

ALS FAMILIEBEDRIJF DE WIJDE WERELD IN

GRENZEN VERLEGGEN

Reputatie en relaties succesfactoren tot internationaal succes

Onderzoek naar **internationalisering** van familiebedrijven

door Erasmus Centre for Family Business (ECFB)

in gezamenlijke publicatie met BDO en Rabobank

“Familiebedrijven waar weinig ruimte is voor buitenstaanders, zijn **minder internationaal gericht**”

“In landen die **focussen op de lange termijn** hebben familiebedrijven **strategisch voordeel**”

“Als familiebedrijven in het buitenland eenmaal de goede medewerkers hebben gevonden, geven ze die **veel vrijheid en vertrouwen**”

“Bij een familiebedrijf heb je **snel toegang tot de eigenaars**. Dat weten onze zakenpartners”

- 03 SAMENVATTEND
- 04 IN BEELD
- 06 AANLEIDING ONDERZOEK
- 10 ONDERZOEKSRISULTATEN
- 22 BEST PRACTICES
- 26 ONDERZOEKSVANTWOORDING
- 27 BRONNEN

COLOFON

Deze uitgave is een gezamenlijke uitgave van Erasmus Centre for Family Business (ECFB), BDO en Rabobank.

Concept & realisatie Monte Media, Amsterdam **Tekst** Hans Pieter van Stein Callenfels **Eindredactie** Leonard van den Berg **Fotografie** Friso Keuris

Illustraties Kay Coenen **Art direction & vormgeving** Veronique Gielissen
Met dank aan Len Boot en Roos van Vugt van NNZ voor de fotografie.

© 2018 ECFB, BDO, RABOBANK

De 5 belangrijkste conclusies uit het onderzoek

Het Erasmus Centre for Family Business (ECFB) heeft onderzoek gedaan naar de manier waarop familiebedrijven internationaliseren. Dit zijn de vijf belangrijkste bevindingen:

- 1** Familiebedrijven pakken graag kansen over de grens. Ze zijn minstens zo internationaal georiënteerd en ondernemend als niet-familiebedrijven.
- 2** Buitenstaanders openen ogen en deuren. Hoe groter de invloed van niet-familieleden (zowel in directie als in aandeelhouders) op de strategie, hoe internationaler het familiebedrijf in termen van buitenlandse omzet en aantal buitenlandse vestigingen.
- 3** Familiebedrijven zijn zeer afhankelijk van goede vestigingsfactoren. Ze doen het relatief beter in landen met volwassen financiële markten en een sterke bancaire sector, een goed ontwikkelde arbeidsmarkt en vrije informatievoorziening. Daarbij is het belangrijk dat het vestigingsland cultureel en sociaal open staat voor het unieke familie karakter en de langetermijneriëntatie van familiebedrijven.
- 4** Nederland staat wat betreft het vestigingsklimaat voor familiebedrijven in de internationale middenmoot. Het is hier niet slecht toeven, maar Nederland zou meer kunnen doen om het familiebedrijf te steunen.
- 5** Om succesvol te zijn in het buitenland, zetten familiebedrijven op drie manieren hun unieke familie-eigenschappen in:
 - a. Ze maken gebruik van hun reputatie als familiebedrijf en gaan op zoek naar duurzame relaties met gelijkgestemde partners;
 - b. Ze gaan risicomijdend te werk en proberen de volledige controle te houden over hun internationale activiteiten, maar stellen tegelijkertijd veel vertrouwen in lokale partners en netwerken als ze eenmaal de juiste personen hebben gevonden;
 - c. Ook bij stappen naar het buitenland is het langetermijnperspectief voor ondernemende families leidend. Familiebedrijven bouwen altijd aan hun erfenis, ook als ze de wijde wereld ingaan.

GRENZEN VERLEGGEN

INTERNATIONALISERING VAN FAMILIEBEDRIJVEN

Familiebedrijven ondernemen graag in het buitenland. Terecht, want een goede buitenlandstrategie levert extra rendement op. Maar waar liggen de beste kansen? En moet je als familie alles in eigen hand houden?



EEN GOED ONDERNEMERSKLIMAAT...

In deze landen is het klimaat voor familiebedrijven bovengemiddeld goed...

Top-10 meest familiebedrijfsvriendelijke Europese landen

0 Land

Top-10 meest familiebedrijfsvriendelijke landen wereldwijd

0 Land

...VANWEGE DE AANWEZIGHEID VAN DE VOLGENDE FORMELE EN INFORMELE SUCCESFACTOREN:

- Kapitaal
- Arbeidsmarkt
- Onderwijs
- Rechtssysteem
- Toezicht
- Ruimte voor NGO's
- Vrije media
- Cultuur van vertrouwen
- Toekomstgericht

EUROPESE TOP 10

- 1 Noorwegen
- 2 Verenigd Koninkrijk
- 3 Denemarken
- 4 Zwitserland
- 5 Nederland
- 6 Duitsland
- 7 Spanje
- 8 Zweden
- 9 Finland
- 10 Oostenrijk

WERELD TOP 10

- 1 Hongkong SAR, China
- 2 Singapore
- 3 Saoedi-Arabië
- 4 China
- 5 Thailand
- 6 Maleisië
- 7 Qatar
- 8 Vietnam
- 9 Verenigde Staten
- 10 Zuid-Afrika

BRON: PAGINA 16-17

MEER DAN DE HELFT WERKT INTERNATIONAAL

60% van de ca. 276.000 Nederlandse familiebedrijven exporteert naar het buitenland

70% investeert internationaal

59% heeft een of meer dochterondernemingen in het buitenland

BRON: PAGINA 9

FAMILIE AAN HET ROER, OF LIEVER EEN EXTERNE BESTUURDER?

3% Familiebedrijven die actief zijn in **omringende landen**, blijken het best te presteren als de familie zelf de leiding houdt. Zij scoren tot **3%** beter dan familiebedrijven waar een externe bestuurder het roer overneemt

11% Familiebedrijven die actief zijn in **verre oorden** presteren juist beter als een buitenstaander de leiding heeft: een verschil **tot maar liefst 11%**

BRON: PAGINA 12

EXTERNE GEEFT DUWTJE IN DE RUG

Familiebedrijven hebben vaak een duwtje in de rug nodig voor de sprong over de grens. Hoe meer aandelen in handen zijn van externe partijen, hoe sterker de internationale expansie.

3,7% Met elke procent meer externe aandeelhouders ligt de buitenlandse omzet van familiebedrijven 3,7% hoger

2,6% Met elke procent meer externe aandeelhouders ligt het gemiddelde aantal landen waarin familiebedrijven actief zijn 2,6% hoger

6% Beursgenoteerde familiebedrijven zijn gemiddeld 6% internationaler actief dan vergelijkbare private familiebedrijven

7% Familiebedrijven met een externe bestuurder zijn 7% meer internationaal actief dan familiebedrijven met een familielid als voorzitter van het bestuur, RvC of RvT

BRON: PAGINA 15

1. DE WERELD OVER

Onbegrensd ondernemen

Familiebedrijven ondernemen graag in het buitenland. Ze doen dat met succes, op hun eigen unieke manier. Maar wat is die manier precies? En welke andere factoren beïnvloeden het welslagen van hun internationale ambities?

