

TEKST Ronald Meeus

CORPORATE VENTURING

WELKOM BIJ DE FAMILIE

Start-ups hebben de ideeën en de frisse kijk. De dingen die ze missen, zoals geld, expertise en een klantenportefeuille, zijn dan weer de kracht van gevestigde familiebedrijven. En dus investeren steeds meer familiebedrijven in start-ups. Worden beide partijen daar nu beter van?



P

Projectontwikkelaar Matexi gelooft in residentiële vastgoedprojecten waar ook meteen een buurt tot leven komt. Het bedrijf vond recentelijk een van zijn betere ideeën wat dat betreft extern: bij een jonge start-up uit Lokeren die Hoplr heet. Dat bedrijfje, opgericht door twee jonge software- en productontwikkelaars, bracht in 2016 een sociale app op de markt waarmee buurtbewoners hun eigen digitale buurtnetwerk kunnen creëren. Er was meteen een duidelijke match tussen de activiteiten van de twee bedrijven, zegt Kristoff De Winne, Manager Corporate Office bij Matexi. 'Wat zij doen loopt parallel met onze eigen core business: het versterken van lokale

gemeenschappen. Natuurlijk innoveren wij zelf ook, maar dat traject situeert zich vooral in het vernieuwen en verbeteren van onze bedrijfsprocessen en van onze vastgoedprojecten. Voor een frisse kijk op de sector kijken we naar buiten. Waar we dus - onder meer - Hoplr vonden.'

Grote familiebedrijven als Matexi, van de families Hannecart - Vande Vyvere, die investeren in start-ups als Hoplr en daarin een verfrissende match vinden voor hun kernactiviteiten: het is een groeiende trend. Het startende bedrijf tuimelt een sector binnen met innovatieve ideeën en kakelverse businessmodellen, maar het mist de financiële middelen, expertise en klantenportefeuille voor een snelle groei. Het familiebedrijf heeft dan weer het geld, de kennis en de klanten, maar het mist soms de mogelijkheid om dingen radicaal anders aan te pakken. Is het dan niet enorm handig wanneer het grote bedrijf in het kleine investeert, zodat beide partijen snel krijgen wat ze nodig hebben?

'Familiebedrijven zoeken in start-ups en scale-ups de wendbaarheid die ze zelf, omdat ze een zekere schaal hebben bereikt, niet meer hebben', zegt Vincent Molly, professor ondernemerschap en familiebedrijven aan Antwerp Management School en de KU Leuven, die onlangs een onder-

zoek naar het gegeven is gestart. 'Uiteraard beseffen ze zelf dat hun sector ingrijpend aan het veranderen is en dat ze mee moeten innoveren. Wat ze intern niet vinden, zoeken ze dan extern. Via *corporate venturing* komen ze mee binnen in dat hele ecosysteem van start-ups en scale-ups, dat in essentie een extra laag R&D is die zich op de markt bevindt. Door te participeren in beloftevolle bedrijven krijgen ze daar ook toegang toe.'

GROEIENDE TREND

Matexi is op dit moment een van de Belgische bedrijven die het actiefst zijn in deze *corporate venturing*. Het investeerde behalve in Hoplr ook onder meer in AproPlan, een start-up die een applicatie bouwde waarmee bouwprojecten nauwgezet kunnen worden opgevolgd. Het participeerde eveneens in Immozo, een immoplatform dat een snellere match tussen verkopers/verhuurders en kopers/huurders probeert te vinden. Een andere strategische alliantie ging het aan met N-Side, een in 2000 opgestart bedrijf uit Ottignies dat aan data analytics doet. 'We doen eveneens aan financiële participaties via onze afdeling Matexi Investments, waarmee we onder meer in een paar fondsen en grote bedrijven investeren', zegt De Winne. 'Maar

