

Internationale ambities Een onderzoek naar 10 jaar internationaal ondernemen door Nederlandse familiebedrijven



Deze publicatie gaat over de internationalisering van familiebedrijven. Om inzicht te krijgen in de internationale ambities van familiebedrijven hebben we de jaarverslagen van 228 familiebedrijven met een omzet van minimaal 40 miljoen euro in kaart gebracht en geanalyseerd. Dit onderzoek kwam tot stand door een samenwerking tussen adviesbureau Clifton Finance en het Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven van Hogeschool Windesheim. De resultaten van het onderzoek leveren interessante trends en inzichten op over tien jaar internationaal ondernemen door grote Nederlandse familiebedrijven. De cijfers en analyses worden aangevuld met persoonlijke verhalen van directeuren en eigenaren van verschillende familiebedrijven uit diverse sectoren. Zij vertellen uit eerste hand wat internationalisering betekent voor hun onderneming, welke barrières ze hierbij tegenkomen en bovenal: wat het hen oplevert.

dr. Ilse Matser, lector Familiebedrijven bij Hogeschool Windesheim

dr. Erik Veldhuizen, associate lector Familiebedrijven bij Hogeschool Windesheim

mr. Maarten Vijverberg, partner Clifton Finance

www.windesheim.nl/familiebedrijven

www.cliftonfinance.com

Internationale ambities

Een onderzoek naar 10 jaar internationaal ondernemen door Nederlandse familiebedrijven

dr. Ilse Matser
dr. Erik Veldhuizen
mr. Maarten Vijverberg

Internationale ambities Een onderzoek naar 10 jaar internationaal ondernemen door Nederlandse familiebedrijven



Colofon

Internationale ambities

Een onderzoek naar 10 jaar internationaal ondernemen door familiebedrijven

dr. Ilse Matser

dr. Erik Veldhuizen

mr. Maarten Vijverberg

**Deze publicatie kwam tot stand met medewerking van verschillende familie-
ondernemingen. We willen deze ondernemers en hun families bedanken voor hun
bijdragen.**

Deze publicatie is een uitgave van Windesheim en Clifton Finance.

www.windesheim.nl

www.cliftonfinance.com

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

Tekstredactie: Irene Schoemakers

juni, 2020

Internationale ambities

***Een onderzoek naar 10 jaar
internationaal ondernemen door
Nederlandse familiebedrijven***

dr. Ilse Matser
dr. Erik Veldhuizen
mr. Maarten Vijverberg

Inhoud

Colofon	2
Voorwoord	5
Over het onderzoek	7
Interview Ilse Matser en Erik Veldhuizen	15
Sector Food	18
Interview Ubbo Hempenius van de H&S Group	22
Sector Logistiek	26
Interview George Terberg van de Terberg Group	30
Sector Bouw	34
Interview Tom de Vries van Koninklijke De Vries Scheepbouw	38
Sector Dienstverlening	42
Interview Ronald Goedmakers van Vebego	46
Sector Landbouw	50
Interview Marlies van Wijhe van Koninklijke Van Wijhe Verf	54
Sector Industrie	58
Interview Sebastiaan Sanders van Leolux	62
Sector Retail	66

Internationalisering van familiebedrijven

Met trots presenteren wij deze publicatie over een onderzoek naar de internationalisering van familiebedrijven. Dit onderzoek kwam tot stand doordat adviesbureau Clifton Finance en het Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven van Hogeschool Windesheim de krachten bundelden. In het onderzoek hebben wij de jaarverslagen van 2007–2017 van 228 familiebedrijven met een omzet van minimaal 40 miljoen euro in kaart gebracht en geanalyseerd.

Data familiebedrijven

Die inventarisatie was nodig omdat in Nederland geen specifieke data over internationalisering van familiebedrijven beschikbaar zijn. Wij hebben de data dan ook zelf uit jaarverslagen moeten verzamelen, analyseren en duiden. Dat was een omvangrijke klus, die de nodige tijd in beslag nam en niet mogelijk was zonder de hulp van onze onderzoeksmedewerkers Julian van den Akker en Daniël Agterhuis.

Coronacrisis

Bij het afronden van deze publicatie, bevindt Nederland zich middenin de coronacrisis. Hierdoor staat internationalisering van familiebedrijven in een volledig nieuw daglicht. Veel grenzen zijn gesloten en de economische vooruitzichten zijn onzeker. Veel familiebedrijven gaan het zwaar krijgen. Maar zoals met elke crisis, komt er een dag dat ook deze voorbij is. De grenzen openen zich weer en internationale handel komt dan weer tot leven. We lopen in deze publicatie echter niet op de zaken vooruit, maar kijken terug op de internationale activiteiten van familiebedrijven.

Trends en inzichten

De resultaten van het onderzoek leveren interessante trends en inzichten op over tien jaar internationaal ondernemen door grote Nederlandse familiebedrijven. Deze trends en inzichten zijn terug te vinden in deze publicatie. De cijfers en analyses vullen wij bovendien aan met interviews. Wij spreken met directeuren en eigenaren van verschillende familiebedrijven uit diverse sectoren. Zij vertellen uit eerste hand wat internationalisering betekent voor hun onderneming, welke barrières ze hierbij tegenkomen en bovenal: wat het hen oplevert. Het zijn persoonlijke verhalen als deze die verdieping geven aan de cijfers achter de internationale ambities van ondernemers.

Onderzoek stopt niet

Het onderzoek stopt hierbij niet. Wij blijven de bedrijven in de database volgen en voegen hieraan steeds weer nieuwe familiebedrijven toe. Tijdens en ook na de coronacrisis. Zodoende kunnen wij de komende jaren steeds weer nieuwe onderzoeksresultaten genereren. Want één ding is duidelijk, familiebedrijven zitten niet stil. Hun drang om te internationaliseren is overduidelijk aanwezig. En dat levert hen bepaald geen windeieren op, zo is te lezen in dit boekje.

dr. Ilse Matser, lector Familiebedrijven bij Hogeschool Windesheim

dr. Erik Veldhuizen, associate lector Familiebedrijven bij Hogeschool Windesheim

mr. Maarten Vijverberg, partner Clifton Finance

Nederlandse familie- bedrijven internationaal steeds succesvoller

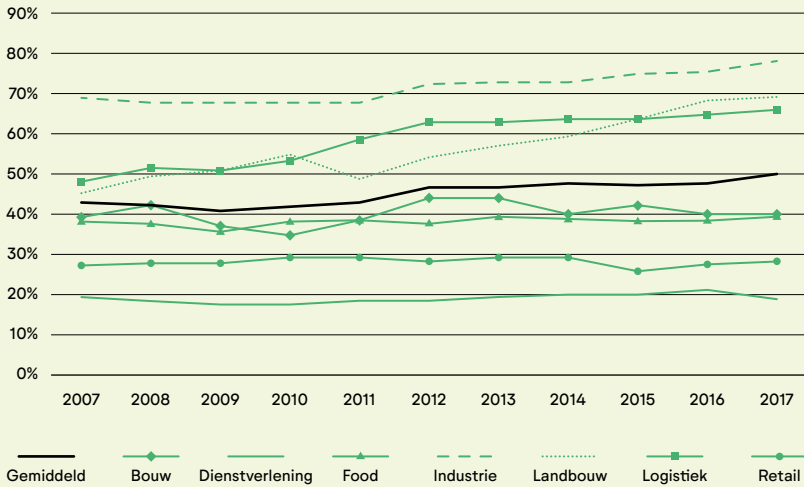
Nederlandse familiebedrijven opereren steeds vaker met succes buiten de eigen landsgrenzen en halen voor meer dan de helft van de omzet uit het buitenland. Bedrijven met een omzet van ruim 40 miljoen euro worden beloond met hogere winstmarges van gemiddeld 0,6 procentpunt als ze de stap naar het buitenland durven nemen.

Dit zijn enkele conclusies uit een groot dataonderzoek dat Clifton Finance in samenwerking met het Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven van Hogeschool Windesheim heeft uitgevoerd naar internationalisering van Nederlandse familieondernemingen tussen 2007 en 2017. Internationalisering in de vorm van export, is de afgelopen 10 jaar in totaal met 18,3% gestegen. Waar in het jaar 2007 nog 42,4% van de omzet in het buitenland werd behaald, is dat tien jaar later gemiddeld 50,1%, hoewel de percentages per sector sterk verschillen. Vooral de sector industrie springt eruit met een omzetpercentage uit het buitenland van 77,6% in 2017. Bedrijven in de dienstverlening zijn meer gericht op de binnenlandse markt en behaalden in 2017 slechts 18,9% van de omzet uit het buitenland.

Hoog op de globaliseringsindex

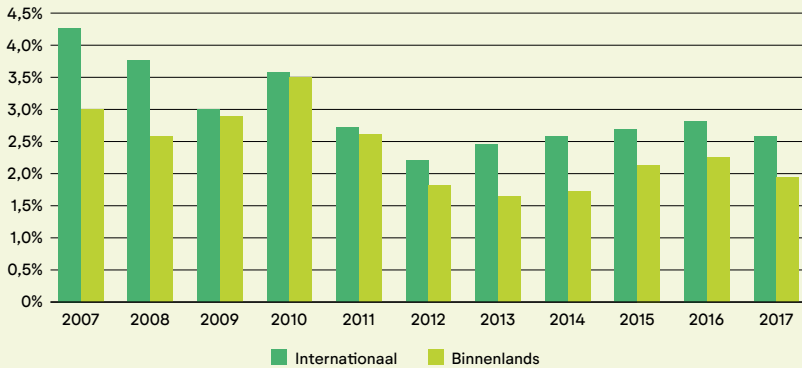
Maarten Vijverberg, partner bij Clifton Finance, noemt de resultaten opmerkelijk. 'Nederlandse bedrijven scoren inmiddels erg hoog op het gebied van internationalisering. Hoger dan we hadden verwacht.' Nederland nam in 2018, na Zwitserland, maar liefst de tweede plaats in op de globaliseringsindex die voor 187 landen wereldwijd is opgesteld. Deze index wordt jaarlijks opgesteld door het Swiss Economic Institute. Nederland is als klein land met een bijbehorende thuismarkt voor expansie vooral afhankelijk van andere landen. Grotere landen laten over het algemeen een lagere internationaliseringsgraad zien. Het is ook niet

Internationaliseringsgraad per sector



voor niets dat kleine landen als Nederland, België en Zwitserland volgens deze index een score van meer dan 90 op een schaal van honderd behalen. Ter vergelijking, de Verenigde Staten scoort op deze index 76. Toch is de stijging van de afgelopen tien jaar verrassend. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat de winstmarges over de grens aantrekkelijker zijn. Vijverberg: ‘Familiebedrijven die internationaal actief zijn, halen gemiddeld een winstmarge van 2,96% versus 2,37% bij bedrijven die zich louter op de binnenlandse markt storten. Ook hebben internationale familiebedrijven na de economische crisis vrij snel geprofiteerd van de groei in de door ons omringende landen, zoals Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. Het is ook pas de laatste jaren dat de groei van de uitsluitend in Nederland opererende familiebedrijven groter is dan de internationale familiebedrijven. Dit is te verklaren doordat de Nederlandse economie sterker is dan die van veel andere Europese landen.