Het is de laatste decennia voor veel ondernemingen makkelijker en aantrekkelijker geworden om internationaal zaken te doen. Dankzij technologische ontwikkelingen en het wegvallen van handelsbarrières maken bedrijven sneller de sprong over de eigen landsgrenzen. Meer dan ooit liggen kansen internationaal voor het grijpen, zeker in opkomende economieën waar nieuwe markten braak liggen en het groeipotentieel oneindig lijkt. Ook familiebedrijven – naar schatting goed voor zeker 70% van het wereldwijde bbp – zien die kansen. Recente cijfers zijn niet voorhanden, maar tien jaar geleden waren Nederlandse familiebedrijven al behoorlijk actief op de internationale markt (figuur 1). Meer dan 60% van de circa 276.000 Nederlandse familiebedrijven exporteerde naar het buitenland en

bijna 60% had zelfs een of meer dochterondernemingen in het buitenland.¹ Ter vergelijking: Nederland telt op dit moment ongeveer 1,2 miljoen mkb-bedrijven. Daarvan is slechts 15% internationaal actief, al zijn de percentages hoger bij bedrijven die veel investeren in onderzoek en ontwikkeling: daarvan is ongeveer 60% internationaal actief².

Familiebedrijven zijn dus al behoorlijk actief in het buitenland. Dat is niet voor niets: ze hebben duidelijk baat bij het verleggen van hun grenzen. Internationaal opererende familiebedrijven boekten gemiddeld een brutomarge van 7,9% op hun omzet, tegen 4,8% gemiddelde brutowinst bij familiebedrijven die zich beperkten tot eigen land,³ blijkt uit cijfers uit 2014. Door buitenlandse markten te

“Familiebedrijven kunnen veel baat hebben bij het **letterlijk verleggen van hun grenzen**”

betreden kunnen bedrijven niet alleen hun omzet vergroten, maar ook de risico's van hun bedrijfsvoering spreiden, hun productlijnen diversifiëren en groeikansen benutten. Internationalisering – mits goed uitgevoerd – kan een vruchtbare strategie zijn.

1.1 Onderzoek naar internationalisering

Het Erasmus Centre for Family Business (ECFB), verbonden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, doet al jaren onderzoek naar familiebedrijven, ook op het gebied van internationalisering. De afgelopen twee jaar onderzochten medewerkers van het ECFB in diverse studies de verschillende eigenschappen van internationaliserende familiebedrijven. Zijn ze bijvoorbeeld gemiddeld internationaal actiever dan 'gewone' bedrijven? Als familiebedrijven de grens over gaan, welke landen en regio's zijn dan aantrekkelijk en waarom? En als familiebedrijven de stap naar

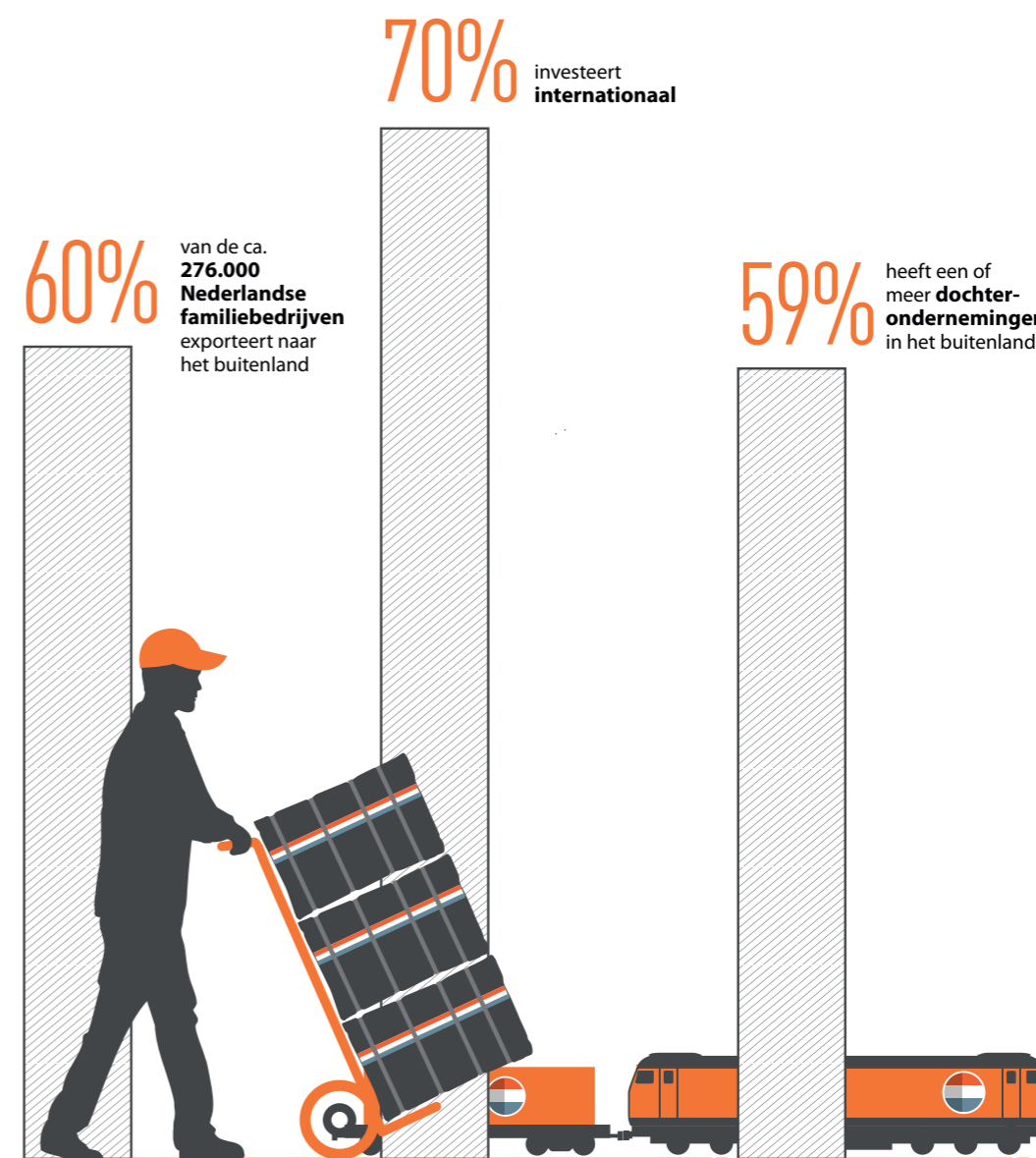
het buitenland maken, *hoe* doen ze dat dan? Welke typische eigenschappen, uniek voor het familiebedrijf, zijn er in dat proces te ontwaren en hoe zetten familiebedrijven die dan in?

De resultaten van die onderzoeken vatten we samen in deze publicatie, om inzicht en inspiratie te bieden aan familiebedrijven die de stap naar het buitenland overwegen of streven naar verdere internationale expansie. Het laatste hoofdstuk bevat een lijst met *best practices* die familiebedrijven kunnen toepassen bij hun eigen verovering van de wereldmarkt.