onze participaties in Hoplr, Aproplan, Immozo en N-Side zitten op de wip tussen financiële interesse en een interne zoektocht naar innovatieve oplossingen voor onze *core business*.' Naast Matexi's bedrijfs- en doelgroepsrelevante participaties zagen we de afgelopen jaren ook de investering van grafische groep Peleman Industries in Binteq, een start-up die een innovatieve oplossing voor *enterprise resource planning* creëerde. Roularta, het familiebedrijf van de West-Vlaamse familie De Nolf, investeerde samen met financiële groep KBC in Storesquare, een onlineplatform waarmee lokale winkeliers een tegenwicht kunnen vormen tegen de moordende concurrentie van buitenlandse e-commerce reuzen. En soms komt de start-up ook van eigen bloed, zo bewees onlangs nog eSafe. De slimme pakjesbrievbus, die een antwoord moet bieden aan het groeiende aantal zendingen met groter volume dat post- en pakjesdiensten vandaag afleveren, was een vondst van de jonge ondernemer Leon Renson. Maar de financiële middelen om te groeien, de expertise en de potentiële klanten komen van de groep Renson, gerund door zijn vader Paul. Het bedrijf injecteerde geld in eSafe via een lening, vader



Paul nam een participatie in het bedrijfje van zijn zoon. En natuurlijk zoekt eSafe wel zijn eigen weg wat het vinden van klanten betreft, maar de slimme postbussen van het bedrijf zitten ook mee in het pakket van de Renson-groep, een wereldspeler op gebied van ventilatie, zonwering en terrasoverkappingen. 'Voor hen is eSafe natuurlijk een manier om te experimenteren', zegt Leon Renson. 'Natuurlijk kunnen ze hun kernactivi-

teit niet zomaar bijsturen, en dat hoeven ze ook niet. Maar via hun investering kunnen ze nieuwe markten verkennen.'

HORSE & JOCKEY

Corporate venturing in beloftevolle start-ups is *tout court* een groeiende trend bij grote bedrijven: in België doen onder meer ook BPost en Proximus eraan mee. Internationaal is het eveneens een groeiende trend, >

'Natuurlijk innoveren wij zelf ook, maar voor een frisse kijk op de sector kijken we naar buiten'

met vooral grote namen als Intel, Salesforce, Cisco Systems, Robert Bosch, Orange, AXA, KPN, Unilever en H&M die rechtstreeks investeren in beloftevolle bedrijven, zonder dat er een financiële speler mee gemoeid is. Maar voor familiebedrijven heeft het een extra dimensie. Ze zitten namelijk doorgaans in een mature markt, en hebben dus nood aan een nieuw businessmodel of verse inkomstenstromen. Die komen vaak van een jonger, agielier bedrijf waarin ze investeren. Een familiebedrijf dat in een start-up investeert is ook niet geïnteresseerd in een snelle exit: de eigen activiteiten versterken is veel belangrijker dan poen pakken. En, zegt Molly, er is ook een zekere gelijkenis in hun manier van werken. 'De beslissingslijnen in een familiebedrijf zijn vaak korter dan in een andere grote onderneming. Zeker wanneer het management door een lid van de stichtende familie wordt geleid, wordt er vaak veel sneller een richting gekozen. Wat dat betreft is er een zekere gelijkenis met start-ups en scale-ups: ze zijn iets agielier.' Ook voor Matexi moet er altijd een culturele match zijn tussen het moederbedrijf en de start-up die meevaart. 'We investeren in *horse and jockey*: de bedrijvigheid van een start-up waarin we investeren moet de onze versterken, maar we moeten ook vertrouwen hebben in de onderne-

mers', zegt De Winne. 'Daarom ook investeren wij met geld en expertise, en doen we vanzelfsprekend wel aan de nodige introducties binnen ons netwerk wanneer ze daar nood aan hebben, maar voor hun groei moeten ze zelf zorgen. Die klantenportefeuille moeten ze zelf opbouwen. We geven ze de ruimte om hun ding te doen. De bedoeling is dat er een mutuele verrijking komt, maar ze moeten hun eigen weg zoeken. Een goed ondernemer wil dat zelf ook niet anders.'