Winstmarge internationaal versus binnenlands

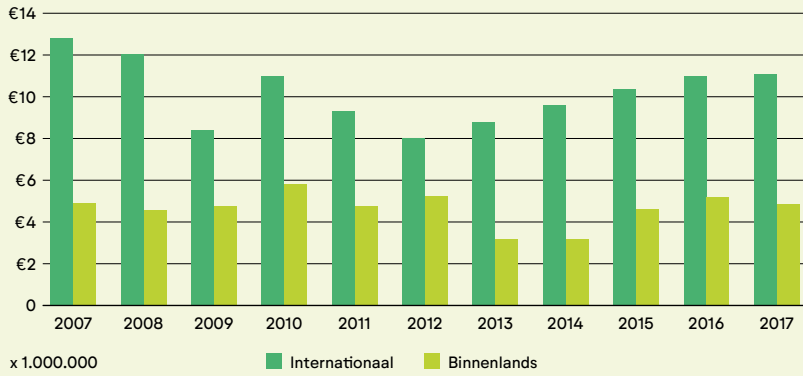


Internationale bedrijven behalen hogere omzet en hogere winstmarges

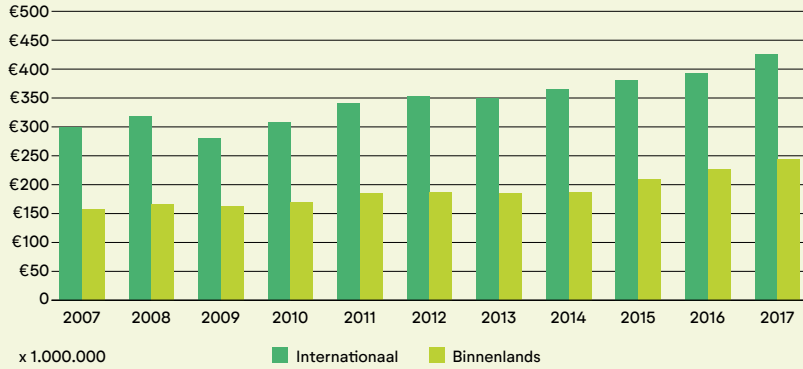
De Nederlandse bedrijven die de stap naar het buitenland durven nemen, worden beloond met hogere winstmarges, blijkt uit het onderzoek. Ze houden onder de streep gemiddeld 0,6 procentpunt meer winst over. Maarten Vijverberg: 'Een voorbeeld van zo'n sterke performer is Baggerbedrijf De Boer. Zij zijn wereldwijd actief en hebben onder andere bijgedragen aan projecten in de Noordelijke Oostzee en de Nieuwe Maas. Dit – in combinatie met de toename van de zandhandel – resulteerde in een winstmarge van 13,5% in 2017.'

Internationale familiebedrijven blijken ook groter dan familiebedrijven die zich alleen richten op de binnenlandse markt. Ze behalen gemiddeld 1,8 keer zoveel omzet, hebben een balanstotaal dat 2,3 keer zo groot is en hebben gemiddeld 2,4 keer zoveel medewerkers.

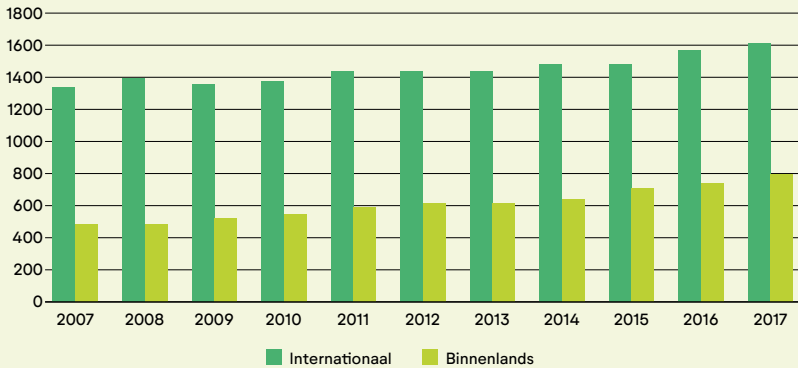
Gemiddelde winst



Gemiddelde omzet



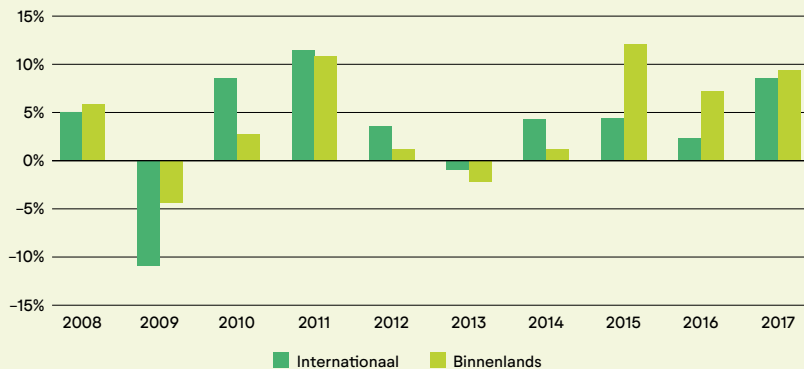
Gemiddeld aantal FTE



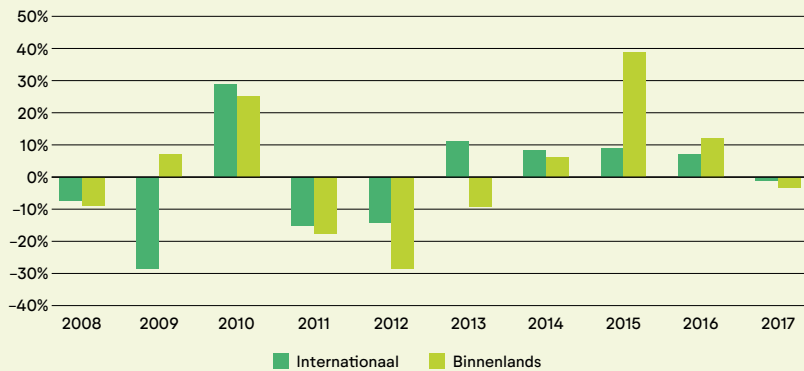
Volatiliteit

Hoewel internationale bedrijven een iets lagere omzetgroei hadden, is de winst per medewerker na de crisis juist gegroeid ten opzichte van de niet-internationale bedrijven. Internationale bedrijven herstelden dus sneller na de crisis. Tegenover hogere omzetten en winstmarges staat wel een grotere volatiliteit van de winstmarges van ondernemingen die internationaliseren: de binnenlandse winstmarges schommelden maximaal met 1,86%, de buitenlandse marges kenden een gemiddeld verschil van 2,05% tussen de hoogste en de laagste marges. Vijverberg: 'Internationalisatie gaat dus gepaard met meer risico's maar levert op langere termijn een hogere winstmarge op.'

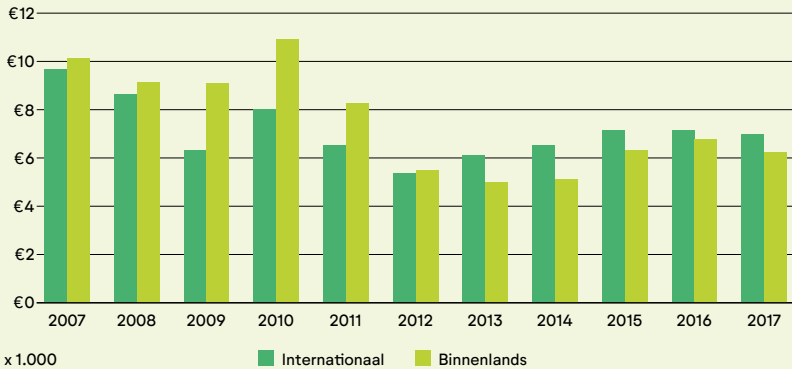
Gemiddelde omzetgroei (%)



Gemiddelde winstgroei (%)



Winst per FTE



Nationaal versus internationaal

Kleinere familiebedrijven zijn van origine terughoudender om te internationaliseren dan beursgenoteerde (familie)bedrijven of andere middelgrote bedrijven. Vijverberg: 'Ze investeren vaak met eigen vermogen en nemen minder risico met dit familiekapitaal.' Ook zijn ze meer gericht op lange termijn doelen dan op kortetermijnwinst. En als ze internationaliseren doen ze dat veelal stapsgewijs, omdat de thuismarkt te krap is voor verdere groei of omwille van de export aan internationale klanten. 'Dan is het logistiek efficiënter om bijvoorbeeld in een ander werelddeel nog een productie-eenheid te vestigen. Nu we zien dat het loont, zullen wellicht meer familiebedrijven met internationale ambities volgen', zegt Erik Veldhuizen van het Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven van Hogeschool Windesheim.

Het onderzoek

Adviesbureau Clifton Finance voerde samen met het Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven van Hogeschool Windesheim in 2019 een onderzoek uit naar internationalisering van Nederlandse familiebedrijven. In het onderzoek hebben we de jaarverslagen van 2007–2017 van 228 familiebedrijven met een omzet van minimaal 40 miljoen euro in kaart gebracht. Voorwaarde is ook dat het familiebedrijf wordt gemanaged door tenminste een tweede generatie van de familie en dat het niet beursgenoteerd is. We hebben veertien verschillende variabelen onderzocht, waarbij de nadruk lag op financiële structuur, omzet en balansmutatie en winstmarges (EBITDA en nettowinst).

dr. Ilse Matser is sinds 2009 lector Familiebedrijven bij Hogeschool Windesheim. In 2013 promoveerde ze aan de Universiteit Utrecht op onderzoeken naar de strategische resources en prestaties van Nederlandse familiebedrijven.

dr. Erik Veldhuizen is associate lector bij het Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven van Hogeschool Windesheim. Veldhuizen studeerde bedrijfseconomie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en promoveerde daarna aan de TU Delft.

mr. Maarten Vijverberg is partner bij Clifton Finance. Hij is een ervaren adviseur voor familiebedrijven en gespecialiseerd in bedrijfsopvolging, fusies en overnames, en governance vraagstukken. Daarnaast treedt hij op als commissaris en toezichthouder bij familiebedrijven.

Interview met dr. Ilse Matser en dr. Erik Veldhuizen

‘Nederlandse familiebedrijven laatste 10 jaar steeds internationaler’

De laatste tien jaar is de internationalisatiegraad bij familiebedrijven fors toegenomen, blijkt uit het onderzoek van Clifton Finance en het Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven van Hogeschool Windesheim. Maar onderzoeksdata leveren meer op dan statistieken alleen. Een interview met dr. Ilse Matser, lector Familiebedrijven en associate lector dr. Erik Veldhuizen over hun ervaringen met dit onderzoek.

‘We zijn trots op dit onderzoek’, begint Matser. ‘Trots omdat we een grote groep familiebedrijven, 228 om precies te zijn, tien jaar lang hebben kunnen volgen in de wijze waarop deze omgaan met internationalisatie. Op basis van de data die we hebben verzameld zien we dat de internationalisatiegraad flink is toegenomen. In tien jaar tijd met in totaal een kleine twintig procent. Die stijging hadden we niet verwacht. En elk jaar komen er nieuwe data bij. We blijven deze bedrijven ook de komende jaren volgen.’ Veldhuizen: ‘Ook zien we dat meer dan de helft van de omzet van de onderzochte familiebedrijven uit internationalisatie voortkomt. Ook dat was tien jaar geleden veel minder. Opvallend is verder dat familiebedrijven die internationaliseren vooral een hogere winstmarge realiseren dan bedrijven die dat niet doen. Schaalgrootte en efficiency spelen daarbij ongetwijfeld een rol.’

‘We slaan graag bruggen tussen wetenschap en praktijk’

Het onderzoek is uitgevoerd door Windesheim-onderzoekers Daniël Agterhuis en Julian van den Akker. Matser: ‘Vanuit Windesheim voeren we veel praktijkgericht onderzoek uit. We geloven daarnaast in “engaged scholarship”, ofwel de integratie van onderwijs met dat wat

er in de maatschappij gebeurt. We bouwen graag bruggen tussen de wetenschap en praktijk.’ Veldhuizen: ‘In dit onderzoek hebben we ons samen met Clifton Finance gericht op familiebedrijven die internationaliseren. Daarbij hebben we specifiek gekeken naar de exportactiviteiten.’

Wat Hogeschool Windesheim betreft was er een duidelijke reden voor het onderzoek. Matser: ‘Er is maar weinig bekend over dit onderwerp bij deze specifieke doelgroep. Dat, terwijl internationalisatie voor veel familiebedrijven enorm belangrijk is. Uit een recente publicatie van Hogeschool Windesheim over de Overijsselse Mittelstand blijkt bijvoorbeeld dat familiebedrijven vooral kunnen floreren wanneer ze een nichestrategie hanteren. En wie specialiseert moet wel internationaliseren omdat Nederland eenvoudigweg een te kleine markt is voor nicheproducten. Dat zien we dus ook gebeuren.’

‘Internet en regelgeving stuwen internationalisering’

‘Hoewel de Corona-crisis in 2020 de wereld voor een groot deel op slot heeft gezet, was de internationalisering in de jaren daarvoor juist enorm toegenomen’, zegt Veldhuizen. ‘Het is in die jaren voor Nederlandse bedrijven steeds makkelijker geworden om internationaal te produceren en te verkopen. De digitalisering van onze wereld heeft hier natuurlijk een belangrijke rol in gespeeld. Het internet maakt internationaal zakendoen veel eenvoudiger. Maar ook is binnen Europa de regelgeving de afgelopen jaren zodanig aangepast dat het voor Nederlandse bedrijven inderdaad makkelijker is geworden om de grens over te gaan. Dat zien we terug in de cijfers.’

