

VAN VERBORGEN NAAR GEBORGEN KAMPIOENEN

Pleidooi voor een groene industriepolitiek gericht op de Nederlandse hidden champions.

31 MAART 2022

Auteurs:

Rob Schouten (NieuwBeeld), Hendrik van der Meulen (KplusV) en Bas Doets (E&E advies)

DE VERBORGEN KAMPIOENEN

Wie al een tijdje meeloopt in de wereld van regionale economische structuurversterking komt het begrip regelmatig tegen: 'de hidden champions, de verborgen parels, mooie middelgrote en grotere mkb-bedrijven, de regionale trots van beleidsmakers en bestuurders én het bewijs van regionaal economische kwaliteit. Als een top van de ijsberg die boven het water uitsteekt. En waarbij onder de waterlijn nog van alles wordt vermoed.

In elke regio klinkt met enige regelmaat de verzuchting: we weten met ons beleid en ons instrumentarium het mkb niet of onvoldoende te bereiken. Dan gaat het bijna altijd over deze groep ondernemers. Die nauwelijks deelneemt aan de regionale netwerken en, op een paar grote grazers na, geen gebruikmaakt van regelingen. Kortom, ondernemingen die niet actief participeren in het regionaal economisch ecosysteem. En dat is jammer, want regio's en hidden champions hebben elkaar veel te bieden.

Wij vragen ons daarom af hoe de regio's en de hidden champions over en weer meer profijt van elkaar kunnen hebben. We kijken daarbij naar mogelijkheden voor 'bedienen' en 'benutten'. Dus enerzijds: Wat is er nodig om het regionale ondernemers ecosysteem meer ten dienste te laten staan van deze groep bedrijven? En anderzijds: hoe kunnen deze ondernemingen de regionale ecosystemen versterken? En daarmee van grotere waarde zijn voor de concurrentiepositie van Nederland als geheel? En welke rol kan het rijk daarbij spelen?

Hierbij putten we uit onze onderzoeks-, advies- en uitvoeringservaring in het economisch domein. Daarnaast hebben we de literatuur er nog eens op nageslagen en mensen gevraagd om met ons mee te denken en hun visie en ervaringen met ons te delen¹.

OVER WELKE PARELS HEBBEN WE HET?

Onze zoektocht naar antwoorden begint met de definitievraag. Want wat zijn nu eigenlijk hidden champions?

De hidden champions werden voor het eerst als specifieke groep gedefinieerd en op eigenschappen onderzocht door de Duitser Hermann Simon. Simon heeft meerdere boeken over deze groep bedrijven uitgebracht. Dat deed hij voor het eerst in 1996 onder de titel *Hidden Champions* en in 2009 schreef hij *Hidden Champions of the 21st century*. In zijn onderzoek heeft hij wereldwijd 2.700 hidden champions geïdentificeerd, waarvan bijna de helft (circa 1.300) in Duitsland gevestigd is. In Nederland zou het volgens de definitie van Simon gaan om 150 ondernemingen. Na Simon is deze groep bedrijven zo af en toe onderwerp van studie geweest, echter steeds incidenteel en binnen een specifiek geografisch gebied. Recent voorbeeld daarvan is het onderzoek van Forschungszentrum Mittelstand van de Universität Trier². Uit deze vooral kwantitatieve studie naar hidden champions in Nordrhein-Westfalen zijn 690 bedrijven met naam en toenaam geïdentificeerd, 29% van het Duitse totaal. Goed voor 1 miljoen banen en € 15 miljard omzet en daarmee een factor van grote economische betekenis in de regio.

¹ Een overzicht van gesprekspartners en onze bronnen is opgenomen aan het eind van dit essay.

² Hidden Champions in Rheinland-Phlaz, Forschungszentrum Mittelstand (FZM) der Universität Trier, september 2021.

Op basis van onderzoek en onze gesprekken komen wij tot een behoorlijk eenduidige en eensluidende karakterschets van de bedrijven:

KARAKTERSCHETS HIDDEN CHAMPIONS

- UNIEKE PRODUCTEN IN NICHEMARKTEN.
- INDUSTRIËLE TOELEVERANCIERS.
- ACTIEF OP DE WERELDMARKT: > 60% OMZET IS EXPORT.
- GEDREVEN DOOR BEHOEFTE KLANTEN (ONDERLING AFHANKELIJK).
- INVESTEREN IN CONTINU VERBETEREN, GEEN DISRUPTIEVE INNOVATIE.
- HOGE BETROKKENHEID EN LOYALITEIT VAN WERKNEMERS.
- NIET ZELDEN EEN FAMILIEBEDRIJF MET BIJBEHORENDE HISTORIE EN MORALITEIT.