“Meer dan ooit **liggen kansen internationaal voor het grijpen**, zeker in opkomende economieën”

Figuur 1

MEER DAN DE HELFT WERKT INTERNATIONAAL



BRON: FLÖREN, R.H. (2008). CIJFERS EN FEITEN OVER HET FAMILIEBEDRIJF. BDO ACCOUNTANTS & ADVISEURS, AMSTERDAM (RECENTE CIJFERS OVER INTERNATIONALISERING VAN NEDERLANDSE FAMILIEBEDRIJVEN ZIJN NIET VOORHANDEN.)

2. DE RESULTATEN

Hoe **uniek** internationaliseert het familiebedrijf?

Net als 'gewone' bedrijven zoeken familiebedrijven graag kansen in het buitenland. Maar hoe verschillend zijn ze in hun aanpak? En waar zijn ze welkom?

Familiebedrijven onderscheiden zich op verschillende manieren van 'gewone' bedrijven. Ze hebben een andere eigendomsstructuur doordat hun aandelen deels of geheel in handen zijn van leden van een familie. Ze worden vaak geleid of bestuurd door een of meer leden van een familie. En ze streven meer dan gewone bedrijven ook niet-economische doelen na, zoals harmonie en welzijn in de familie. Familiebedrijven zijn doorgaans meer gericht op de lange termijn dan op kwartaalwinsten. Maar in hoeverre hebben eigenschappen rondom bestuur, bezit en familie-identiteit invloed op de manier waarop ze internationaliseren?

2.1 Familiebedrijf is minstens zo internationaal

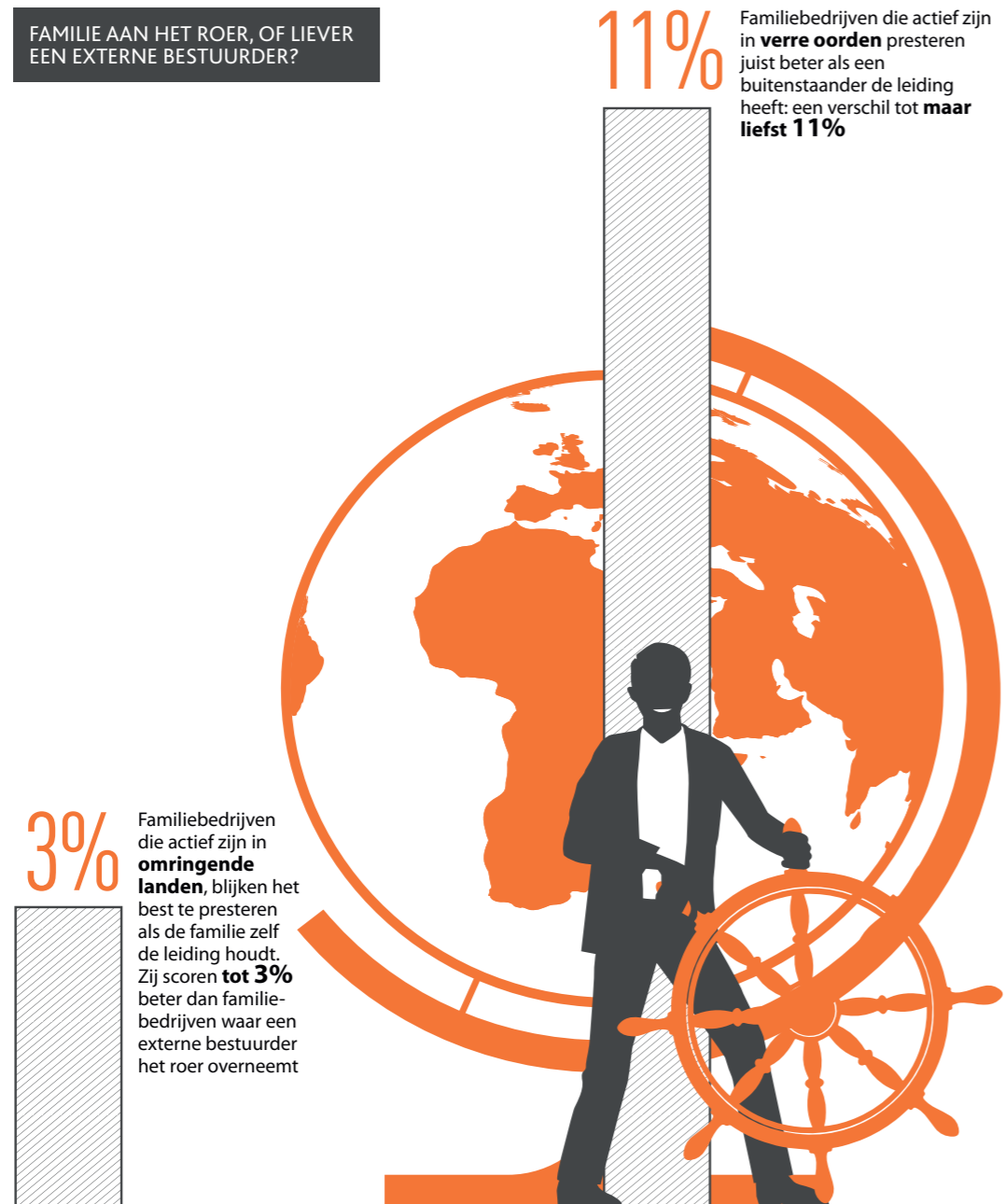
Op de eerste plaats blijkt uit de cijfers dat familiebedrijven – ondanks hun enigszins behoudende imago – minstens zo internationaal actief zijn als gewone bedrijven: het ver-

onderstelde conservatisme blijkt geen factor te zijn.^{iv} Familiebedrijven zetten net zo agressief in op internationalisering als niet-familiebedrijven. Wel zijn er nuanceverschillen. Zo blijkt dat familiebedrijven waar de invloed van de familie heel sterk is en waar weinig ruimte is voor buitenstaanders, minder internationaal actief zijn dan familiebedrijven waar ook niet-familieleden invloed hebben op de strategie, of ze nu aandeelhouder, bestuurder zijn of beide (figuur 2,3).

Daarnaast speelt de cultuur in het thuisland van familiebedrijven mee: hoe groter in een land het algemene vertrouwen in buitenlanders is – zoals onderzocht in de World Values Survey^v – hoe meer familiebedrijven in dat land geneigd zijn om de wereld in te gaan.^{vi} 'Vertrouwen' is bij familiebedrijven sowieso een grote factor bij het zakendoen, dus is het logisch dat dat tevens meespeelt bij de beslissing om een buitenlandse markt op te gaan.

Figuur 2

FAMILIE AAN HET ROER, OF LIEVER EEN EXTERNE BESTUURDER?



BRON: BANALIEVA, E. R., & EDDLESTON, K. A. (2011). HOME-REGION FOCUS AND PERFORMANCE OF FAMILY FIRMS: THE ROLE OF FAMILY VS NON-FAMILY LEADERS. JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES, 42(8), 1060-1072.