Matser: ‘Aan de andere kant zien we dat ook het menselijke, het persoonlijke nog steeds belangrijk is bij internationaal zakendoen. Familiebedrijven die zakendoen in het buitenland hebben veel baat bij het feit dat ze een familieonderneming zijn. Juist dat persoonlijke contact met leden van de familie, vinden buitenlandse klanten en toeleveranciers waardevol.’ Opvallend is ook, zo menen Matser en Veldhuizen, dat vaak na een generatiewissel familiebedrijven de stap durven zetten naar het buitenland. Matser: ‘Veel scheidend directeuren zien dit als een mooie opdracht voor hun zoon of dochter die het stokje overneemt.’ Veldhuizen: ‘Het omgekeerde zien we overigens ook. De oudere generatie ziet hun zoon of dochter liever niet vertrekken naar het verre buitenland omdat de kans bestaat dat ze zich daar dan gaan vestigen. Ieder familiebedrijf heeft kortom z’n eigen verhaal bij internationalisering.’

‘Ook lokaal gewortelde bedrijven durven de stap over de grens te zetten’

Familiewaarden spelen eveneens een rol. Matser: ‘Familiebedrijven die de grens overgaan krijgen opeens te maken met andere normen en waarden dan ze gewend zijn. Dat kan

een drempel opwerpen voor het zakendoen.’ Een bedrijf dat bijvoorbeeld gewend is om transparant en eerlijk zaken te doen, en deze waarden hoog heeft zitten binnen de familie, heeft een probleem wanneer het zaken wil doen met een land waar bijvoorbeeld steekpenningen aan de orde van de dag zijn. Wanneer bedrijven wél een goede match vinden, is het mooi om te zien, zo menen Matser en Veldhuizen, hoe lokaal gewortelde familiebedrijven succesvol kunnen zijn in culturen die ver van hen afstaan. Veldhuizen: ‘Ze durven dan tóch de stap te zetten om het elders te proberen, ook al is de wereld daar vreemd voor hen. Dat lukt ze veelal door goede lokale mensen te werven en hen de ruimte te geven om zaken te doen namens de familie. Maar dat vergt wel moed en durf.’

‘We blijven de bedrijven volgen’

Afgezien van het feit dat de toename van de internationalisatiegraad boven verwachting bleek, leverde het onderzoek nóg een grote verrassing op. Matser: ‘We hadden vooraf verwacht dat familiebedrijven vreemd vermogen nodig zouden hebben om internationaal te kunnen opereren. Die aanname werd door het onderzoek ontkracht. Familiebedrijven zetten ook hiervoor vooral eigen middelen in. Hieruit blijkt maar weer hoe terughoudend familiebedrijven zijn om externe financiering in te zetten voor hun bedrijf.’

Het onderzoek heeft al met al mooie en verrassende resultaten opgeleverd. En zoals Matser al aangaf, blijft het hier niet bij. ‘We blijven de bedrijven volgen en willen het onderzoek graag verder uitbreiden. Zo zou het bijvoorbeeld interessant zijn om te kijken naar de specialisatiegraad van familiebedrijven die naar het buitenland gaan. Richtten zij zich, meer dan bedrijven die in Nederland blijven, op een nichemarkt? Of zijn het vooral bulkproducten waar ze internationaal succesvol mee zijn?’ Veldhuizen: ‘Ook interessant is om te onderzoeken hoé familiebedrijven internationaliseren. Volgen ze vooral hun bestaande klanten wanneer deze naar het buitenland gaan? Of varen ze vooral hun eigen koers? En zetten ze de eerste stappen vooral in de door ons omringende landen en pas daarna in de rest van de wereld? Of hanteren ze een andere strategie?’

Matser: ‘Er zijn nog veel vragen rondom dit thema waarop we de antwoorden nog niet kennen. Door de Corona-crisis ziet de wereld er ineens totaal anders uit en dit heeft een enorme weerslag op internationalisatie. We willen daar de komende jaren graag meer helderheid in brengen zodat we beter begrijpen hoe Nederlandse familiebedrijven hiermee omgaan. Dit onderzoek vormt de basis voor nieuw onderzoek op dit gebied’.



Food

De foodindustrie is een brede sector aangezien deze alle voedselproducenten omvat. Van de vleesverwerking industrie tot zuivelproducenten, van bakkerijen en grondstoffenleveranciers tot huismerken van supermarkten.

Percentage familiebedrijven dat zakendoet in het buitenland:

Landbouw	100%
Industrie	98%
Food	86%
Logistiek	86%
Retail	80%
Dienstverlening	68%
Bouw	41%

(Cijfers zijn over 2017)

Investerings gefinancierd met eigen vermogen:

Landbouw	63,22%
Industrie	47,98%
Bouw	43,73%
Food	39,41%
Dienstverlening	39,29%
Retail	35,22%
Logistiek	29,10%

(Cijfers zijn over 2017)

Gemiddelde winstmarge (EBITDA)

	Binnenlandse familiebedrijven	Internationale familiebedrijven
Bouw	4,00%	12,83%
Logistiek	7,98%	10,50%
Landbouw	-	9,24%
Dienstverlening	4,67%	8,54%
Food	8,23%	6,54%
Industrie	-	6,33%
Retail	4,65%	5,53%

(Gemiddelde van 2007 tot 2017)

Noot: Alle percentages hebben uitsluitend betrekking op de bedrijven uit ons onderzoek. In de sectoren Landbouw en Industrie zijn alle onderzochte bedrijven internationaal actief. Hierdoor ontbreken de EBITDA-marges van binnenlandse bedrijven in deze sector.

Relatief veel oude familiebedrijven en lagere winstmarges

Opvallend is, zo blijkt uit het onderzoek, dat de familiebedrijven in deze sector relatief oud zijn. Meer dan eenderde van de bedrijven dateert van voor 1918, zo blijkt uit de gegevens die over de bedrijven bekend zijn. Ook staat bij een op de vijf onderzochte bedrijven de vijfde generatie of ouder aan het roer. De voedingsmiddelenindustrie is kortom een sector met veel familiebedrijven die lange tradities kennen.

Logische stap naar het buitenland

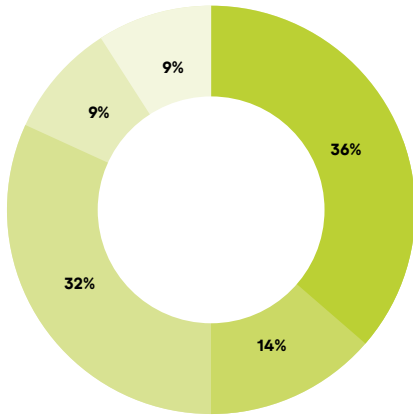
Internationalisering is deze sector niet vreemd. Niet minder dan 86% doet zaken in het buitenland. Maarten Vijverberg, partner van Clifton Finance: 'Wie wil groeien in omvang en continuïteit nastreeft in deze sector, móét voor zichzelf wel een internationale positie zien te veroveren. De winstmarges zijn veelal klein en de Nederlandse markt is beperkt. De stap naar het buitenland is dan ook een logische.'

Makkelijk is internationalisering voor bedrijven in deze sector echter lang niet altijd, zo zien we terug in de cijfers. Opvallend is dat de onderzochte internationale familiebedrijven in deze sector over tien jaar tijd (2007 tot 2017) een lagere winstmarge (EBITDA) hebben dan de binnenlandse familiebedrijven in deze sector (6,54% versus 8,23%). Hiermee laten familiebedrijven in deze sector een omgekeerd beeld zien ten opzichte van bedrijven in de meeste andere sectoren. Vijverberg: 'Het is lastig voor bedrijven in deze sector om te concurreren op de internationale markt en echt waarde toe te voegen. Dat zien we terug in de lagere marges.'

Gezonde vermogensstructuur

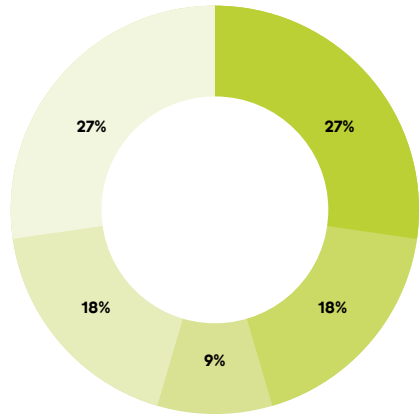
De vermogensstructuur van familiebedrijven in deze sector is desalniettemin redelijk gezond. Internationale familiebedrijven in deze sector hebben gemiddeld over de jaren 2007 tot 2017 ruim de helft (57,74%) van hun bezittingen gefinancierd met vreemd vermogen. Vijverberg: 'Dat is meer dan bij de binnenlandse familieondernemingen in deze sector. Deze hebben gemiddeld genomen over de afgelopen tien jaar ongeveer 50% gefinancierd met eigen vreemd vermogen. Iets minder dus. Logisch, omdat bedrijven die lagere winstmarges realiseren eenvoudigweg meer vreemd vermogen nodig hebben om investeringen te kunnen financieren. Wanneer we daar rekening mee houden is 42,26% eigen vermogen geen slecht resultaat voor de internationaal opererende familiebedrijven in deze sector.'

Oprichtingsjaar



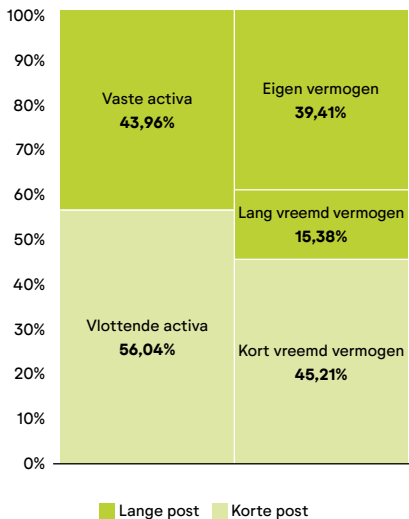
≤ 1918:	36%
1919-1944:	14%
1945-1970:	32%
≥ 1971:	9%
Onbekend:	9%

Generatie aan het roer (2019)

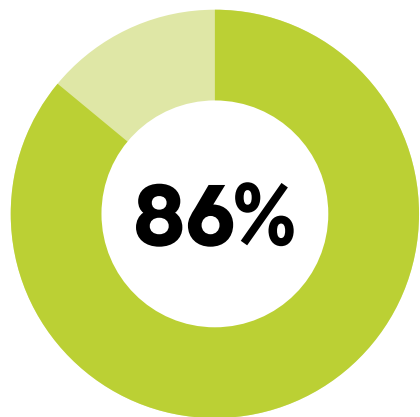


2e generatie:	27%
3e generatie:	18%
4e generatie:	9%
5e generatie of verder:	18%
Onbekend:	27%

Vermogensstructuur 2017



Internationalisatiegraad



doet zaken in het
buitenland



Ubbo Hempenius:
**‘We volgden
eenvoudigweg
onze klanten’**

Van een klassiek Nederlands transportbedrijf heeft de H&S Group zich in de loop der jaren ontwikkeld tot een internationale vervoerder van vloeibare levensmiddelen. Inmiddels heeft het bedrijf vestigingen in acht landen. ‘Zonder internationalisering zouden we nergens zijn’, aldus eigenaar en voormalig CEO Ubbo Hempenius.

H&S Group

‘Sommige landen doen het op sommige momenten beter dan andere.’

‘Het begon in de jaren zeventig met een vestiging in België’, vertelt eigenaar Ubbo Hempenius. ‘We vervoerden vooral melk in bulk en een van onze klanten bouwde in België een fabriek. Deze vroeg of wij de goederen daarnaartoe wilden vervoeren. Daarna breidden we uit naar Duitsland, Engeland en later ook naar Oost-Europa. Al deze internationaliseringslagen maakten we omdat onze klanten fabrieken in het buitenland openden. Die vroegen om pan-Europese dienstverlening. We volgden hen eenvoudigweg.’

In een stroomversnelling

Sinds 2000 kwam internationalisering voor dit bedrijf in een stroomversnelling. Hempenius: ‘Het wegvervoer kwam onder druk te staan vanwege strengere regelgeving rondom rijtijden en milieu. Voor ons was dat reden om naast wegvervoer, goederen voortaan ook te vervoeren via binnenwateren en het spoor. Er ging letterlijk een wereld voor ons open.’

H&S Group zit nu in acht landen, waaronder Hongarije, Bulgarije, Polen en Rusland. Voor Hempenius, die sinds begin 2019 na 45 jaar is teruggetreden als CEO, is internationalisering van zijn bedrijf van levensbelang geweest. ‘Nederland is tenslotte slechts een provincie van de Verenigde Staten van Europa. Er valt voor ons meer buiten Nederland te halen dan daarbinnen. We halen maar liefst 90% van onze omzet uit het buitenland.’