NIET DOODKNUFFELN

Hoe dan ook zorgt de weldadige invloed van het familiebedrijf voor een stevige groei. Hoplr groeide op twee jaar tijd uit tot een platform dat al door meer dan 100.000 huishoudens wordt gebruikt, in 1200 verschillende buurten in België en Nederland. En eSafe doet het, volgens Renson, ook goed dankzij de inbreng van de moedergroep: op de voorbije editie van bouwexpo Batibouw, bijvoorbeeld, stonden er gewoon eSafe-producten op de stand van Renson. De synergie is, voor beide partijen, goed. 'Een gevestigd bedrijf heeft meestal al een stevige multichannelstrategie op poten', zegt Leon Renson van eSafe. 'Als je product of dienst daarop meesurft, groei je natuurlijk snel. Voor de moedergroep is het ook een voordeel dat de activiteiten van de

start-up een zekere afstand hebben ten opzichte van de eigen kernactiviteit. Wanneer een gevestigd bedrijf plots met iets nieuws begint, roept dat bij sommige klanten en stakeholders vragen op: gaat het misschien niet zo goed meer met de zonweringen, dat ze nu ineens met brievenbussen beginnen? Door de nieuwe activiteit in een andere entiteit te houden, behoud je die afstand.' De vraag is nu wat er op iets langere termijn gebeurt. De slaagkans van een start-up wordt vandaag op tien tot twintig procent begroot, en het is nog maar de vraag of de invloed van een moedergroep met gelijklopende activiteiten ook op langere termijn zal blijven helpen. Professor Vincent Molly startte voor het antwoord op die vraag een onderzoek naar het fenomeen van familiebedrijven die investeren in jonge ondernemingen, en dat zal in 2020 worden afgerond. Tegen dan zal er ook wat meer zicht zijn op de structurele groei van bedrijven als Hoplr, eSafe en Binteq. Wanneer de start-up of scale-up een gezonde groei kent, is er ook de vraag wat er dan mee moet gebeuren. 'Dat wordt de grote uitdaging', zegt Molly. 'Wanneer het bedrijf waarin werd geparticipeerd succesvol wordt, komt er op een gegeven moment de vraag of ze niet moet worden geïncorporeerd in het familiebedrijf zelf. Wat er

dan gebeurt, is natuurlijk onduidelijk: een bedrijf dat altijd zijn eigen weg heeft kunnen kiezen, komt terecht in een onorganisatie waarin de besluitvorming toch nog wat complexer is. En *tout court*, wanneer de bedrijven los van elkaar zijn, moeten er goeie afspraken worden gemaakt zodat er geen frustraties komen tussen de ondernemers achter het jonge bedrijf en de leiding van de groep die erin heeft geïnvesteerd. Wat als de richting die beide partijen eerst kiezen toch naar een andere richting gaat neigen? Dat zijn dingen die de tijd - en onderzoek - zullen uitwijzen.' Om diezelfde reden is Matexi in geen geval van zin om de bedrijven waarin ze participeren onder te brengen in de eigen groep. 'We helpen ze waar het kan. Maar het is niet onze bedoeling om ze dood te knuffelen', zegt De Winne. 'Ze krijgen natuurlijk de tijd om dat te doen maar ze moeten, op eigen kracht, een gezond autonoom bedrijf worden, en daarna een gezonde groei opbouwen. Ondernemerschap staat ook intern hoog te boek bij ons: ook onze kernonderneming werkt met regionale business units. Vanuit die strategie, die volgens ons nog altijd de beste is, vinden we het niet logisch om jonge bedrijven helemaal op te slokken. Het zou jammer zijn om een jonge ondernemer zijn drive af te nemen.'

MEER LEZEN

Dado Van Peteghem, Managing Partner bij Duval Union Consulting, en Omar Mohout, Entrepreneurship Fellow bij Sirris, hebben net een boek uitgebracht over dit onderwerp: *Corporate Venturing, accelerate growth through collaboration* (uitgeverij Die Keure). Het is vooral een praktisch boek voor grote spelers én kleine bedrijven. Wat zijn de gevaren, hoe vind je als groot bedrijf start-ups, hoe pak je dit juridisch aan? Het zijn nog maar enkele van de vragen die aan bod komen. Ook de belangrijkste voorwaarden voor succes worden besproken, zoals een serieus commitment op C-niveau, het belang van de toegevoegde waarde en een rem op te veel beperkingen. Voor start-ups geldt dat ze hun vrijheid moeten kunnen behouden en dat ze om moeten meer vragen dan geld.



'Het hele ecosysteem van start-ups en scale-ups is in essentie een extra laag R&D die zich op de markt bevindt'