2.2 Vestigingsfactoren

De beslissing om internationaal te ondernemen is stap één: te bepalen waar een bedrijf die kansen wil pakken is de volgende stap. Het is voor familiebedrijven zinvol om goed te onderzoeken in welke landen de kansen op succes groter zijn dan in andere landen. Uit onderzoek van het ECFB blijkt namelijk dat familiebedrijven weliswaar soms een competitief voordeel kunnen hebben vanwege het feit dat ze een familiebedrijf zijn, maar ook dat dit voordeel in sommige landen niet bestaat of zelfs resulteert in een competitief nadeel.

Of een familiebedrijf succesvol is in een ander land dan de thuismarkt, hangt af van veel factoren. Naast de omvang van de markt, de taal en cultuur(verschillen) zijn dat onder meer ook de lokale kijk op familiebedrijven als fenomeen en de houding ten opzichte van buitenlanders in het algemeen. De onderzoekers van het ECFB keken naar de aan- of afwezigheid van bepaalde vestigingsfactoren en in hoeverre die samenhangt met het succes van de onderneming (figuur 4).

Ze namen daarbij 'formele', bij wet geregelde of gereguleerde vestigingsfactoren mee zoals toegang tot financiële markten en bancaire leningen, een goed functionerende arbeidsmarkt, sterke toezichhouders en onafhankelijk opererende media. Daarnaast keken ze ook naar 'informele', sociale en culturele vestigingsfactoren, zoals de mate van interpersoonlijk vertrouwen dat in een maatschappij leeft. Daaruit konden ze het volgende concluderen:

- Familiebedrijven doen het beter in landen waar de formele vestigingsfactoren goed zijn ontwikkeld. Als voor familiebedrijven de toegang tot financiële markten en bancaire leningen beperkt is – bijvoorbeeld omdat banken niet snel geneigd zijn samen te werken met buitenlandse bedrijven, of omdat investeerders schaars zijn – hebben familiebedrijven een nadeel ten opzichte van gewone bedrijven. Dat geldt eveneens voor de arbeidsmarkt. Als die minder ontwikkeld is, bijvoorbeeld doordat er weinig goede opleidingsinstituten gevestigd zijn en er minder talent aanwezig is, hebben familiebedrijven daar meer last van dan niet-familiebedrijven. Het schaarse talent kiest dan liever voor de gevestigde corporate in plaats van het (vaak) kleinere, relatief onbekende familiebedrijf uit het buitenland.

- Met hun focus op de lange termijn hebben familiebedrijven een strategisch voordeel in landen waar ook de totale nationale cultuur op de lange termijn is gericht. In landen als Japan en Zuid-Korea, die hoog scoren op de zogeheten 'Future Orientation Index', doen familiebedrijven het relatief beter^{vii}.

- Ook in landen waar een hoge mate is van interpersoonlijk vertrouwen, zoals in China, hebben familiebedrijven een streepje voor als het gaat om toegang tot kapitaal en arbeid. In dergelijke landen wordt door de samenleving zonder veel problemen geaccepteerd dat familiebedrijven grote delen van de economie in handen hebben. Dat is een strategisch voordeel voor familiebedrijven.

■ Ook de aanwezigheid van factoren zoals een goed opererende onafhankelijke pers en non-gouvernementele organisaties (ngo's) die voor het bedrijfsleven als waakhond fungeren, is gunstig voor familiebedrijven. Familiebedrijven moeten het – meer dan gewone bedrijven – hebben van hun reputatie en familienaam; goed werkende onafhankelijke media zijn een waardevol middel waarmee ze die reputatie kunnen uitzetten onder het grote publiek. Het oog van de media en de aanwezigheid van ngo's dwingt familiebedrijven daarnaast om scherp te blijven bij hun zakenpraktijken. Bij een familiebedrijf staan de naam en reputatie op het spel: één keer een grote fout maken kan genoeg zijn om een eind te maken aan de *legacy*.

In deze landen moet je zijn

Inzicht in de vestigingsfactoren van mogelijke gastlanden is dus belangrijk bij het nemen van

de juiste internationaliseringsbeslissing. Maar welke landen scoren goed op de voor familiebedrijven gunstige vestigingsfactoren? Op onderstaande kaart is te zien welke landen een voor familiebedrijven relatief gunstig vestigingsklimaat hebben¹.

Hongkong staat bovenaan, met name doordat de formele vestigingsfactoren daar sterk ontwikkeld zijn: er is ruim voldoende toegang tot kapitaal en arbeid, en er is een goed functionerend rechtssysteem. Ook staat de maatschappij welwillend tegenover familiebedrijven. Deze punten gelden ook voor andere landen in de top 10, zoals China, Noorwegen, Maleisië en het Verenigd Koninkrijk: in al deze landen geldt het als normaal – of zelfs wenselijk – dat een groot deel van de economie in handen is van familiebedrijven.

Met een 20^e plaats is Nederland veel minder familiebedrijf-vriendelijk dan vaak wordt aangenomen. Familiebedrijven kunnen hier minder competitieve voordelen halen uit de formele faciliteiten (arbeidsmarkt, toegang tot financiële markten en bancaire leningen) en blijken ook minder dan gewone bedrijven in staat om hun reputatie en sociaal kapitaal in te zetten. Dat maakt Nederland als vestigingsland voor familiebedrijven een middenmoter.