Internationalisatie geeft risicospreiding

Dat het spreiden van risico’s voor veel familiebedrijven een reden is om te internationaliseren, herkent Hempenius. ‘Dat geldt voor ons ook. Sommige landen doen het op sommige momenten beter dan andere. Zo is Oost-Europa voor ons sinds een jaar of tien een mooie groeiemarkt gebleken. Terwijl het in Nederland en de ons omringende landen slechter ging, trok de Oost-Europese markt juist aan.’ Verder dan Europa wilde Hempenius echter nooit gaan. ‘Dat is altijd een bewuste keuze geweest. Ik geloof sterk in focus. En Europa is groot genoeg voor ons.’

Hindernissen en kansen

Internationaal zakendoen biedt kansen, maar verloopt zelden zonder hindernissen. Hempenius: 'Wetten en regels verschillen per land. Dat is soms erg ingewikkeld. Maar daar moeten bedrijven zich niet door laten weerhouden. Belangrijk is om tijd en geld te investeren in het vinden van goede lokale mensen. Die investeringen betalen zich altijd terug.' Hempenius is – ondanks de hindernissen – een fervent voorstander van internationaliseren. 'Afgezien van het feit dat internationalisering kansen biedt aan ondernemers, is het ook verrijkend. Als ik reis, leer ik altijd wat. Ik zie hoe verschillende culturen er verschillende werkwijzen op na houden. Dat is enorm leerzaam en inspirerend en zou ik voor geen goud willen missen.'

H&S Group

H&S Group startte als familiebedrijf in 1946 met het vervoeren van melk in bulk. Inmiddels is het bedrijf uitgegroeid tot Europa's grootste intermodale (meerdere transportmiddelen) logistieke dienstverlener met een hoofdkantoor in Barneveld. Het bedrijf beschikt over meer dan 1500 tanks om vloeibare voedingswaren, gekoeld of bevroren, veilig in te kunnen bewaren en te vervoeren.

Aantal medewerkers	650
Omzet	€ 230 miljoen (2018)
Aantal landen	8



Logistiek

Van vervoerders tot logistieke hotspots, van expediteurs tot pakketbezorgers. De sector logistiek is een dynamische sector, die met de komst van internet en webshops heel wat veranderingen heeft door- gemaakt.

Percentage familiebedrijven dat zakendoet in het buitenland:

Landbouw	100%
Industrie	98%
Food	86%
Logistiek	86%
Retail	80%
Dienstverlening	68%
Bouw	41%

(Cijfers zijn over 2017)

Investerings gefinancierd met eigen vermogen:

Landbouw	63,22%
Industrie	47,98%
Bouw	43,73%
Food	39,41%
Dienstverlening	39,29%
Retail	35,22%
Logistiek	29,10%

(Cijfers zijn over 2017)

Gemiddelde winstmarge (EBITDA)

	Binnenlandse familiebedrijven	Internationale familiebedrijven
Bouw	4,00%	12,83%
Logistiek	7,98%	10,50%
Landbouw	-	9,24%
Dienstverlening	4,67%	8,54%
Food	8,23%	6,54%
Industrie	-	6,33%
Retail	4,65%	5,53%

(Gemiddelde van 2007 tot 2017)

Noot: Alle percentages hebben uitsluitend betrekking op de bedrijven uit ons onderzoek. In de sectoren Landbouw en Industrie zijn alle onderzochte bedrijven internationaal actief. Hierdoor ontbreken de EBITDA-marges van binnenlandse bedrijven in deze sector.

Grote verschillen en focus op lange termijn

Ons onderzoek laat zien dat 86% van de familiebedrijven in deze sector zakendoet in het buitenland. Daarmee bevinden bedrijven in deze sector zich in de hogere regionen als het gaat om internationalisatiegraad.

Veel vreemd vermogen vergeleken met binnenlandse bedrijven

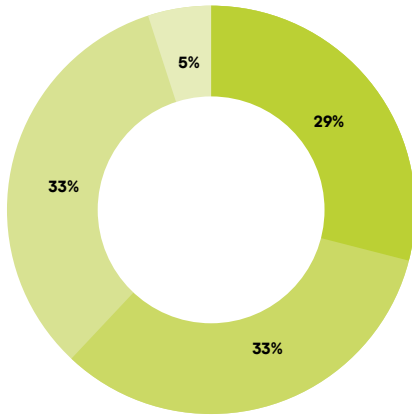
We zien in deze sector vooral grote verschillen tussen de internationaal opererende familiebedrijven en de binnenlandse bedrijven. Zo financieren de internationale bedrijven gemiddeld genomen over tien jaar tijd (van 2007 tot 2017) hun investeringen met 74,71% vreemd vermogen, terwijl dit bij de binnenlandse bedrijven bijna twintig procent lager ligt, namelijk 56,05%. 'Internationaal investeren in logistieke processen is kostbaar', aldus Maarten Vijverberg van Clifton Finance. 'Dit, in combinatie met de relatief lage internationale marges in deze sector, zijn waarschijnlijk de redenen dat internationale bedrijven ten opzichte van binnenlandse collega-bedrijven relatief veel vreemd vermogen moeten inzetten.'

Investeren loont

Het relatief grote aandeel vreemd vermogen dat bedrijven in deze sector nodig hebben om te kunnen internationaliseren, levert hen geen windeieren op. Internationale familiebedrijven in de logistiek laten gemiddeld genomen over tien jaar tijd flink hogere winstmarges (EBITDA) zien dan binnenlandse familiebedrijven; 10,50% versus 7,98%.

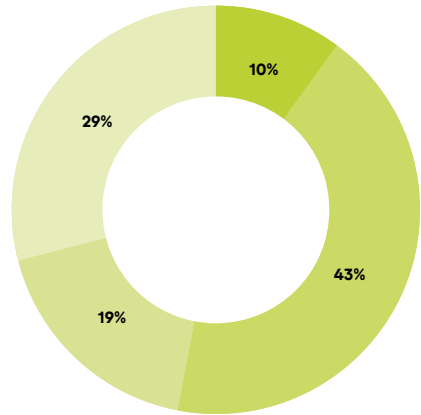
Vijverberg: 'In Nederland is de concurrentie in deze sector groot, waardoor de marges onder druk staan. Het buitenland biedt bedrijven in dit opzicht kennelijk iets meer kansen.'

Oprichtingsjaar



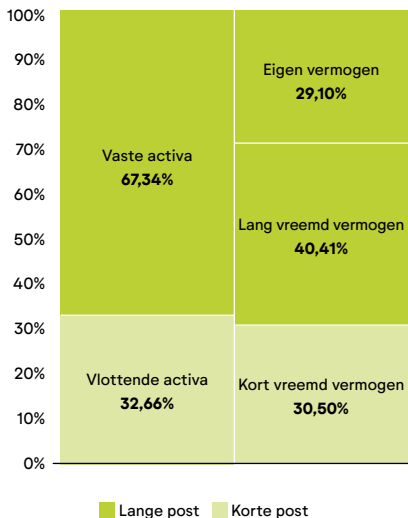
≤ 1918:	29%
1919-1944:	33%
1945-1970:	33%
Onbekend:	5%

Generatie aan het roer (2019)

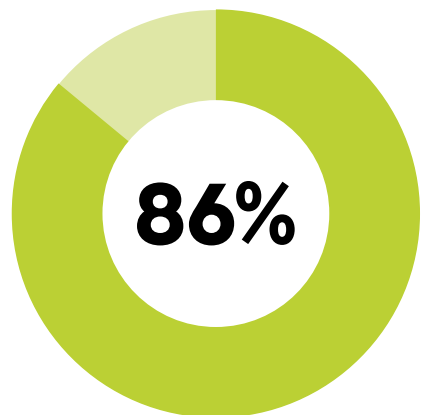


2e generatie:	10%
3e generatie:	43%
4e generatie:	19%
Onbekend:	29%

Vermogensstructuur 2017



Internationalisatiegraad



doet zaken in het
buitenland



George Terberg:
**'Een goed niche-
product kan
wereldwijd
succesvol zijn.'**

'Wil je als bedrijf een succesvol product ontwikkelen voor een nichemarkt, dan moet je volumes draaien. Die volumes haal je niet wanneer je je alleen richt op de Nederlandse markt. Die is daar veel te klein voor.' Aan het woord is George Terberg, bestuursvoorzitter bij de Terberg Group en onderdeel van de vierde generatie van dit familiebedrijf.

Terberg Group

‘De selectie voor de lokale partner moet zorgvuldig plaatsvinden.’

Het penetreren van wereldwijze nichemarkten is de belangrijkste internationalisatiestrategie van deze onderneming. Terberg: ‘Een voorbeeld daarvan is de zogenaamde terminal trekker. Dit is een voertuig voor het verplaatsen van trailers in havens. Begin jaren zeventig leverden we de eerste terminal trekker aan een klant in de Rotterdamse haven. In de jaren tachtig zijn we deze trekker mondjesmaat gaan exporteren en in de jaren negentig nam dit een enorme vlucht. We hebben het concept in loop van de jaren verfijnd en vandaag de dag worden de trekkers ook gebruikt in andere industrieën. Het is een product voor een nichemarkt waarmee we wereldwijd succes hebben.’

Zonder internationalisatie geen bestaansrecht

Hetzelfde ‘kunstje’ heeft het bedrijf uitgevoerd met andere nicheproducten. Terberg: ‘Denk aan de “meeneemheftruck” die achterop een vrachtwagen kan worden bevestigd zodat de vrachtwagen een eigen heftruck heeft om de lading te lossen of te laden. Ook die zetten we succesvol af in het buitenland. Maar ook de fabricage van afvalinzamelingsystemen die op voertuigen kunnen worden gemonteerd is een voorbeeld van een succesvol internationaal product voor een nichemarkt. Internationalisatie geeft schaalgrootte en stelt ons in staat onze processen te optimaliseren. We hebben nu vestigingen in twaalf landen en doen zaken in meer dan honderd landen. Het is voor ons van levensbelang. Zonder internationalisatie bestaan wij eenvoudigweg niet als bedrijf.’

Ingegeven door bezuinigingen

De stap om in de jaren zeventig te internationaliseren werd overigens ingegeven door overheidsbeleid. Terberg: ‘Door bezuinigingen op de infrastructuur in Nederland konden we de vrachtwagens niet meer kwijt op deze markt en werden we gedwongen naar andere afzetmogelijkheden te zoeken. Zodoende zetten we de export van vrachtwagens naar

België en Duitsland op. In tijden van nood ontstaan vaak de beste ideeën.’ Inmiddels is zo’n 75% van de activiteiten van de Terberg Group internationaal georiënteerd.

Ogen en oren in de markt

Een van de factoren voor het wel of niet slagen van internationalisatie betreft de keus voor de lokale partner. Terberg: ‘Die selectie moet heel zorgvuldig plaatsvinden. Zo’n partner vormt tenslotte jouw ogen en oren in de markt. Je kunt nóg zo’n goed product hebben, wanneer je lokale partner niet voldoende voeling heeft met de markt, gebeurt er helemaal niets.’

‘Wees gedegen’, zo luidt een ander advies. Terberg: ‘Begin met één land, zorg dat je hier een goede partner vindt en waak ervoor dat je interne apparaat meegroeit met de activiteiten in het buitenland.’ Het feit dat de Terberg Group een familiebedrijf is, helpt bij het internationaal zakendoen. Terberg: ‘We dragen het predicaat “koninklijk”. Dat maakt het zakendoen in het buitenland makkelijker. Het schept vertrouwen. En vertrouwen vormt, zeker in het buitenland, de basis voor zakendoen.’

Royal Terberg Group

De Royal Terberg Group heeft zich in 150 jaar ontwikkeld van een lokale dorps-smederij tot een multinational met vestigingen in 12 landen. De fabricage bestaat uit speciale voertuigen, meeneemheftrucks en voertuigen met opbouw voor de afvalinzameling. Daarnaast worden trucks en bestelauto’s gemodificeerd voor speciale transporttoepassingen en vindt leasing en verhuur van auto’s plaats.

Aantal medewerkers	2700
Omzet	€ 945 miljoen (2018)
Aantal landen	28 werkmaatschappijen in 12 landen, export naar meer dan 100 landen.



