijven graag bij ons, het verloop is laag. >>*

Je móet hier niet werken, je mag met plezier elke dag komen werken". Er is sprake van een stabiele bedrijfssituatie en mensen weten waar ze aan toe zijn. Veelal worden nieuwe medewerkers gevonden via het eigen netwerk. Kennelijk werkt de onderneming ook verbindend op de arbeidsmarkt. Inmiddels zijn zij doorgegroeid tot meer dan 100 personeelsleden. "Groeï is geen doel op zich, maar kennelijk sluit onze visie aan bij wat opdrachtgevers en medewerkers zoeken. En het feit dat wij een elfde generatie familiebedrijf zijn, laten wij hooguit nonchalant een keer vallen, we slaan ons er niet mee op de borst."

•

"Onze marketingstrategie bestaat uit customer intimacy: continu luisteren naar onze klanten en daarop anticiperen"

•

Overnameperiodes zijn altijd lastig, maar in de loop van de generaties zijn alle puzzelstukjes steeds op de juiste plek terechtgekomen; een hechte en respectvolle familieband helpt daarbij. De professionalisering van de onderneming bleek ook bij de beoogde opvolging door de huidige en elfde generatie. Beide broers uit de tiende generatie, Daniël en Jan hadden een zoon als beoogd opvolger. "We zijn daar serieus mee bezig geweest: competentieprofielen opstellen, assessments ondergaan en de beoordeling van de geschiktheid van mijn neef Jakob Jan en mij overlaten aan een externe Raad van Advies. Naast een onafhankelijk en extern voorzitter bestond de Raad uit twee leden die elk door één der beide staken zijn benoemd. Op een dag kwam het hoge woord er bij mijn neef uit: hij wilde graag in het familiebedrijf blijven werken, maar niet als mede-eigenaar. Hij zit nu op een voor de onderneming belangrijke functie en is in zijn kracht gezet. Zelf ben ik nu enig familie-eigenaar. De Raad van Advies is na dit proces opgeheven; als klankbord maak ik buiten mijn familie regelmatig gebruik van een aantal adviseurs dat haar sporen heeft verdiend bij de top 10 van Nederlandse bouwers. Dat wij als familie elkaar veel gunnen blijkt uit het feit dat zowel mijn ouders alsook de familie van mijn oom trots zijn, dat ik als elfde generatie de traditie van de bedrijfsfamilie Aalberts voortzet. Het 300-jarig bestaan hebben wij niet kunnen vieren. Over minder dan tien jaar is er een herkansing..."



"What you see is what you get; Aalberts komt na wat zij belooft"





Silvera International – 1688

“Zonder doorzettingsvermogen
was er geen Silberberg meer
geweest”

Wie verwacht er nu in Almere een van de oudste familiebedrijven van Nederland te vinden? Niet veel mensen lijkt ons. Toch is Silvera International bv daar sinds 2003 gevestigd, na diverse verhuizingen van het oorspronkelijk in Limburg opgerichte familiebedrijf. Al sinds de start vertegenwoordigt de Silberberg familie diverse merken van hoogwaardige interieurstoffen. Niet alleen de collectie van het familiebedrijf is indrukwekkend, maar zeker ook de historie van deze Joodse ondernemersfamilie. Een historie die niet alleen via verhalen is overgedragen aan volgende generatie, maar die ook beschreven is door de historicus drs. Jac Lemmens van de gemeente Weert en tevens in het boek *Jochie je moet er trots op zijn* door Herman Silberberg, de vader van de huidige directeur, Dennis Silberberg.

De historie van het familiebedrijf begint met Isack den Juden zur Urmundt. Deze voorvader van Silvera International voldeed in 1688 zijn fiscale verplichting aan de Hertog van Gulik. Dit werd in de belastingregisters van de Hertog zetelend te Düsseldorf vastgelegd. Hij had geen idee wat voor een belangrijk document hier werd geregistreerd. De Joodse bevolking werd namelijk uitgebuit door de heersende “adel”. Om zaken te mogen doen, moest een ieder betalen aan de hertog. Uit de documenten blijkt dat Isack den Juden zur Urmundt toegestaan wordt “zu handeln auch verkauffen mit fruchten, malzmachen auch slachten”. Met andere woorden, Isack mag zich vestigen als koopman, bierbrouwer en slager. Dit voor de prijs van 1000 Reichstaler per jaar.