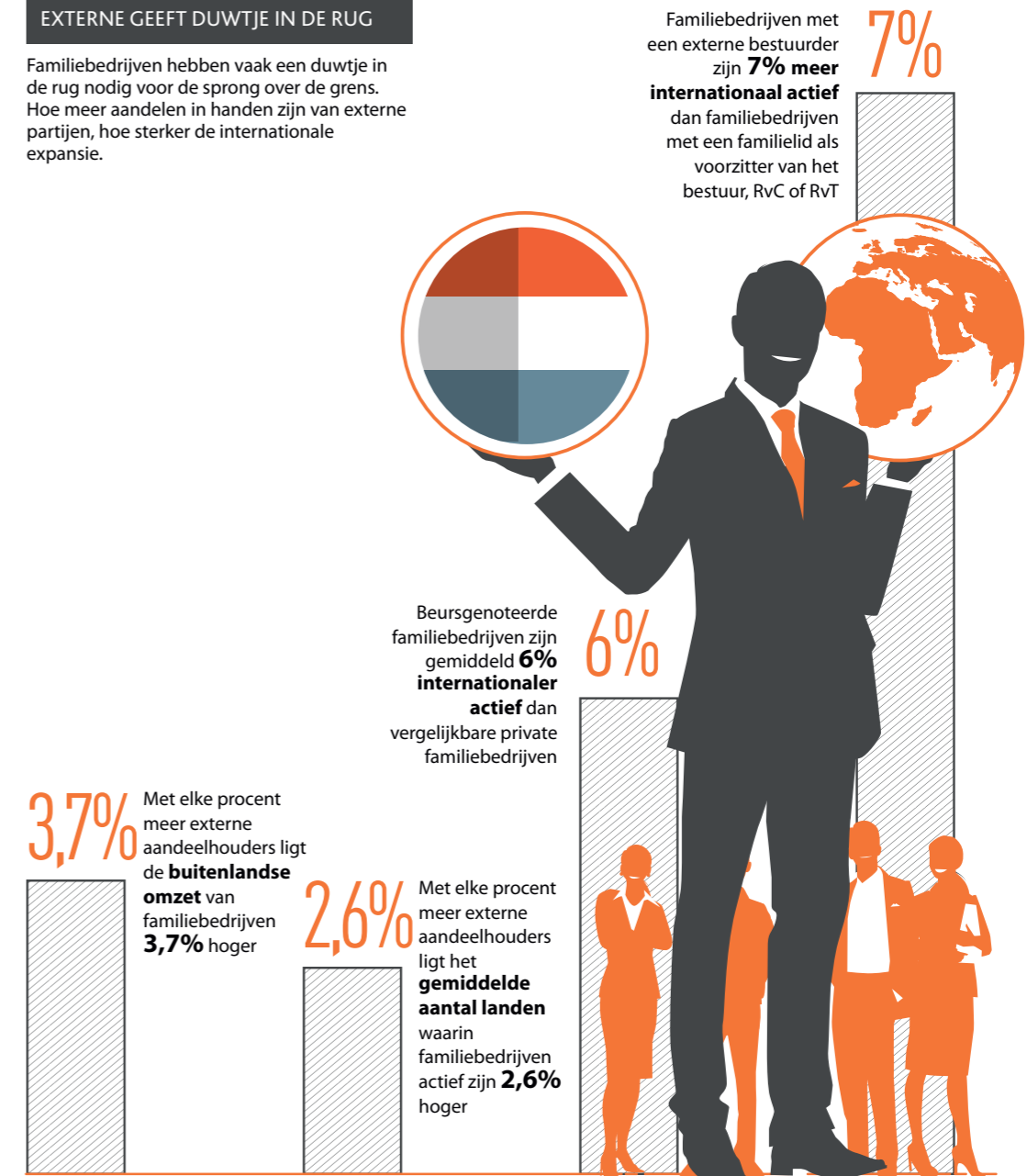
¹ Dat een land een voor familiebedrijven geschikt vestigingsklimaat heeft, wil nog niet zeggen dat het ook een prettig land is om in te leven. Saoedi-Arabië staat bijvoorbeeld op de derde plaats, maar neemt het niet zo nauw met mensenrechten. Ook China scoort relatief hoog op deze index, maar staat slechts 90ste op de Human Development Index. Zie ook <http://hdr.undp.org>

“Als je een familiebedrijf bent, opent dat in het buitenland deuren, echt waar!”

Figuur 3

EXTERNE GEEFT DUWTJE IN DE RUG

Familiebedrijven hebben vaak een duwtje in de rug nodig voor de sprong over de grens. Hoe meer aandelen in handen zijn van externe partijen, hoe sterker de internationale expansie.



BRON: ARREGLE, J. L., NALDI, L., NORDQVIST, M., & HITT, M. A. (2012). INTERNATIONALIZATION OF FAMILY CONTROLLED FIRMS: A STUDY OF THE EFFECTS OF EXTERNAL INVOLVEMENT IN GOVERNANCE. ENTREPRENEURSHIP THEORY AND PRACTICE, 36(6), 1115-1143.

Figuur 4

EEN GOED ONDERNEMERSKLIMAAT...

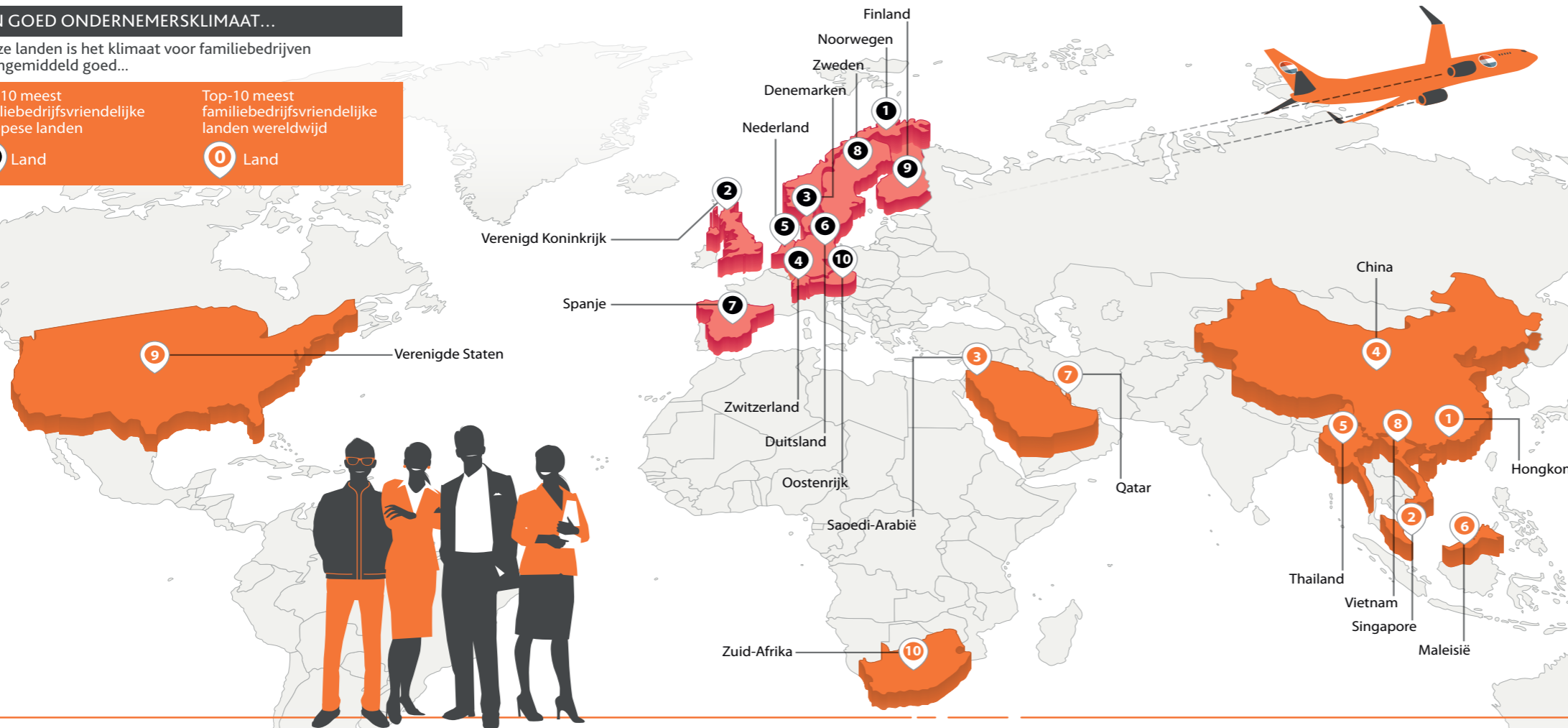
In deze landen is het klimaat voor familiebedrijven bovengemiddeld goed...

