

Beschouw vastgoed als een eigen huis

Veel beursgenoteerde bedrijven proberen elk kwartaal hun financiële cijfers op te poetsen. Deze jachtigheid draagt in de ogen van Rutger Delen van The Facility Group Europe niet bij aan duurzame waardecreatie. Familiebedrijven nemen vaak sneller grote investeringsbeslissingen dan NV's en zien investeringen in vastgoed als het bezit van een eigen huis.

De kranten staan weer vol van zenuwachtige beursstemmingen. Na een aantal maanden groei dalen de internationale beurzen weer zonder dat iemand goed kan verklaren waarom. Misschien zijn het de renteverhogingen, misschien de energieprijzen, misschien is het een tijdelijke correctie. Aan de actuele bedrijfswinsten kan het niet liggen. Na een paar jaar malaise en schandalen lijken toonaangevende multinationals hun zaken weer op orde te hebben, althans voor de korte termijn.

Maar heeft het beursgenoteerde bedrijfsleven wel een antwoord op de onzekerheden van de globaliserende wereld? Het is opmerkelijk dat veel leidende NV's weinig organische groei realiseren en proberen te scoren door overnames of, nog vaker tegenwoordig, het inkopen van eigen aandelen of afstoten van gehele divisies. Gedreven door kritische media en aandeelhouders proberen kwartaalgedreven bestuurders al het mogelijke om in hun bestuursperiode de financiële kengetallen optimaal te laten glanzen. Niet alleen kostenreducties, ook bovengemiddelde groei is een vereiste om waardering op de beurs te krijgen. En daarvoor is constant kapitaal nodig, te halen bij de aandeelhouders of door modieuze methodes als sale and lease back, off-balance investeringen en outsourcing.

Hoe zit het met de waardecreatie? Het is begrijpelijk gedrag van de bestuurders, zeker als je kijkt naar populaire beloningsstructuren vol opties en aandelen. En jachtig management hoeft succes op lange termijn niet in de weg te staan, heeft Jack Welch bij General Electric afdoende bewe-



Bij familiebedrijven komen grote en ondernemende investeringsbeslissingen vaak sneller tot stand.

zen. Maar dit gedrag heeft ook ten grondslag gelegen aan veel van de recente beurschandalen en staat in schril contrast met hoe de meeste familiebedrijven nog steeds opereren. Klassiek is de anekdote van Karel Vuursteen uit de periode dat hij als bestuursvoorzitter van Heineken wekelijks bij grootaandeelhouder Freddy Heineken op de koffie kwam om de gang van zaken bij de multinational te bespreken. Toen Vuursteen een investeringsbeslissing voorlegde die voor Heineken op korte termijn succes zou kunnen opleveren wees Heineken naar zijn kleinkinderen: 'Om hun toekomst en kapitaal maak ik me zorgen, niet om de dag van morgen.'

Lange termijn denken en duurzaam investeren is familiebedrijven eigen. Evenals onconventioneel ondernemen, kenmerkend voor succesvolle ondernemers en grootaandeelhouders in de categorie Aal-

berts (Aalberts Industries), het echtpaar Goddijn (TomTom), Vos (Vos Logistics) en Breukhoven (Free Record Shop). Nou zou je zeggen dat het investeren in vastgoed en andere kapitaalgoederen bij beursgenoteerde bedrijven sneller te regelen is dan bij familiebedrijven. Bestuurders die goed betaald worden om met geld van aandeelhouders te ondernemen zouden volgens verwachting juist meer prikkels krijgen en minder risico lopen om te investeren in grootscheepse bouwprojecten dan familiebedrijven. Ik merk echter in mijn business het omgekeerde: bij familiebedrijven komen grote en ondernemende investeringsbeslissingen vaak sneller tot stand dan bij NV's waar de besluitvorming soms eindeloos lijkt. Kenmerkend is ook dat succesvolle familiebedrijven niet bang zijn enorme vastgoedprojecten en kapitaalgoederen in eigendom en beheer te houden. Inter-

INSTUREN OPINIES EN REACTIES

Lezers kunnen reageren op gepubliceerde opiniestukken en kunnen ook zelf een duidelijke prikkelende stelling schriftelijk verdedigen in maximaal 750 woorden. Eisen over stijl en opbouw van het ingezonden opiniestuk zijn op te vragen bij de redactie (redactieSCM@springeruitgeverij.nl). De redactie behoudt zich het recht voor ingezonden stukken in te korten, te redigeren of te weigeren.