Bouw

De bouw is een sector in beweging waarbij het thema verduurzaming zowel nationaal als internationaal de aandacht vraagt. De bouw wordt gekenmerkt door een veelvoud aan diensten; van infrabedrijven tot projectontwikkelaars, van utiliteitsbouwers tot bedrijven die actief zijn in de offshore.

Percentage familiebedrijven dat zakendoet in het buitenland:

Landbouw	100%
Industrie	98%
Food	86%
Logistiek	86%
Retail	80%
Dienstverlening	68%
Bouw	41%

(Cijfers zijn over 2017)

Investerings gefinancierd met eigen vermogen:

Landbouw	63,22%
Industrie	47,98%
Bouw	43,73%
Food	39,41%
Dienstverlening	39,29%
Retail	35,22%
Logistiek	29,10%

(Cijfers zijn over 2017)

Gemiddelde winstmarge (EBITDA)

	Binnenlandse familiebedrijven	Internationale familiebedrijven
Bouw	4,00%	12,83%
Logistiek	7,98%	10,50%
Landbouw	-	9,24%
Dienstverlening	4,67%	8,54%
Food	8,23%	6,54%
Industrie	-	6,33%
Retail	4,65%	5,53%

(Gemiddelde van 2007 tot 2017)

Noot: Alle percentages hebben uitsluitend betrekking op de bedrijven uit ons onderzoek. In de sectoren Landbouw en Industrie zijn alle onderzochte bedrijven internationaal actief. Hierdoor ontbreken de EBITDA-marges van binnenlandse bedrijven in deze sector.

Grote verschillen tussen binnenlandse en internationale bedrijven

Familiebedrijven in de sector bouw die internationaliseren doen het aanzienlijk beter dan collega-ondernemingen die de stap naar het buitenland niet wagen. Waar internationale familiebedrijven over tien jaar tijd (2007 tot 2017) maar liefst 13% winstmarge (EBITDA) weten te behalen (in dit onderzoek het hoogste percentage van alle sectoren), halen de binnenlandse bouwbedrijven slechts een marge van 4%.

Het buitenland wil specialisten

‘Hoe opvallend de cijfers ook zijn, ze vormen geen verrassing’, zegt Maarten Vijverberg van Clifton Finance. ‘De winstmarges in de Nederlandse bouwsector staan flink onder druk. Daarom zijn de winstmarges voor de binnenlandse bedrijven aan de lage kant. Alleen die bedrijven die zich weten te onderscheiden doordat ze over specialistische kennis of producten beschikken, kunnen meer waarde toevoegen en dus hogere prijzen rekenen. En juist voor deze specialistische bedrijven, denk aan baggeraars, is er in het buitenland een markt. De marges voor dit kennisintensief, specialistisch werk liggen aanzienlijk hoger dan die voor reguliere bouwwerkzaamheden. Daarom zien we grote verschillen in winstmarges tussen de in het buitenland opererende specialisten en de “reguliere” bouwondernemingen in ons eigen land.’

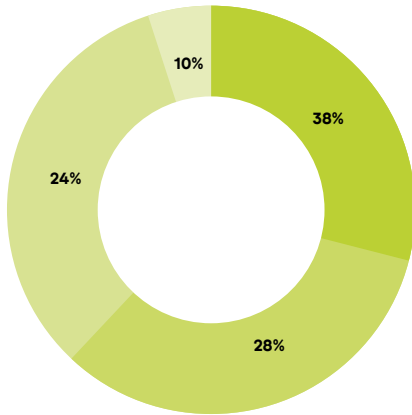
Lokale wet- en regelgeving vormt een belemmering

Het feit dat in deze sector de internationalisatiegraad aan de lage kant is, sluit hierbij aan. Vijverberg: ‘Slechts 41% zet de stap over de grens. Dat heeft alles te maken met het feit dat lang niet elke bouwonderneming over specialistische kennis beschikt. En juist dáárvoor is een markt in het buitenland. Voor overige bouwbedrijven is het lastig om voet aan de grond te krijgen in andere landen, vanwege bijvoorbeeld het naleven van lokale wet- en regelgeving op het gebied van bouwactiviteiten.’

Aandeel vreemd vermogen aan de hoge kant

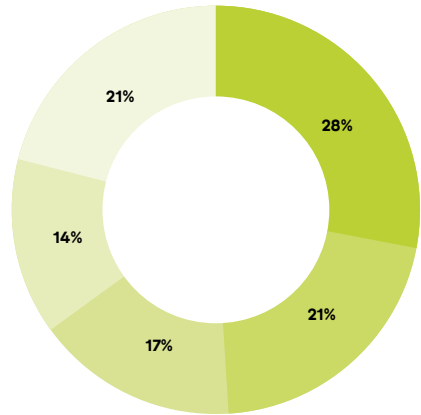
Wat financieringsstructuur betreft, behoren familiebedrijven in deze sector tot de middenmoot. Bouwbedrijven die alleen in het binnenland actief zijn, hebben gemiddeld over tien jaar hun activiteiten gefinancierd met 58% vreemd vermogen. De internationaal opererende organisaties zetten de afgelopen tien jaar wat meer vreemd vermogen in: zo’n 61%. Vijverberg: ‘Dat is aan de hoge kant. Waarschijnlijk omdat ze hun geld in veel vaste activa hebben zitten waardoor ze een beroep moeten doen op externe financiering.’

Oprichtingsjaar



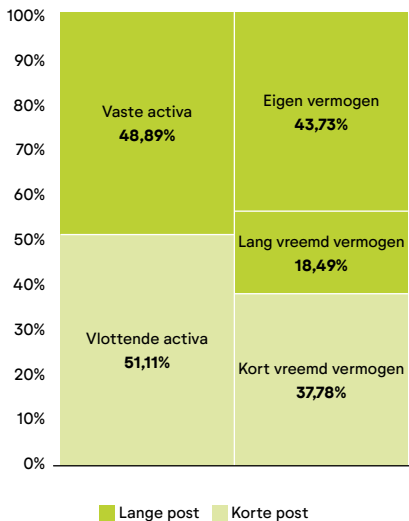
≤ 1918:	38%
1919–1944:	28%
1945–1970:	24%
≥ 1971:	10%

Generatie aan het roer (2019)

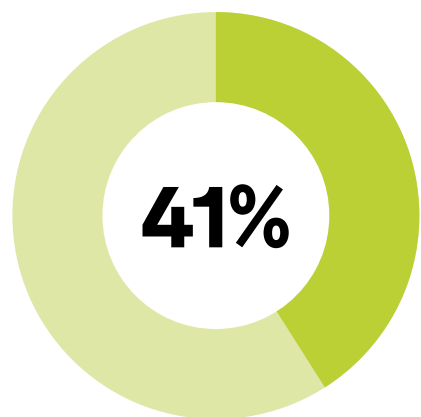


2e generatie:	28%
3e generatie:	21%
4e generatie:	17%
5e generatie of verder:	14%
Onbekend:	21%

Vermogensstructuur 2017



Internationalisatiegraad



doet zaken in het
buitenland



Tom de Vries:
**'De wereld is ons
speelveld'**

'Nederland is nooit ons aandachtsgebied geweest', aldus Tom de Vries, Managing Director van Koninklijke De Vries Scheepbouw. 'Amerika was onze grootste markt. Daar vind je veel selfmade miljardairs die zichzelf graag een jacht cadeau doen. Maar ook het verre oosten en Europa zijn interessante regio's voor ons.'

Koninklijke De Vries Scheepbouw

‘Internationalisatie zit in ons DNA.’

‘We zijn altijd een internationaal bedrijf geweest. Opa De Vries bouwde voor de Tweede Wereldoorlog al jachten voor de sjah van Perzië, maar bijvoorbeeld ook voor Henry Ford’, vertelt Tom de Vries. ‘In 1949 richtte onze familie samen met onder andere de familie Van Lent Feadship op, bedoeld om de export van Nederlandse jachten te promoten: First Export Association of Dutch SHIPbuilders (Feadship). Niet veel later openden we ons eerste buitenlandse Feadship kantoor in Fort Lauderdale. Daar zitten we nog steeds.’

Koninklijke De Vries Scheepsbouw is per definitie een internationale organisatie. Daarmee neemt dit bedrijf een bijzondere positie in binnen de internationaal opererende familie-bedrijven. De Nederlandse markt is voor de bouwer van superjachten verwaarloosbaar. De Vries: ‘Uiteraard kent Nederland miljardairs, maar Nederlanders zijn ook zuinig en nuchter.’

Geen nautische cultuur

Hoewel internationalisatie in het DNA zit van deze jachtbouwfamilie, verliep dit traject niet altijd zonder horten of stoten. ‘Natuurlijk hebben we ons wel eens vergist’, zegt De Vries. ‘Zo openden wij zo’n twintig jaar geleden kantoren in Tokyo, Singapore en Antibes. Japan en China waren opkomende markten. Deze waren voor ons interessant genoeg om ons in dat deel van de wereld te vestigen. De Franse Riviera is van oudsher de bakermat van onze (potentiële) clientèle. Een kantoor aldaar leek eveneens een logische keuze.’ Maar het werd niet wat de familie ervan gehoopt had. De Vries: ‘Japan werd geen succes omdat Japanners geen nautische cultuur kennen. China heeft weinig aantrekkelijk kustgebied, dus ook de Chinezen hadden in die tijd geen interesse voor ons product, hoewel dat nu langzaam aan het veranderen is. En zelfs Antibes was geen gelukkige keuze. Zodra daar een klant geïnteresseerd was in een jacht, vloog deze of naar ons in Nederland toe, of wij vlogen naar

Antibes. Een klant wil persoonlijke aandacht, het liefst van een telg uit de De Vries familie. Antibes lag kortom te dichtbij om een interessante extra locatie voor ons te vormen.'

Onweerstaanbare aantrekkingskracht

Veel behoefte aan nieuwe internationale locaties heeft Koninklijke De Vries Scheepsbouw momenteel niet. Verkoop komt voornamelijk tot stand door mond-tot-mondreclame en afstand is voor hun klanten – die vaak over een eigen vliegtuig beschikken – niet echt een probleem. 'Of wij vliegen naar de klant toe. Ook dat gebeurt', zegt De Vries. 'Als wij er maar voor zorgen dat iedereen onze jachten wil hebben, komen de klanten vanzelf. We zijn om die reden nu serieus bezig onze jachten CO2-neutraal te maken. Daar is vraag naar. En laten we wel zijn, we maken een luxeproduct. Een jacht moet dus een onweerstaanbare aantrekkingskracht uitoefenen op de koper.'

Koninklijke De Vries Scheepsbouw

Koninklijke De Vries Scheepsbouw is in 1906 opgericht in Aalsmeer. Samen met Royal Van Lent en De Voogt Naval Architects vormt het Feadship (opgericht in 1949). De twee werven maken hoogwaardige superjachten van 40 tot meer dan 120 meter die worden afgebouwd in Aalsmeer, Makkum, Kaag of Amsterdam. Daarnaast heeft Feadship een kantoor in Fort Lauderdale, Florida.

Aantal medewerkers	435
Jaarlijkse productie	gemiddeld drie jachten
Aantal landen	Kantoor in Fort Lauderdale, Florida, USA



Dienstverlening

De sector dienstverlening in Nederland kenmerkt zich door een veelheid aan kleinschalige bedrijven. Van juridische en administratieve adviesbureaus tot marktonderzoekbureaus, van uitzendorganisaties tot schoonmaakbedrijven.

Percentage familiebedrijven dat zakendoet in het buitenland:

Landbouw	100%
Industrie	98%
Food	86%
Logistiek	86%
Retail	80%
Dienstverlening	68%
Bouw	41%

(Cijfers zijn over 2017)

Investerings gefinancierd met eigen vermogen:

Landbouw	63,22%
Industrie	47,98%
Bouw	43,73%
Food	39,41%
Dienstverlening	39,29%
Retail	35,22%
Logistiek	29,10%

(Cijfers zijn over 2017)

Gemiddelde winstmarge (EBITDA)

	Binnenlandse familiebedrijven	Internationale familiebedrijven
Bouw	4,00%	12,83%
Logistiek	7,98%	10,50%
Landbouw	-	9,24%
Dienstverlening	4,67%	8,54%
Food	8,23%	6,54%
Industrie	-	6,33%
Retail	4,65%	5,53%

(Gemiddelde van 2007 tot 2017)

Noot: Alle percentages hebben uitsluitend betrekking op de bedrijven uit ons onderzoek. In de sectoren Landbouw en Industrie zijn alle onderzochte bedrijven internationaal actief. Hierdoor ontbreken de EBITDA-marges van binnenlandse bedrijven in deze sector.