Top-10 meest familiebedrijfsvriendelijke Europese landen

Top-10 meest familiebedrijfsvriendelijke landen wereldwijd

Land

Land



...VANWEGE DE AANWEZIGHEID VAN DE VOLGENDE FORMELE EN INFORMELE SUCCESFACTOREN:

- Kapitaal
- Ruimte voor NGO's
- Arbeidsmarkt
- Vrije media
- Onderwijs
- Cultuur van vertrouwen
- Rechtssysteem
- Toekomstgericht
- Toezicht

EUROPESE TOP 10

- 1 Noorwegen
- 2 Verigd Koninkrijk
- 3 Denemarken
- 4 Zwitserland
- 5 Nederland
- 6 Duitsland
- 7 Spanje
- 8 Zweden
- 9 Finland
- 10 Oostenrijk

WERELD TOP 10

- 1 Hongkong SAR, China
- 2 Singapore
- 3 Saoedi-Arabië
- 4 China
- 5 Thailand
- 6 Maleisië
- 7 Qatar
- 8 Vietnam
- 9 Verenigde Staten
- 10 Zuid-Afrika

BRON: PATRICIO DURAN, PURSEY HEUGENS, TATIANA KOSTOVA, MIKE PENG, EN MARC VAN ESSEN (2018). INSTITUTIONAL (DIS)ADVANTAGES OF PUBLICLY-LISTED FAMILY FIRMS IN EMERGING MARKETS. WORKING PAPER. ROTTERDAM: ERASMUS CENTRE FOR FAMILY BUSINESS.

2.3 Hoe familiebedrijven hun unieke eigenschappen inzetten: een model

Een belangrijke vestigingsfactor voor familiebedrijven die willen internationaliseren is dus in hoeverre het doelland de juiste vestigingsfactoren heeft en de deuren opent voor familiebedrijven. Als een expanderend bedrijf eenmaal voor (een) land(en) heeft gekozen, is het zaak daadwerkelijk de stappen over de grens te zetten en daarbij expliciet gebruik te maken van de eigen unieke familiebedrijf-eigenschap-

pen, want die vergemakkelijken het proces. Maar hoe werkt dat? En waar zitten de valkuilen in dat proces? Ook dat hebben de ECFB-onderzoekers uitgezocht. Ze analyseerden bij zes grote familiebedrijven de manier van internationaliseren. Hun bevindingen hebben ze vastgelegd in een kwalitatief model dat ook andere familiebedrijven kan helpen bij hun expansie over de grens.^{viii} De onderzoekers werken in dit model met het begrip *familiness*. Dit is een theoretisch begrip

voor de unieke manier van werken en zaken doen van familiebedrijven, die ontstaat uit de interactie tussen familie en bedrijf. Zoals eerder gemeld is 'vertrouwen' een belangrijke factor bij *familiness*. Andere factoren zijn de familiecultuur die in de hele organisatie doorklinkt, de reputatie die het bedrijf geniet bij klanten, leveranciers en het grote publiek, de ondernemersgeest en de familiewaarden – vaak overgedragen door de oprichters en eerdere generaties.

Zes bedrijven

De zes onderzochte internationaal ondernemende familiebedrijven komen uit Nederland, Italië en Zwitserland. Ze zijn actief op verschillende markten in de zakelijke dienstverlening en in de maakindustrie, en hebben jaaromzetten tussen 136 miljoen en 2,2 miljard euro. De bedrijven zijn tussen de 30 en 184 jaar oud en halen 44 tot 98% van hun omzet uit hun internationale activiteiten. De onderzoekers verzamelden hun informatie via gesprekken met de

“Bij andere bedrijven praat je meestal met een directeur, misschien een manager, maar niet direct met de eigenaar”

desbetreffende ondernemers, aangevuld met gegevens uit jaarverslagen, bedrijfspublicaties, databases, en publicaties in de media. De onderzochte bedrijven hebben alle zes een sterk ondernemend karakter en zoeken van nature al overal groeikansen – ook binnen de eigen landsgrenzen. Voor familiebedrijven die behouder zijn en die veel hechten aan een waarde als ‘rentmeesterschap’, is dit model mogelijk minder goed toepasbaar.

Het model

De onderzoekers onderscheidden drie dimensies in de unieke manier waarop familiebedrijven buitenlandse markten betreden (figuur 5). Elke dimensie heeft duidelijke strategische voordelen en keerzijdes.

1. Reputatie en relaties

Als onderneming buitenlandse kan het lastig zijn om voet aan de grond te krijgen op een nieuwe markt. De onderzochte familiebedrijven boden die uitdagingen op twee manieren het hoofd: door hun reputatie als familiebedrijf in te zetten en door lokaal zakenpartners te zoeken met wie ze veel voorkeuren delen – oftewel andere fami-

liebedrijven. Zo gebruikte een van de onderzochte bedrijven bij het netwerken zijn reputatie als familiebedrijf om ‘deuren te openen’:

‘Als je een familiebedrijf bent, opent dat deuren. Echt waar! Bovendien, als het gaat om zakenrelaties en je kunt bewijzen dat je een stabiel familiebedrijf bent, weten ze dat je betrouwbaarder bent dan een niet-familiebedrijf.’

Een ander bedrijf vertelt dat belangrijke nieuwe stakeholders weten dat ze bij een familiebedrijf snel toegang hebben tot de eigenaars:

‘Eigenaars van kleinere familiebedrijven komen hier om met de eigenaar te praten. Zodra ze overeenkomsten zien tussen hun bedrijf en het onze is het makkelijker om ze ervan te overtuigen bij ons te kopen. Bij andere bedrijven praat je meestal met een directeur, misschien een manager, maar niet direct met de eigenaar.’

Een van de bedrijven vertelt ook hoe hij *familiness* inzet als hij een onderneming in het buitenland koopt, in dit geval in China: *‘...Als iemand zijn bedrijf verkoopt, wil hij weten dat de nieuwe eigenaar er op dezelfde manier in staat. Als hij dan mij tegenkomt, als directeur en eigenaar, die het heeft over onze 180-jarige geschiedenis, geeft dat vertrouwen.’*

Kortom: deze familiebedrijven zetten in vreemde landen duidelijk hun unieke reputatie als familiebedrijf in en gaan op zoek naar gelijkgestemde partners. Keerzijde is wel dat zowel reputatie als relaties vaak sterk gebonden zijn

aan een locatie – meestal de thuismarkt. Voor familiebedrijven is het de kunst om ook hun goede naam mee te exporteren.

2. Risico en controle

Familiebedrijven hebben vaak meer dan andere bedrijven moeite om externe financiering te vinden. Daardoor stellen ze zich vaker conservatief op en nemen ze niet snel grote risico's. Meer dan niet-familiebedrijven gaan familiebedrijven behoedzaam te werk als ze internationaliseren. Ze steken zich bijvoorbeeld minder diep in de schulden en willen graag volledige controle houden over hun dochterbedrijven in het buitenland. Een van de bedrijven omschrijft die risicomijding als volgt:

‘Een overhaaste beslissing of een investering die het bedrijf van 140 naar 400 miljoen omzet brengt zullen we niet snel maken als er ook maar enig risico aan vastzit. We moeten behouden wat we hebben.’