De historicus drs. Jac Lemmens heeft middels onderzoek aangetoond dat de volgende generaties betrokken zijn geweest in het familiebedrijf:

- I **Isack ‘Juden’** (geboortejaar onbekend); opgevolgd door zoon:
- II **Heijman Isacks** (geboortejaar onbekend); opgevolgd door zoon:
- III **Nathan Heijman** (geboren ca. 1740); opgevolgd door zoon:
- IV **Chaim Nathan Heijman alias Silberberg** (geboren 1781); opgevolgd door zoon:
- V **Heiman Nathan Silberberg** (geboren 1811); opgevolgd door zoon:
- VI **Herman Silberberg** (geboren 1861); opgevolgd door zoon:
- VII **Philip Silberberg** (geboren 1902); na Tweede Wereldoorlog bedrijf weer opgepakt door zoon:
- VIII **Herman Philip Silberberg** (geboren 1934); opgevolgd door zonen:
- IX **Dennis en Allain Philip Silberberg** (geboren 1965 en 1972).

>>

Isack hield zich bezig met de verkoop van textielgoederen. Gedacht moet hierbij worden aan geweven en gedrukte stoffen voor het maken van kleding, maar ook industriële doeken voor het zeven van bijvoorbeeld melk voor kaasproductie. Ook dekens, bed- en tafellinnen zullen tot het assortiment hebben behoord. De verkoop vond plaats vanuit Urmond aan de Maas bij Maastricht, destijds een belangrijke handelsplaats, waarbij aan de lokale bevolking werd verkocht. Tevens werden boeren in de omliggende gemeenten bezocht. In 1808 werd onder Napoleon de familienaam Silberberg vastgelegd. De vertaling van de naam zilveren berg, kan een verwijzing zijn naar de heuvels in Zuid-Limburg waar de klanten van de familie zich bevonden. In Joodse families werd vaker voor een referentie naar edelmetaal in achternamen gekozen.

•

**"Voortzetten wat in de familie is opgebouwd,
was vaak onze belangrijkste drijfveer"**

•

Ook de volgende vijf generaties hebben op deze wijze handel gedreven. Veel verkoop vond plaats aan boeren die kochten op jaarrekening. Pas na de oogst werden de rekeningen betaald. Gelukkig voor de kasstromen van het bedrijf lagen de seizoenen voor de diverse producten anders. Het voor Zuid-Limburg belangrijke fruitseizoen ligt immers anders dan dat voor graan en andere gewassen.

Aan het eind van de negentiende eeuw vestigde Herman Silberberg, van de zesde generatie, de eerste "moderne" winkel in Sittard aan de Brandstraat. Naast het assortiment van textiele producten zoals al generaties Silberberg dit voerden, werd het assortiment uitgebreid met maatconfectie voor dames en heren. In deze periode van de Industriële Revolutie werd in deze streek de mijnbouw ontwikkeld. De steenkolenmijnen gaven nieuwe kansen voor het familiebedrijf. Op enkele mijnterreinen, onder meer die van de "Wilhelmina" in Geleen, werden winkels voor de mijnwerkers geopend. Hier werd mijnwerkerskleding verkocht en kolendoeken die de mijnwerkers onder de grond voor hun neus en gezicht bonden. Aan het eind van de jaren 20 werd de zaak overgenomen door de broers Philip en Isaac

Silberberg. De winkel werd uitgebreid, er werd deelgenomen aan regionale beurzen. Daarnaast ontstond er een kleine confectie-industrie waarvan de gebouwen nog steeds bestaan aan de Rijksweg Zuid in Sittard. Markant detail is dat Toon Hermans, de latere conferencier, als etaleur in dienst was van de familie.

•

**"Een klein bedrijf moet slim
automatiseren om haar logistiek
te kunnen blijven beheersen"**

•

Aan het eind van de dertiger jaren werd de invloed van Nazi-Duitsland steeds meer voelbaar in Nederland. Na de Kristallnacht in 1938 vluchtte de in Duitsland woonachtige familie naar Nederland en kwamen zij bij de Silberbergs in huis. Na de inval van de Duitsers werd het steeds moeilijker voor het familiebedrijf om door te gaan. Dit gold voor alle Nederlanders, maar de Joden werd het bijzonder moeilijk gemaakt. Uiteindelijk werd de familie gedwongen om onder te duiken en kwam zij in Heerlen terecht. Na verraad werden Philip en zijn echtgenote Jenetta Silberberg opgepakt, naar Auschwitz afgevoerd en vermoord.

Isaac, zijn echtgenote Greta en hun dochters Lyda en Sonja waren in België ondergedoken en overleefden de oorlog. Net als Herman en Roos, de kinderen van Philip van Jenetta. Echter van de oorspronkelijke familie was weinig over. Voorts waren de eigendommen en bezittingen voor het merendeel door bewindvoerders gestolen of vernietigd. Het oorlogsverhaal van Herman is prachtig weergegeven in een film van de zandtovenaar gebaseerd op het boek *Jochie je moet er trots op zijn* van Herman Silberberg, die bij herhaling rond Bevrijdingsdag wordt uitgezonden. Deze film is tevens online te vinden op Youtube met behulp van de zoekopdrachten 'zandtovenaar' en 'oorlog'.