Relatief weinig actief in het buitenland

Vergeleken met andere sectoren zijn familiebedrijven in de sector dienstverlening relatief weinig actief in het buitenland. ‘Slechts’ 68%. ‘Dat is te begrijpen gezien de aard van hun werkzaamheden’, zegt Maarten Vijverberg van Clifton Finance. ‘Diensten zijn nu een keer lastiger te exporteren dan goederen, omdat het bij diensten vooral om mensen draait. En niet altijd zijn mensen in het buitenland eenvoudig te rekruteren.’

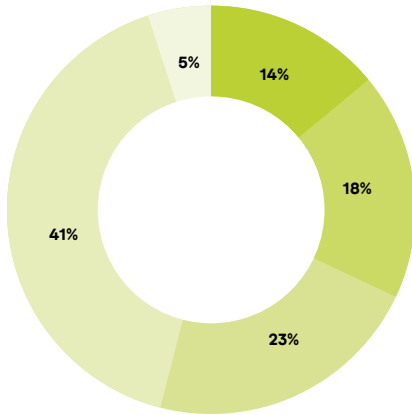
Hoge winstmarges voor internationaal opererende bedrijven

Dat wil overigens niet zeggen dat de familiebedrijven in deze sector die wél de stap naar het buitenland zetten, daarmee niet succesvol kunnen zijn. Integendeel, de gemiddelde winstmarge (EBITDA) van internationale dienstverlenende familiebedrijven over tien jaar tijd (2007-2017) bedraagt een nette 8,54%. De binnenlandse familiebedrijven in deze sector halen dit percentage bij lange na niet: 4,67%. Vijverberg: ‘Ook voor deze sector loont het dus om te exporteren, hoewel de barrières hiervoor vaak groter zijn. Maar bedrijven die het aandurven om te ondernemen in andere landen, inclusief de cultuurverschillen en lokale wet- en regelgevingen voor de inhuur van personeel, zijn wel degelijk succesvol.’

Relatief veel vreemd vermogen

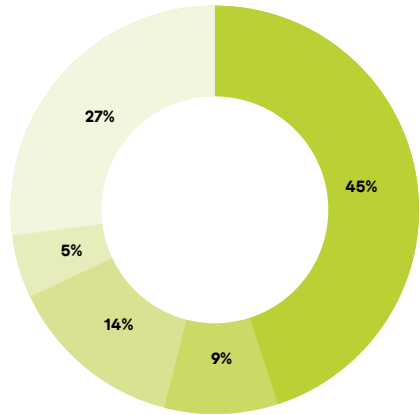
Verder blijkt uit dit onderzoek dat de vermogensstructuur van internationaal opererende ondernemingen flink verschilt met die van binnenlandse bedrijven. Gemiddeld genomen financieren de internationaal opererende familiebedrijven over de periode 2007 tot 2017 hun investeringen met 62% vreemd vermogen. Bij de binnenlandse ondernemingen is het percentage vreemd vermogen een stuk kleiner: 50%. Vijverberg: ‘Toch maken ook de binnenlandse ondernemingen gebruik van vrij veel vreemd vermogen. Dat, terwijl dienstverlenende organisaties doorgaans geen geld nodig hebben voor investeringen in dure machines en andere vaste activa. Dat is tegelijkertijd waarschijnlijk ook precies de reden waarom ze relatief veel vreemd vermogen hebben. Investeringen in vlottende activa, denk aan debiteuren, zijn immers eenvoudiger te financieren.’

Oprichtingsjaar



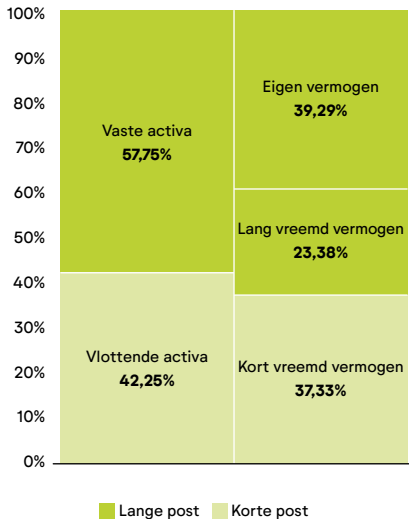
≤ 1918:	14%
1919-1944:	18%
1945-1970:	23%
≥ 1971:	41%
Onbekend:	5%

Generatie aan het roer (2019)

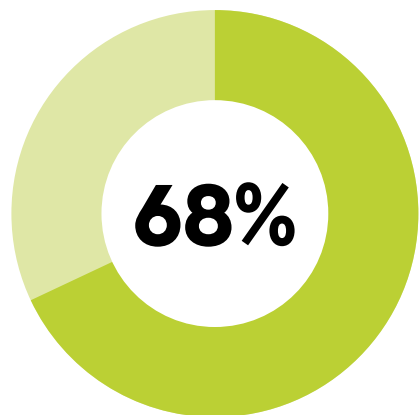


2e generatie:	45%
3e generatie:	9%
4e generatie:	14%
5e generatie of verder:	5%
Onbekend:	27%

Vermogensstructuur 2017



Internationalisatiegraad



doet zaken in het
buitenland

VebeGo

‘Onderschat de cultuurverschillen tussen landen niet.’

‘Tijdens de bezetting zocht mijn toen 19-jarige vader een manier om niet als dwangarbeider in Duitsland aan de slag te hoeven’, vertelt Ronald Goedmakers. ‘Daarom startte hij in 1943 z’n eigen glazenwassersbedrijf in Heerlen waardoor hij “onmisbaar” werd.’ Hago, zo luidde de naam van de onderneming die was vernoemd naar grootvader Harrie Goedmakers. Vanwege de oorlog waren materialen en middelen schaars in Nederland, Goedmakers: ‘Mijn vader besloot om schoonmaakmachines en –middelen uit Zwitserland te halen en kreeg de exclusieve verkooprechten voor de hele Benelux. Zodoende kwam er ook meteen een verkoopkantoor in België. Daarmee waren de eerste internationale stappen gezet.’

De belofte van één Europese markt

Erg succesvol was de internationalisatie aanvankelijk niet. Goedmakers: ‘Het verkoopkantoor in België deed het niet goed. Het bedrijf in Nederland daarentegen wèl. Na de oorlog veranderde mijn vader de naam in Verenigde Bedrijven Goedmakers (VebeGo). ‘Toen mijn oudere broer Ton, eind jaren 70 in het bedrijf kwam werken, ging hij op overnamepad. Al snel had hij zijn pijlen gericht op bedrijven in België en Zwitserland.’ In de jaren tachtig, met de opkomst van de Europese Unie en de belofte van één Europese markt, kwamen daar nog meer landen bij. Goedmakers: ‘We besloten de stap te wagen en startten overnames en deelnemingen in Engeland, Portugal, Duitsland, Frankrijk, Spanje en Italië en heel kort ook nog even in Oostenrijk. Tijdens de toptijden van internationalisatie zaten we in elf landen.’

Versnipperde markt

Maar brede internationalisatie bleek een te grote uitdaging voor een facilitaire dienstverlener die grotendeels afhankelijk is van de inzet van lokaal dienstverlenend personeel. ‘We hadden de verschillende wet- en regelgeving per land wat betreft het inhuren van

A portrait of Ronald Goedmakers, a middle-aged man with short grey hair and glasses, wearing a blue tweed jacket over a white shirt. He is standing outdoors next to a large tree trunk, with a brick building and a dormer window visible in the background. A white text box is overlaid on the bottom left of the image.

Ronald Goedmakers:
**‘Liever sterk in minder,
dan zwak in meer landen’**

Internationalisatie bij Vebego startte in een bijzondere periode; tijdens de Tweede Wereldoorlog. Na flink wat overnames en deelnemingen in tal van Europese landen, besloot de familie Goedmakers deze weer te verkopen en zich te focussen op België, Duitsland en Zwitserland. ‘We hebben de verschillende wet- en regelgevingen omtrent flexibele arbeid onderschat.’

flexibel personeel onderschat. Die markt was en is enorm versnipperd. In het beste geval snaptten we hoe de regels werkten per land, maar we konden er nooit beter mee omgaan dan lokale bedrijven dat deden. Bovendien misten we de netwerken met vakbonden en waren we niet altijd bereid om volgens de lokale mores te werken.'

Vebego veranderde om die reden haar internationalisatiestrategie. Goedmakers: 'Liever sterk in minder landen, dan zwak in meer landen, zo luidde onze conclusie. Na 2000 hebben we veel van onze buitenlandse belangen dan ook weer verkocht. We zijn nu nog actief in drie landen buiten Nederland: Zwitserland, België en Duitsland.'

Eenieder z'n moedertaal

De voertalen in het bedrijf zijn Nederlands en Duits. Goedmakers: 'Tijdens directievergaderingen werken we met tolken die het Nederlands naar Duits vertalen. Daar hebben we voor gekozen omdat Engels voor vrijwel al onze mensen een tweede taal is. Daardoor gaat er per definitie betekenis verloren in gesprekken. Nu kan eenieder z'n moedertaal spreken en zorgen de tolken ervoor dat geen spraakverwarring is over wat er wordt gezegd. Ook dit is niet ideaal, maar volgens ons de beste oplossing.'

Tot slot heeft Goedmakers nog een tip voor familiebedrijven die willen internationaliseren. 'Stuur je mensen die in het buitenland zaken moeten doen eerst naar een interculturele managementtraining. Ook als het om een buurland als België gaat. De cultuurverschillen tussen landen zijn groot. Het is beter als je deze kent voordat je zakendoet met het buitenland.'

Vebego

Familiebedrijf Vebego (Verenigde Bedrijven Goedmakers) is sinds de oprichting van Hago in 1943 uitgegroeid tot een collectief van meer dan 150 bedrijven en joint ventures. Het bedrijf is actief in de facilitaire dienstverlening en zorg, voor klanten in Nederland, Zwitserland, België en Duitsland.

Aantal medewerkers	circa 37.000
Omzet	€ 1,15 miljard
Aantal landen	Nederland, België, Zwitserland en Duitsland



Landbouw

De Nederlandse landbouwsector wordt internationaal geroemd. Nederland is bovendien de op één na grootste landbouwexporteur ter wereld. In 2019 exporteerde deze sector voor maar liefst 94,5 miljard euro aan producten, blijkt uit cijfers van het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit. Nooit eerder was dit bedrag zo hoog.

Percentage familiebedrijven dat zakendoet in het buitenland:

Landbouw	100%
Industrie	98%
Food	86%
Logistiek	86%
Retail	80%
Dienstverlening	68%
Bouw	41%

(Cijfers zijn over 2017)

Investerings gefinancierd met eigen vermogen:

Landbouw	63,22%
Industrie	47,98%
Bouw	43,73%
Food	39,41%
Dienstverlening	39,29%
Retail	35,22%
Logistiek	29,10%

(Cijfers zijn over 2017)

Gemiddelde winstmarge (EBITDA)

	Binnenlandse familiebedrijven	Internationale familiebedrijven
Bouw	4,00%	12,83%
Logistiek	7,98%	10,50%
Landbouw	-	9,24%
Dienstverlening	4,67%	8,54%
Food	8,23%	6,54%
Industrie	-	6,33%
Retail	4,65%	5,53%

(Gemiddelde van 2007 tot 2017)

Noot: Alle percentages hebben uitsluitend betrekking op de bedrijven uit ons onderzoek. In de sectoren Landbouw en Industrie zijn alle onderzochte bedrijven internationaal actief. Hierdoor ontbreken de EBITDA-marges van binnenlandse bedrijven in deze sector.

Nederland is internationaal koploper

De door ons onderzochte bedrijven doen allemaal zaken in het buitenland. Vijverberg: ‘Vandaar de 100%. Dat geeft uiteraard een enigszins vertekend beeld, maar tegelijkertijd klopt het wel degelijk dat we hier met een sector te maken hebben die het meest internationaal actief is. Nederland is niet voor niets wereldwijd de grootste landbouwexporteur. We zijn al lang gewoon heel goed in landbouw. Internationaal gezien zijn we op dit vlak een van de koplopers.’

Veel oude familiebedrijven

Vergeleken met andere sectoren zijn bedrijven in deze sector relatief oud. De cijfers over 2017 laten zien dat bij tweederde van de door ons onderzochte bedrijven de derde generatie of ouder aan het roer staat. Veruit de meeste bedrijven zijn ouder dan 75 jaar. Vijverberg: ‘Het is een sector die bekend staat om z’n hoeveelheid oude familiebedrijven met lange, gewortelde tradities in de landbouw en ook in de zaadveredeling. Dat zien we heel duidelijk terug in deze cijfers.’