Eén van de onderzochte bedrijven betreedt alleen een nieuwe buitenlandse markt als het ervan verzekerd is dat het er marktleider kan worden:

‘In dit soort landen waren er normaal een of twee producenten, en met één acquisitie konden we al nummer 1 worden. We weten vanuit onze geschiedenis dat dit de beste manier is om resultaten te boeken.’

Familiebedrijven proberen de risico's ook te beheersen door langdurige relaties aan te gaan op basis van vertrouwen. Zo laten ze bij nieuwe

partnerschappen de bestaande systemen van de partners zo veel mogelijk intact, omdat ze geloven dat die partners het beste weten hoe het werkt in een land. Dat geldt ook voor de relaties die ze aangaan met personeel: als familiebedrijven in het buitenland eenmaal de goede medewerkers hebben gevonden, geven ze die veel vrijheid en vertrouwen, en doen ze er bij succes vervolgens alles aan om de medewerkers te houden. Er zit dus een zekere spanning tussen de neiging om de risico's te beperken door zelf de controle te willen behouden (en familieleden op strategische posities in het buitenland benoemen), en het prikkelen van de verantwoordelijkheid en ondernemingslust van lokale partners.

“Familiebedrijven ontlenen een groot deel van hun concurrentiekracht aan een **goede reputatie; onafhankelijke media zijn een belangrijk middel bij het ontsluiten van die reputatie**”

Figuur 5

MET UNIEKE EIGENSCHAPPEN DE GRENZEN VERLEGGEN

Familiebedrijven zetten op drie vlakken hun unieke eigenschappen in als ze internationaal zakendoen.



REPUTATIE EN RELATIES

Ze zetten ook in het buitenland hun naam, familiewaarden en reputatie in

Ze zoeken naar gelijkgestemde partners

RISICO EN CONTROLE

Ze gaan behoedzaam te werk. Familiebedrijven steken zich niet diep in de schulden en houden graag zelf de controle over buitenlandse activiteiten

Ze bouwen aan duurzame relaties op basis van vertrouwen

BOUWEN AAN EEN ERFENIS

Ze betrekken meerdere generaties bij buitenlandse activiteiten en hebben graag familieleden op belangrijke buitenlandse posities voor naleving van de familiewaarden en materiële belangen

Ze zijn ook met hun buitenlandse activiteiten gericht op de lange termijn

BRON: PROCESS MODEL OF ENTERPRISING FAMILY FIRM INTERNATIONALIZATION

Kortom: *familiness* lijkt bij familiebedrijven een rol te spelen in de risicobeheersing doordat ze zich niet snel opzadelen met grote schulden en door op basis van vertrouwen langdurige relaties aan te gaan met partners en werknemers. Het nadeel van die op controle gerichte aanpak is dat die minder goed werkt in markten waar snel opschalen en wendbaarheid belangrijk zijn. Daarom zijn familiebedrijven die succesvol internationaliseren vaak actief in lang-cyclische markten, zoals machinebouw en agro-food.

3. Bouwen aan een erfenis

Familiebedrijven doen er bij hun internationalisering doorgaans veel aan om hun erfgoed veilig te stellen. Dat doen ze door vaak de hele familie bij de strategieontwikkeling te betrekken, door ook in het buitenland een lange horizon aan te houden en door controle te houden via familieleden op belangrijke internationale posities. Zoals een van de onderzochte bedrijven zegt:

'De keuze om het bedrijf in Tsjechië volledig over te nemen was omdat wij de hoofdrolspelers wilden zijn. Wij wilden het volledig besturen. We hebben een hoop geld geïnvesteerd, maar het heeft altijd goed gewerkt.'

Het langetermijnperspectief wordt mooi geïllustreerd door het volgende citaat:

'In die jaren [tijdens de crisis van 2009] hebben we twee internationale vestigingen gesloten, maar we openden er ook drie. Dus we waren

zowel offensief als defensief bezig; we zijn nooit opgehouden te investeren. Sterker nog: tijdens de economische crisis van 2009 hebben we zelfs meer dan ooit geïnvesteerd.'

Een ander:

'...De familie kijkt niet alleen naar de kwartaalcijfers maar wil er vooral zeker van zijn dat het bedrijf ook op de lange termijn goed draait.'

Familiebedrijven zetten dus hun *familiness* in door te blijven bouwen aan hun nalatenschap, ook als ze het buitenland ingaan. Een mogelijk nadeel van die op consensus gerichte aanpak, waarbij de hele familie wordt betrokken, is dat het pure risicovolle ondernemerschap wordt getemperd en een defensieve houding wordt aangenomen.

“Als familie kijken we niet alleen naar de kwartaalcijfers maar willen we dat het **bedrijf ook op de lange termijn goed draait**”

3. DE WIJDE WERELD IN



De wijde wereld in: 7 tips

Het staat buiten kijf: voor familiebedrijven is het aantrekkelijk om buitenlandse markten op te zoeken. Vanwege hun unieke eigenschappen en *familiness* hebben familiebedrijven in veel landen een streepje voor. Wat moet je als familiebedrijf in het achterhoofd houden als je wil internationaliseren?

1 Ken jezelf, het bedrijf en de markt

Is er een ondernemende *mindset*? Zit 'de boer op gaan' echt in het DNA van de familie en het bedrijf? En past het in de marktstrategie? Dan kan internationalisering een goede stap zijn. Familiebedrijven hebben door hun unieke eigenschappen een troefkaart in handen. Die werkt echter alleen in combinatie met ondernemersbloed. Zoals eerder is opgemerkt, zijn voor het internationaliseringsmodel uit dit onderzoek met name ondernemende familiebedrijven onderzocht: zij zetten op een slimme manier hun identiteit als familiebedrijf in. Voor bedrijven die van nature minder ondernemend zijn, gaat dit minder goed op.

2 Sta open voor invloed van buitenaf

Buitenstaanders – of die nu aandeelhouder zijn of in de hogere managementlagen zitten – openen ogen en deuren. De expertise, ervaring en frisse blik van buiten prikkelen en

zorgen voor meer (internationaal) ondernemerschap. Uit onderzoek blijkt dat familiebedrijven waar buitenstaanders significante invloed hebben, internationaal actiever en succesvoller zijn. Ook familiebedrijven waar buitenstaanders in de raad van toezicht of commissarissen zitten, hebben internationaal meer succes dan ondernemingen die ook het toezicht binnen de familie houden.

3 Onderzoek goed hoe 'familiebedrijf-vriendelijk' het land is waar je wil gaan uitbreiden

Dat gaat verder dan alleen het zakenpotentieel van de lokale markt. Hoe zit het met de beschikbaarheid van lokaal kapitaal? Hoe sterk is de arbeidsmarkt en zijn er voldoende lokale opleidingsinstituten? Hoe is de cultuur ten opzichte van buitenstaanders? Het verschilt sterk per land in hoeverre familiebedrijven er een concurrentievoordeel hebben.