Oorzaak en effect

door Bert van Eekhout

nationale voorbeelden, maar wel dicht bij huis, zijn IKEA, de A.P. Möller-groep uit Denemarken die vorig jaar P&O Nedlloyd opslokte, het in Nederland gevestigde grootste staalbedrijf ter wereld van vader en zoon Mittal, en het almaar groeiende Aldi van de gebroeders Albrecht. Aansprekende voorbeelden van Nederlandse bodem zijn de families Blokker (retail), Breninkmeijer (C&A), Van der Valk (hotels en restaurants) en Swinkels (Bavaria) die er niet over denken hun onroerend goed uit handen te geven.

Net zoals een gezin liever een huis koopt dan huurt, zo houden familiebedrijven hun tafelzilver bij voorkeur in de familie. Waarom dit beleid dat haaks staat op wat beursgenoteerde bedrijven vaak doen? Omdat je dan de meeste invloed kan uitoefenen op strategische investeringen, omdat groei op lange termijn in familiebedrijven vaak zwaarder weegt dan groei op korte termijn en omdat onroerend goed in geval van nood kan dienen als appel voor de dorst. Maar het is ook vaak gewoon goede handel om tegen de markt in te investeren in kapitaalgoederen.

Een voorbeeld uit onze praktijk. Een handelsonderneming heeft zowel ambitie om te groeien als een capaciteitsprobleem en overweegt uit te breiden met een distributiecentrum, inclusief grond. Een beursgenoteerd bedrijf zou dit wellicht door derden neer laten zetten en leasen, maar dat betekent in de regel een concessie aan de uitvoering. Het gebouw moet immers generiek blijven voor de verhuurbaarheid. Dat betekent vaak ook een lage mechanisatie, met om die reden hogere operationele kosten. Daarnaast worden huurprijzen gehanteerd die - ondanks grote leegstand in de markt - zodanig hoog zijn dat koop ook om puur financiële redenen aantrekkelijk blijft. Veel bedrijven, vaak beursgenoteerd, betalen inmiddels buitensporig veel geld aan diensten en kapitaalgoederen om ze maar niet op de balans te hebben of onder eigen verantwoordelijkheid uit te voeren. Zou u dat in uw eigen huishouden of bedrijf ook doen? 

Rutger Delen,
General manager van The Facility Group Europe

Mijn jongste zoon reageert af en toe sterk allergisch. Het is voor mijn vrouw en mij een hels karwei geweest om te achterhalen waar dat nu precies door wordt veroorzaakt. Na een allergische reactie, zijn we heel minutieus op zoek gegaan naar de bron van het kwaad. Daarbij lijken de mogelijke oorzaken onuitputtelijk en loert steeds de verleiding van het te snel tot een conclusie komen. Bij het verbeteren van logistieke processen loert eenzelfde gevaar. Oorzaken van bijvoorbeeld niet betrouwbaar kunnen leveren zijn in sommige bedrijfssituaties onuitputtelijk en voor de handliggende oplossingen liggen op de loer. In een training die ik over dit onderwerp verzorg, komt dit fenomeen uitgebreid aan de orde.

De bedrijfsfase die daarbij gebruikt wordt, gaat over een onderneming die niet in staat is alle gemaakte leverafspraken na te komen. Circa 30 procent van de orders wordt niet op tijd geleverd. In het begin wordt cursisten gevraagd een oplossing voor de problematiek te bedenken. Vervolgens wordt op basis van harde feiten, een onderbouwde oplossing voor de problematiek geconstrueerd. Het is telkens frappant om te zien hoe cursisten die vertrouwd zijn met de problematiek, geneigd zijn de hun bekende oplossingen naar voren te schuiven en daaraan vast te houden.

De verleiding van succesvolle voorbeelden speelt nadrukkelijk een rol bij het construeren van die oplossingen. Het voordeel is dat het beproefde voorbeelden zijn. Het nadeel is dat dit mogelijk betere oplossingen uit het zicht houdt. Er zijn zoveel succesvolle voorbeelden bekend binnen de logistiek, dat de neiging bestaat daarvoor te kiezen, zonder grondige analyse van de feitelijke situatie en gegevens. De bedrijfsfase in de training is zo geconstrueerd dat de beste oplossing niet voor de hand ligt en niet de lijn van succesvolle voorbeelden volgt, maar slechts via de juiste analyse van het beschikbare materiaal boven water komt. Gelukkig is dit voor de meeste cursisten een eye-opener, en dat is ook de bedoeling.

Na grondig onderzoek en wegstrepen van mogelijke oorzaken in combinatie met een aantal allergietesten zijn wij er uiteindelijk achter gekomen op welke stoffen of combinatie van stoffen onze jongste reageert. De oorzaak is weggenomen en daarmee lijkt het probleem nu echt opgelost.



Bert van Eekhout is
zelfstandig consultant
www.vaneeekhoutconsulting.nl