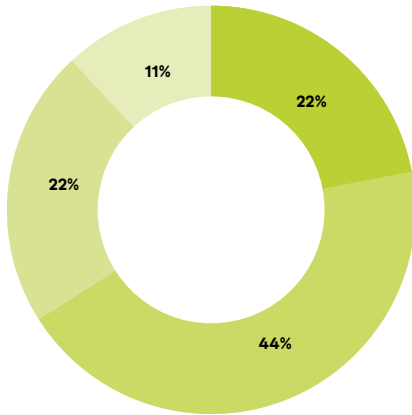
Veel eigen vermogen

Internationale familiebedrijven die actief zijn in de landbouw zetten, van alle door ons onderzochte sectoren, het grootste aandeel eigen vermogen in om investeringen te financieren. In 2017 betreft dit 63,22% en als we het gemiddelde nemen over tien jaar (2007 tot 2017) dan is dit 58%. Vijverberg: ‘Net als bij de industrie geldt ook voor de landbouw dat we hier te maken hebben met een sector met grote en stabiele familiebedrijven. Deze bedrijven hebben in de loop der jaren flink wat vermogen kunnen opbouwen waardoor ze hun investeringen met relatief veel eigen geld kunnen financieren.’

Veel specialistische kennis

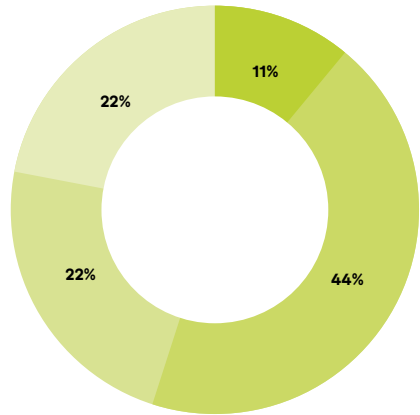
Omdat de door ons onderzochte bedrijven in deze sector allemaal internationaal opereren, ontbreken in het onderzoek de winstmarges van de binnenlandse bedrijven in deze sector. Wél duidelijk is dat met een EBITDA-marge van ongeveer 9%, deze sector bij uitstek goed presteert in het buitenland. Alleen bedrijven in de industrie doen dat beter. Vijverberg: ‘Nederlandse landbouwbedrijven beschikken over veel exclusieve kennis op het gebied van bijvoorbeeld het veredelen van gewassen. Die kennis en de producten die deze opleveren, zijn gewild op de wereldmarkt. Dat zien we terug in de relatief hoge winstmarges.’

Oprichtingsjaar



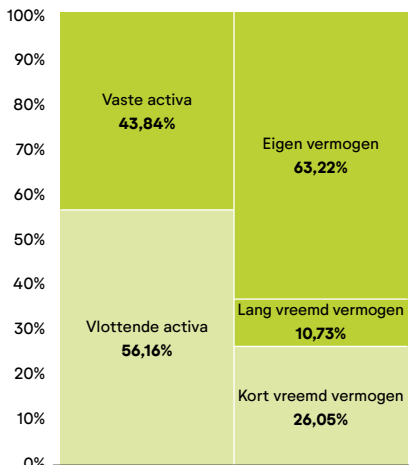
≤ 1918:	22%
1919–1944:	44%
1945–1970:	22%
≥ 1971:	11%

Generatie aan het roer (2019)



2e generatie:	11%
3e generatie:	44%
4e generatie:	22%
5e generatie of verder:	22%

Vermogensstructuur 2017



■ Lange post ■ Korte post

Internationalisatiegraad



doet zaken in het
buitenland



Marlies van Wijhe:
**‘Je moet het leuk vinden,
anders kun je je grenzen beter
niet verleggen.’**

Risicospreiding. Dat was de belangrijkste reden voor Koninklijke Van Wijhe Verf om te internationaliseren. ‘We zochten vooral exportlanden die ver weg van Nederland lagen zodat we onszelf niet in de vingers zouden snijden’, aldus directeur Marlies van Wijhe.

Koninklijke Van Wijhe Verf

‘Wees zelf betrokken bij internationalisering.’

‘Toen ik hier in 1994 kwam werken, kende het bedrijf een bescheiden exportafdeling’, vertelt directeur Marlies van Wijhe die in 2000 de leiding overnam van de vorige generatie. ‘Maar er lagen duidelijke kansen. We hadden namelijk een eigen kleurmaaksysteem ontwikkeld die het mengen van kleur aanzienlijk eenvoudiger maakt voor verffabrikanten. Hiermee kunnen ze hun voorraad bovendien drastisch verlagen. Het was mijn opdracht om op zoek te gaan naar andere verffabrikanten in de wereld die dit kleurenmengsysteem ook wilden gebruiken. Bij voorkeur ver weg van Nederland zodat we daar zelf geen last van zouden ondervinden.’ Inmiddels exporteert het bedrijf het kleurenmengsysteem plus eigen verf naar 25 landen in Europa, Azië en Noord-Amerika. Van Wijhe: ‘Export is nu verantwoordelijk voor ongeveer een kwart van onze omzet. En wat mij betreft wordt dat aandeel hoger. Ik denk dat dit mogelijk is omdat we ons product nog specifiekier hebben gemaakt. We zetten vol in op duurzaamheid en staan als zodanig ook bekend in de markt. Dat kan ons helpen om de export verder uit te breiden.’

Zakendoen met familiebedrijven

Van Wijhe Verf doet in het buitenland bewust veel zaken met andere familiebedrijven. Van Wijhe: ‘Zakendoen gaat voor een deel over vertrouwen. En familiebedrijven hebben wat dat betreft een goede naam. Ik maak ook altijd graag persoonlijk kennis met de eigenaar. Als er wederzijds een goed gevoel is, doen we zaken met elkaar. Ook als het even wat minder gaat. Zo hebben we een Griekse klant aan wie we gewoon zijn blijven leveren toen Griekenland uit de Europese Unie dreigde te vallen en de Griekse economie zich op een dieptepunt bevond. We hebben nooit overwogen om de levering te stoppen. Als we dat zouden doen, zou onze klant tenslotte in grote problemen komen. Dit wilden we niet voor de klant, maar ook niet voor onszelf. Met de betalingen aan ons is het uiteindelijk allemaal goed gekomen. Daar vertrouwden we ook op.’

Andere culturen leren kennen

Als Van Wijhe één tip mag geven aan ondernemers die overwegen de stap over de grens te maken, dan is het wel dat ze er zelf betrokken bij moeten zijn. ‘De baas moet meedoen en zich betrokken voelen’, benadrukt ze. ‘Anders werkt het niet. Je moet zelf het vliegtuig instappen en op zoek gaan naar kansen en partners. Wie niet van pionieren houdt, kan maar beter zijn grenzen niet verleggen.’ Bedrijven die erover denken hun activiteiten over de grens te brengen, moeten dat volgens Van Wijhe dan ook vooral doen omdat ze daar plezier uit halen. ‘Het is een heel ander speelveld. Daar moet je lol in hebben. Het vraagt om een lange adem en voortdurend loop je tegen blokkades aan. Je hebt te maken met invoerrechten, andere wetgeving, ingewikkelde geldtransacties, noem maar op. Ik denk dat we onze afdeling ‘Wet- en regelgeving’ kunnen decimeren op het moment dat we stoppen met export. Maar internationalisering levert ook veel op. Niet alleen business, maar ook heel veel plezier. Het geeft je namelijk de mogelijkheid om andere culturen te leren kennen op een andere manier dan als toerist. Als een ondernemer hier zelf helemaal geen lol uit haalt, dan raad ik het af. Het moet wel leuk blijven. Ondernemen is tenslotte meer dan geld verdienen alleen.’

Koninklijke Van Wijhe Verf

Koninklijke Van Wijhe Verf is een Nederlandse producent van duurzame kwaliteitsverven met meer dan honderd jaar historie. Het bedrijf is gevestigd in Zwolle en focust zich de laatste jaren op het produceren van duurzame producten.

Aantal medewerkers	220
Omzet	€ 42 miljoen (2018)
Aantal landen	Export naar 25 landen



Industrie

Deze sector gaat over de productie en verwerking van materialen en goederen. Mechanisering, automatisering en digitalisering maken hiervan een belangrijk onderdeel uit. De sector is breed en omvangrijk. Van afvalverwerkingsbedrijven tot lichtfabrikanten, van meubelmakers tot verfproducenten.

Percentage familiebedrijven dat zakendoet in het buitenland:

Landbouw	100%
Industrie	98%
Food	86%
Logistiek	86%
Retail	80%
Dienstverlening	68%
Bouw	41%

(Cijfers zijn over 2017)

Investerings gefinancierd met eigen vermogen:

Landbouw	63,22%
Industrie	47,98%
Bouw	43,73%
Food	39,41%
Dienstverlening	39,29%
Retail	35,22%
Logistiek	29,10%

(Cijfers zijn over 2017)

Gemiddelde winstmarge (EBITDA)

	Binnenlandse familiebedrijven	Internationale familiebedrijven
Bouw	4,00%	12,83%
Logistiek	7,98%	10,50%
Landbouw	-	9,24%
Dienstverlening	4,67%	8,54%
Food	8,23%	6,54%
Industrie	-	6,33%
Retail	4,65%	5,53%

(Gemiddelde van 2007 tot 2017)

Noot: Alle percentages hebben uitsluitend betrekking op de bedrijven uit ons onderzoek. In de sectoren Landbouw en Industrie zijn alle onderzochte bedrijven internationaal actief. Hierdoor ontbreken de EBITDA-marges van binnenlandse bedrijven in deze sector.

Een sterk geïnternationaliseerde sector

Als er één sector is waarbinnen familiebedrijven hun pijlen richten op het buitenland, dan is het wel de industrie. Maar liefst 98% van de door ons onderzochte bedrijven doet zaken in het buitenland (2017). Dat is 25% boven het gemiddelde van de bedrijven uit ons onderzoek.

Innoveren vraagt om schaalgrootte

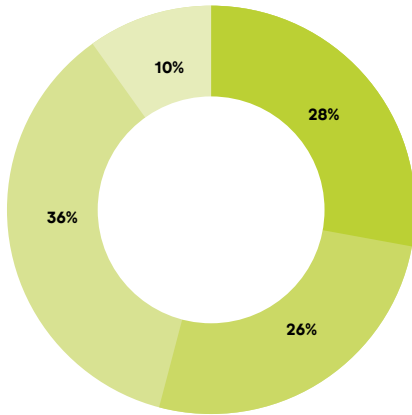
Partner van Clifton Finance Maarten Vijverberg heeft wel een verklaring voor de hoge internationalisatiegraad in deze sector: 'De maakindustrie is belangrijk voor de Nederlandse economie. We zijn daar internationaal sterk in. Om schaalgrootte te realiseren, kiezen veel van deze kapitaalintensieve bedrijven ervoor om te internationaliseren. Ook innoveren is dan eenvoudiger. Bedrijven die willen overleven in deze sector zullen wel moeten innoveren. De technologische ontwikkelingen gaan tenslotte snel. Wie achterblijft delft het onderspit. Schaalvergroting is daarvoor ook een oplossing.'

Relatief veel eigen vermogen

Internationale familiebedrijven in deze sector hebben gemiddeld over tien jaar tijd (2007 tot 2017) 52% van hun bezittingen gefinancierd met vreemd vermogen en behalen over dezelfde jaren gemiddeld een marge (EBITDA) van 6,33% op de omzet.

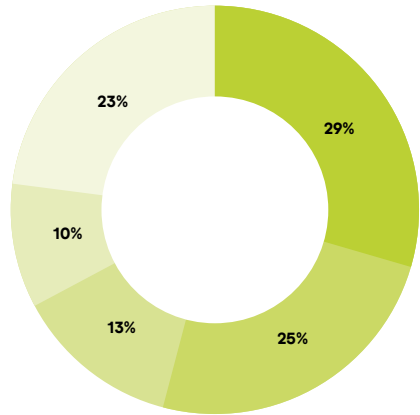
Bedrijven in deze sector laten dan ook redelijk stabiele cijfers zien. Vijverberg: 'Als we kijken naar hoeveel bedrijven uit onze database in deze sector internationaal actief zijn en dus flinke investeringen moeten doen, dan is het opvallend dat ze dit met relatief veel eigen vermogen realiseren. Ons onderzoek laat ook zien dat meer dan zestig procent van de bedrijven in deze sector ouder is dan vijftig jaar. Deze bedrijven hebben lang de tijd gehad om vermogen op te bouwen. Wellicht is dat een reden waarom ze hun investeringen met relatief veel eigen geld kunnen financieren. Bovendien staat de industrie bekend als een traditionele, no-nonsense sector. Familiebedrijven staan er sowieso om bekend dat ze liever met eigen dan met vreemd vermogen financieren. Maar ik kan me voorstellen dat dat voor deze sector extra opgaat.'