4 Aansluitend op het vorige punt: bepaal als familiebedrijf welke vestigingsfactoren voor jou belangrijk zijn

Is financiering geen issue? Dan speelt de factor 'toegang tot de kapitaalmarkt' minder mee. Moet je het voor je marketing vooral hebben van naamsbekendheid, een goede reputatie, en *free publicity*? Dan is het belangrijk dat een informele factor als vrije informatie-uitwisseling goed is ontwikkeld.

5 Gebruik je ervaring, reputatie en identiteit als familiebedrijf

In veel landen werken mensen en organisaties graag met familiebedrijven vanwege hun betrouwbaarheid en langetermijnperspectief. Maak dat imago te gelde. Juist in landen waar gunstig wordt geoordeeld over familiebedrijven, kan die identiteit ingezet worden om business te creëren.

6 Behoud de controle over je buitenland-exercities, maar vertrouw ook op lokale kennis, expertise en netwerken

Een potentiële valkuil voor familiebedrijven is dat ze – om de risico's te beperken – volledige controle over lokale activiteiten willen houden. Ze zetten dan ook vaak in op volledig eigendom wanneer het om buitenlandse investerin-

gen gaat. Daardoor beperken ze het ondernemerschap van lokale dochters en tussenpersonen, waardoor die een kleinere prikkel ervaren om mee te werken aan de expansieplannen van de onderneming.

7 Betrek de hele familie bij de (lange termijn) buitenland-strategie

Dat helpt bij het bouwen van consensus en zorgt voor duurzame support voor de plannen, ook als er niet direct winst wordt gemaakt. Het betrekken van de hele familie kan ook belemmerend werken als dit het beslissingsproces vertraagt en het bedrijf daardoor minder wendbaar is. Maar lang niet in alle markten is wendbaarheid een noodzakelijke eigenschap om te overleven. Zie daarom ook tip 1: ken je bedrijf en ken de markt.

“Gebruik je ervaring, reputatie en identiteit als familiebedrijf”

Over het onderzoek

De inzichten die in deze uitgave worden gerapporteerd zijn gebaseerd op twee recente studies van het ECFB.

De eerste studie brengt voor een groot aantal landen in kaart hoe aantrekkelijk het sociale en economische klimaat is voor familiebedrijven in het bijzonder. Ook kijkt de studie naar de verschillende factoren waarop die aantrekkingskracht is gestoeld. Methodologisch is de studie gebaseerd op een omvangrijke meta-analyse, een techniek die ontwikkeld is in de medische wetenschappen. In een meta-studie worden eerst alle eerder gepubliceerde gegevens over een bepaald onderwerp verzameld, waarna ze statistisch worden geaggregeerd. Het voordeel van deze techniek is dat al het beschikbare bewijs kan worden gecombineerd in een enkele studie, waardoor er relatief sluitende antwoorden kunnen worden gegeven op de voorliggende onderzoeksvraag. Voor dit onderzoek zijn er drie stappen doorlopen. Eerst werd voor 49 verschillende landen bepaald of familiebedrijven in die context beter of slechter presteren dan niet-familiebedrijven. In een tweede stap werd die 'familiebedrijven-bonus-malus' gerelateerd aan een aantal formele (bij wet geregelde) en informele (culturele en sociale) vestigingsfactoren. In een derde stap werd op basis van de factoren die een significante invloed hadden op familiebedrijfsprestaties een internationale index gecompileerd, waarbij ook de gegevens zijn meegenomen voor landen buiten de oorspronkelijke set van 49 nationale economieën.

De tweede studie is kwalitatief van aard, en is erop gericht om inzichten te ontwikkelen over het unieke proces waarmee ondernemende familiebedrijven hun activiteiten verleggen naar het buitenland. Het idee achter deze studie is dat om erachter te komen wat ondernemende families daadwerkelijk beweegt, onderzoekers hen dicht op de huid moeten zitten.

Er is daarom gekozen voor een intensieve onderzoeksopzet, waarbij voor zes bedrijven uit drie Europese landen hun internationalisatie-geschiedenis nauwkeurig is gedocumenteerd.

Er is daarbij gebruik gemaakt van bedrijfspublicaties en ander archiefmateriaal, gegevens uit publieke en gelicentieerde databases, en meerdere interviews met familieleden en/of bestuurders per onderneming. De dataverzameling en de analyse van die data zijn parallel uitgevoerd, volgens de 'grounded theory' methode, waarbij de opgedane inzichten steeds worden getoetst en bijgesteld aan de hand van additionele data. Het eindproduct van deze methode bestaat, naast thematisch georganiseerd bewijs in de vorm van interviewfragmenten, uit een meer holistisch en integratief procesmodel.

Meer weten?

BBDO en Rabobank werken veel samen met familiebedrijven. Daardoor weten wij niet alleen door onze kennis, maar ook uit ervaring welke thema's er bij deze ondernemers spelen. Aan de hand van ons klantcontact maken wij inzichtelijk met welke diensten en specialisten we uw familiebedrijf het beste kunnen ondersteunen. Neem voor meer informatie contact op met:

Drs. Joost Vat MFSME
Partner BDO
Organisatieadvies/ Familiebedrijven
Tel: +31 (0)30 284 99 60
joost.vat@bdo.nl

Drs. Mirelle Pennings
Directeur Corporate Clients Nederland,
Rabobank
Tel: +31 (0)30 712 30 25
mirelle.pennings@rabobank.com

Prof. dr. Pursey Heugens
Erasmus Centre for Family Business
Rotterdam School of Management,
Erasmus University
www.rsm.nl/people/pursey-heugens
pheugens@rsm.nl
Tel: +31 (0)10 408 20 05

Bronnen

¹ Flören, R.H. (2008). *Cijfers en feiten over het familiebedrijf*. BDO Accountants & Adviseurs, Amsterdam; Custers, L. e.a. (2017). *Familiebedrijven in Nederland*. CBS, Heerlen

² Berg, Marcel van den en Sloobek-Van Laar, Magda (2015). *Internationalisering en R&D in het Nederlands midden- en kleinbedrijf*. CBS, Heerlen

³ Onderzoek van adviesbureau BoerCroon, aangehaald in het *Financieele Dagblad* 15-4-2014

⁴ Arregle, J. L., Duran, P., Hitt, M. A., en van Essen, M. (2017). *Why is family firms' internationalization unique? A meta-analysis*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(5), 801-831.

⁵ Een doorlopende wereldwijde studie naar culturele en sociologische opvattingen, zie <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSDocumentationWVL.jsp>

⁶ Opnieuw de studie van Arregle et al., uit 2016

⁷ Preis, Tobias, Moat, Helen Susannah, Stanley, H. Eugene en Bishop, Steven R. (2012). "Quantifying the Advantage of Looking Forward". *Scientific Reports*. 2: 350. doi:10.1038/srep00350. PMC 3320057. PMID 22482034

⁸ Arregle, J.L., Criaco, G., Heugens, P.P.M.A.R., Kravchenko, A., Sauerwald, S., van Essen, M. (2018) *Going places: A process model of family firm internationalization*. Erasmus Centre for Family Business, Erasmus Universiteit Rotterdam.



“Familiebedrijven
gaan beter
presteren als ze
**letterlijk hun
grenzen
verleggen**”