Doordat hun ouders in de Duitse vernietigingskampen waren omgekomen en Roos en Herman niet alleen nog veel te jong waren, maar ook omdat alle >>

eigendom was onvreemd, kwam het familiebedrijf een lange tijd stil te liggen. Als onderzoekers hebben wij toch besloten om dit familiebedrijf op te nemen in de lijst van de oudste familiebedrijven. Veel andere van de oudste familiebedrijven in Nederland hebben namelijk tijdens de Tweede Wereldoorlog hun poorten gesloten. Na de oorlog heeft de familie Silberberg het ondernemerschap weer kunnen oppakken. Dat dit voor hen langer heeft geduurd, kan gezien de omstandigheden geen reden zijn om hen uit te sluiten als oudste familiebedrijf. Voorts is Herman Silberberg in de jaren 60 weer in de voetsporen van zijn vader getreden door de oprichting van Silvera (SILberbergs VERtegenwoordigen Amsterdam). Daarvoor had hij zich ontwikkeld als zakenman binnen diverse textielfirma's.

•

"Humor helpt bij het overwinnen van barrières"

•

Gedurende de jaren 70 bouwde Herman samen met zijn echtgenote Yvonne het bedrijf uit tot een succesvolle onderneming dat gordijnstoffen, meubelstoffen en meubels verkocht aan detaillisten, grossiers, projectinrichters en industrie. Door het succes van het bedrijf hebben er vervolgens verhuizingen plaatsgevonden van Amsterdam naar Amsterdam-Zuid, Laren en 's-Graveland.

In 1989 kwam zoon Dennis in het bedrijf. Door de veranderende marktstructuur werd gekozen voor een grotere aandacht voor import vanuit de Verenigde Staten en het opstarten van een Europees distributienetwerk. Herman trok zich op 72-jarige leeftijd terug uit de actieve bedrijfsvoering. Vanaf 2003 is Meta, de echtgenote van Dennis, als mede-directielid werkzaam in het familiebedrijf. Vervolgens werd er in 2003 wederom verhuisd, ditmaal naar Almere waar een groot pand in 2007 huisvesting bood aan een team van vijftien werknemers. Medio 2015 zijn door het intreden van Allain Philip de bedrijfsactiviteiten uitgebreid met een afdeling marketingcommunicatie. Door de crisis heeft het familiebedrijf moeten inkrimpen en wederom haar strategie verlegd. Momenteel zijn ook de markten in Japan, China, Zuid-Afrika, Frankrijk en Scandinavië met succes aangeboord.



"Wendbaarheid is de sleutel voor voortbestaan door de eeuwen heen"



Literatuur



- Anderson, R. C., & Reeb, D. M.** (2003). Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, 58(3), 1301-1327.
- Bergami, M., & Bagozzi, R. P.** (2000). Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *British Journal of Social Psychology*, 39(4), 555-577. doi:10.1348/014466600164633.
- Craig, J. B., Dibrell, C., & Davis, P. S.** (2008). Leveraging family-based brand identity to enhance firm competitiveness and performance in family businesses. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 351-371. doi:10.1111/j.1540-627X.2008.00248.x.
- Credit Suisse** (2015). The family business model. *publications.credit-suisse.com*.
- Davis, P. S., Dibrell, C. C., & Janz, B. D.** (2002). The impact of time on the strategy-performance relationship: Implications for managers. *Industrial Marketing Management*, 31(4), 339-347.
- Flören, R.H.** (2002). *Crown princes in the clay. An empirical study on the tackling of succession challenges in Dutch family farms*. Assen: Van Gorcum.
- Flören, R.H.** (1993). *Familiebedrijven in Nederland*, rapport. Breukelen, Universiteit Nyenrode.
- Gallucci, C., Santulli, R., & Calabrò, A.** (2015). Does family involvement foster or hinder firm performance? The missing role of family-based branding strategies. *Journal of Family Business Strategy*, 6(3), 155-165.
- Goto, T.** (2006). Longevity of Japanese family firms, Poutziouris, P., Smyrnios, K. and Klein, S.(ed), *Handbook of Research on Family Business*. Edward Elgar, 517-534.
- Kowalewska A.** (Ed). (2009). *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*. PARP, Warszawa, Poland.
- Memili, E., Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., Zellweger, T. M., & Barnett, T.** (2010). The critical path to family firm success through entrepreneurial risk taking and image. *Journal of Family Business Strategy*, 1(4), 200-209.
- Porter, M. E.** (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., & Memili, E.** (2012). Building a family firm image: How family firms capitalize on their family ties. *Journal of Family Business Strategy*, 3(4), 239-250.