Oprichtingsjaar



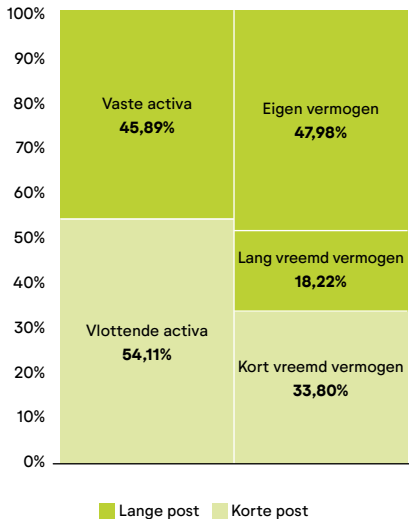
≤ 1918:	28%
1919-1944:	26%
1945-1970:	36%
≥ 1971:	10%

Generatie aan het roer (2019)

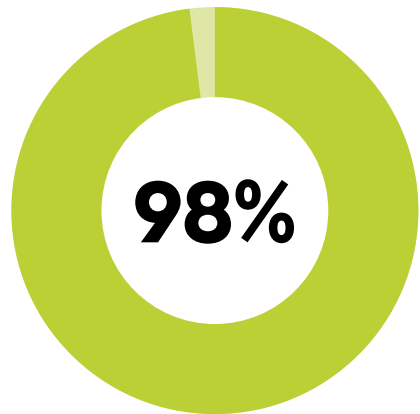


2e generatie:	29%
3e generatie:	25%
4e generatie:	13%
≥ 5e generatie:	10%
Onbekend:	23%

Vermogensstructuur 2017



Internationalisatiegraad



doet zaken in het
buitenland

Leolux

‘We gaan het gevecht graag aan in de internationale arena.’

‘Risicospreiding van markten staat bovenaan onze strategische agenda.’ Die agenda kwam tot stand nadat zo’n tien jaar geleden de huizenmarkt instortte. Sanders: ‘Niemand kocht meer nieuwe meubels. In de jaren zeventig had ons bedrijf al de eerste stappen gezet met export naar Duitsland en België, maar de economische crisis was voor ons hét moment om sterk in te zetten op internationalisering. Landen komen tenslotte meestal niet tegelijkertijd in een crisis terecht.’

Kansen én bedreigingen

De ineenstorting van de economie was niet de enige reden om naar het buitenland te gaan. ‘Internationalisering biedt ons veel kansen, maar is tegelijkertijd ook een bedreiging’, benadrukt Sanders. ‘In de jaren zestig kende de Nederlandse meubelmarkt voornamelijk Nederlandse aanbieders. Dat is vandaag de dag wel anders. We hebben nu te maken met buitenlandse aanbieders die een deel van onze markt afsnoepen. Ook daarom moeten we internationaliseren. Bang in een hoekje blijven zitten, heeft geen zin. We gaan het gevecht graag aan op de plek waar dit gaande is. In een internationale arena. Daardoor moeten we bovendien een flink tandje bijzetten. We concurreren nu met de grote jongens. Dat is uitdagend maar daar zijn we ook echt beter van geworden. Het zet ons op scherp.’

Niet zonder slag of stoot

Op dit moment haalt Leolux zo’n 45% van de omzet uit het buitenland. Het bedrijf heeft vestigingen in Duitsland, België, Frankrijk en Zwitserland. Daarnaast exporteert het naar Engeland, Scandinavische landen, Noord-Amerika, het Midden-Oosten en Azië. Maar de internationalisering verliep niet zonder slag of stoot. Sanders: ‘In Nederland groeiden we hard. Daardoor liepen we tegen het probleem dat veel van onze nieuwe Nederlandse activiteiten nog niet goed genoeg waren voor het buitenland. Zo zijn we enkele jaren geleden

A portrait of Sebastiaan Sanders, a man with light brown hair, wearing a dark blue blazer over a patterned shirt. He is looking slightly to the right of the camera with a neutral expression. The background is a solid teal color.

Sebastiaan Sanders:
**'Wil je volumes draaien,
dan moet je in de huid
kruipen van locals.'**

'Internationalisering is een noodzaak', zegt Sebastiaan Sanders, directeur (derde generatie) van Leolux. 'Het is een illusie te denken dat we in een kleine markt als Nederland vandaag de dag kunnen overleven. Maar wat in Nederland werkt, werkt niet noodzakelijkerwijs in een ander land. Daarvoor moet je de lokale cultuur heel goed kennen.'

een tweede merk gestart, Pode genaamd. De meubels van dit merk zijn gericht op een jongere doelgroep die wél kwaliteit wil maar niet diep in de buidel kan tasten. Het merk groeit heel hard in Nederland maar in andere landen gaat dat een stuk minder snel.'

Lokale cultuur doorgronden

Wat werkt in de thuismarkt, werkt niet noodzakelijkerwijs in andere landen, zo luidt een van de lessen. Sanders: 'We hebben geleerd dat je om te beginnen letterlijk de taal moet spreken van de regio waarin je opereert. Zo hebben we in Krefeld een eigen organisatie staan die bemand wordt door uitsluitend eigen Duitse mensen. Zij begrijpen als geen ander hoe de Duitse consument denkt en handelt. Als je de lokale cultuur niet doorgrondt, word je nooit een succesvol exportmerk. En met agenten alleen red je het niet. Daarmee kom je nooit boven een bepaalde drempel uit. Wil je volumes draaien, dan moeten je eigen mensen in staat zijn in de huid te kruipen van de locals.'

Leolux

Leolux is een familiebedrijf, opgericht in 1934 in Venlo als 'De Zuid-Nederlandse Clubmeubelfabriek'. De luxe meubelen, geïnspireerd door Deens en Italiaans design, werden verkocht onder de naam Leolux. Het bedrijf heeft 'design centra' in Nederland, Duitsland en België. Het hoofdkantoor bevindt zich nog steeds in Venlo.

Aantal medewerkers	350
Omzet	€ 40 miljoen
Aantal landen	Vestigingen in 3 landen, export naar 45 landen



Retail

De retailindustrie betreft de detailhandels en groothandels die respectievelijk goederen leveren aan consumenten en winkels. Het is een sector waarin veel innovatie plaatsvindt. Nieuwe online businessmodellen zien hier voortdurend het levenslicht.

Percentage familiebedrijven dat zakendoet in het buitenland:

Landbouw	100%
Industrie	98%
Food	86%
Logistiek	86%
Retail	80%
Dienstverlening	68%
Bouw	41%

(Cijfers zijn over 2017)

Investerings gefinancierd met eigen vermogen:

Landbouw	63,22%
Industrie	47,98%
Bouw	43,73%
Food	39,41%
Dienstverlening	39,29%
Retail	35,22%
Logistiek	29,10%

(Cijfers zijn over 2017)

Gemiddelde winstmarge (EBITDA)

	Binnenlandse familiebedrijven	Internationale familiebedrijven
Bouw	4,00%	12,83%
Logistiek	7,98%	10,50%
Landbouw	-	9,24%
Dienstverlening	4,67%	8,54%
Food	8,23%	6,54%
Industrie	-	6,33%
Retail	4,65%	5,53%

(Gemiddelde van 2007 tot 2017)

Noot: Alle percentages hebben uitsluitend betrekking op de bedrijven uit ons onderzoek. In de sectoren Landbouw en Industrie zijn alle onderzochte bedrijven internationaal actief. Hierdoor ontbreken de EBITDA-marges van binnenlandse bedrijven in deze sector.

Internationale bedrijven doen het beduidend beter

Acht op de tien van de door ons onderzochte bedrijven in de retailsector doet zaken in het buitenland. Daarmee blijft retail achter bij de sectoren landbouw, industrie, logistiek en food. 'Dat is niet verwonderlijk', zegt Maarten Vijverberg van Clifton Finance. 'De retailsector kent in Nederland een sterke lokale retail met veel familiebedrijven die vaak weer samenwerken in een inkooporganisatie. Zij hebben minder behoefte aan groei in het buitenland. Dat neemt niet weg dat er in Nederland wel degelijk succesvolle familiebedrijven in de retailsector actief zijn die sterk internationaal expanderen.'

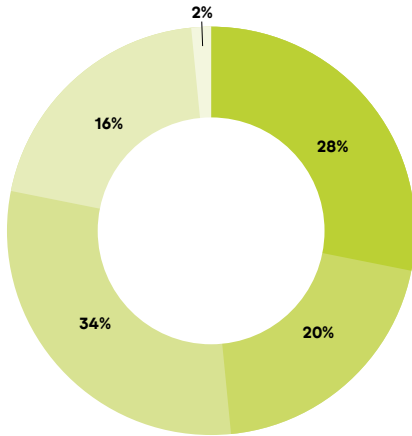
De financieringsstructuur verschilt nauwelijks

Als we kijken naar de cijfers over tien jaar tijd (2007 tot 2017) dan zien we dat de financiering van de binnenlandse bedrijven in deze sector sterke overeenkomsten laten zien met die van bedrijven die actief zijn in het buitenland. Internationale bedrijven financieren met gemiddeld 65,25% vreemd vermogen, binnenlandse bedrijven in deze sector doen dat met 61,58% vreemd vermogen. Vijverberg: 'Dit ligt voor de hand omdat de retailbedrijven die willen internationaliseren, niet per se grotere investeringen nodig hebben om dat te doen dan wanneer ze in Nederland willen uitbreiden.'

De winstmarges lopen wél uiteen

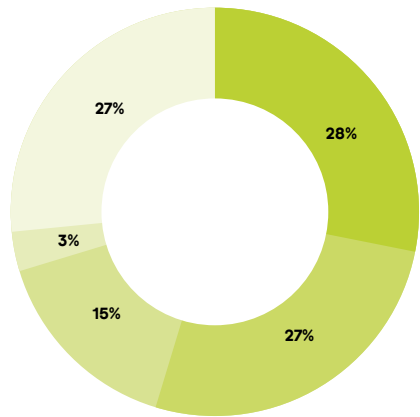
Wat betreft de winstmarges (EBITDA) over de onderzochte tien jaar zien we grotere verschillen. Internationaal opererende familiebedrijven in de retail doen het beduidend beter dan bedrijven die zich tot de thuismarkt beperken. De internationale bedrijven behalen een gemiddelde marge van 5,53% waar de marge van binnenlandse bedrijven in tien jaar tijd beperkt blijft tot gemiddeld 4,65%.

Oprichtingsjaar



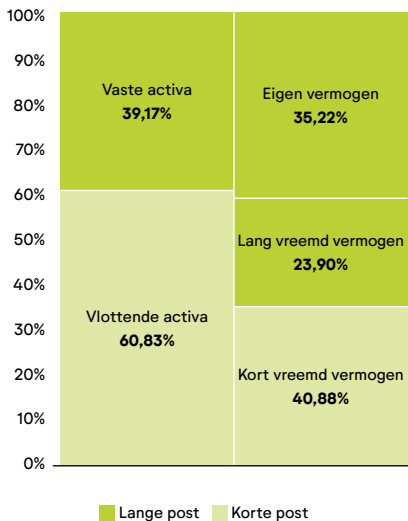
≤ 1918:	28%
1919-1944:	20%
1945-1970:	34%
≥ 1971:	16%
Onbekend:	2%

Generatie aan het roer (2019)

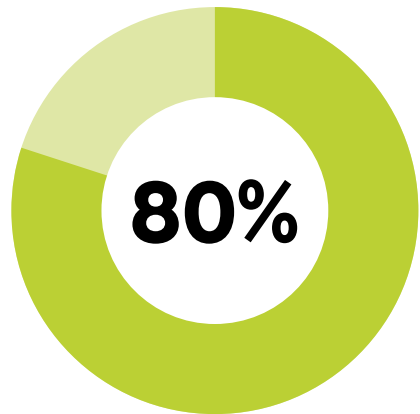


2e generatie:	28%
3e generatie:	27%
4e generatie:	15%
≥ 5e generatie:	3%
Onbekend:	27%

Vermogensstructuur 2017



Internationalisatiegraad



doet zaken in het
buitenland