Hidden champions opereren met *unieke producten in niche markten*. Ze concurreren met de besten ter wereld op kwaliteit, high performance en total cost of ownership en veel minder op prijs. Ze behoren dus zelf tot de *top van de wereld* en bedienen ook topklanten in de wereld. Ze werken al in een vroeg stadium internationaal, de eigen thuismarkt is te klein. Ze stellen zeer hoge/ambitieuze doelen en leggen zichzelf een *gedisciplineerde en diepgaande focus* op (hanteren een smalle, maar diepe strategie).

Ze werken dicht op hun klanten met de *klantbehoefte als belangrijkste innovatiedriver* en kennen een grote wederzijdse afhankelijkheid. Hidden champions zijn er veelal op gefocust om kleine dingen beter te doen dan hun concurrenten (i.p.v. dat ze disruptief innoveren) om zo hun voorsprong te behouden of uit te breiden. Ze geven *veel prioriteit aan innovatie* en besteden gemiddeld 6% van hun omzet aan R&D. Daarbij werken ze wel samen, maar leunen ook sterk op hun eigen knowhow.

Veel hidden champions zijn (of waren) familiebedrijven, met een *langetermijnperspectief* voor ogen en conservatief gefinancierd. Ze zijn overwegend eenvoudig gestructureerd; platte organisaties. Het strategisch leiderschap is veelal top-down (waardoor snel geschakeld kan worden als zich nieuwe marktkansen voordoen). Operationeel is de sturing meer bottom-up, waardoor er sprake is van een *grote werknemersbetrokkenheid*. Hard werken staat voorop en underperformance is uit den boze. Veel aandacht voor en een grote loyaliteit van medewerkers zorgen voor betrokkenheid en vaak ook voor een laag ziekteverzuim en personeelsverloop.

Kijken we met een geografische bril naar deze groep, dan zien we dat ze betrekkelijk vaak gevestigd zijn in kleinere kernen in overwegend meer *rurale gebieden*. Meestal sterk lokaal geworteld en betrokken. Dat betekent overigens zeker niet dat ze niet ook voorkomen in stedelijke gebieden zoals de Randstad. In de kleinere kernen springen ze wel meer in het oog.

De blik van deze bedrijven is niet gericht op de eigen regio. Internationaal zijn ze in hun niche toonaangevend, werken met internationale ketenpartners (vooral klanten) samen en betrekken, indien van toepassing, ook hun kennis van internationale universiteiten en overige kennisinstellingen. Het grootste deel van de omzet komt uit export. Deze bedrijven kijken als het ware *over de regio heen naar de rest van de wereld*. Daarin opereren ze stand alone.

Veel van de hidden champions bestaan al langere tijd. Die tijd is vaak ook nodig om een langdurige mondiale toppositie in te kunnen nemen. De gemiddelde leeftijd van een hidden champion in de studie van Simon was 61 jaar.

Een omzetcriterium is moeilijk te geven. Simon hanteert in zijn studies een bovengrens van € 4 miljard (gemiddelde omzet in zijn onderzoeksgroep in 2009 was 326 miljoen) in de studie van de Universität Trier wordt zelfs een bovengrens van € 5 miljard aangehouden. In Nederlands onderzoek zien we juist een oriëntatie op (de bovenkant) van het mkb (circa € 50 miljoen) en kleiner³ en een groep bedrijven tot € 150 miljoen).

HOE VERBORGEN ZIJN ONZE PARELS?

We hebben het in ons essay over hidden champions, maar het begrip dekt de lading niet helemaal. Ze zijn minder verborgen dan de naamgeving doet vermoeden, het verborgen karakter is betrekkelijk.

Ze zijn meestal wel degelijk bekend bij beleidsmakers en andere professionals in economische structuurversterking. In de gesprekken met deze professionals komen op basis van de karakterschets en het begrip hidden champions onmiddellijk voorbeelden bovendrijven. Het profiel spreekt tot de verbeelding. Bij de regionale ondersteuningsinfrastructuur (de ontwikkelingsmaatschappijen, de eerstelijns loketten, clusterorganisaties, CEO's, etc.), bij de universiteiten en bij beleidsmakers behoeven veel van deze bedrijven geen introductie.

Lokaal zijn ze overwegend bekend, veel gezinnen zijn er voor hun werk van afhankelijk, ze leveren vaak een belangrijke bijdrage aan de lokale sociale kwaliteit. Maar wat deze bedrijven dan precies doen, dat weet het grote publiek niet. Zo is de hightech systemintegrator Masévon misschien wel het best bewaarde geheim van Hardenberg. Nagenoeg iedere inwoner van Hardenberg kent het bedrijf dat sinds jaar en dag in de regio is gevestigd. Toch moet de directeur Henk Kieft nog bijna dagelijks aan mensen uitleggen wat ze doen. Soortgelijke verhalen tekenen we op bij bedrijven zoals Kaak Industries (industriële bakkerijmachines) in Terborg. Bij het grote publiek buiten de eigen vestigingsplaats zijn het meestal grote onbekenden en als deelnemer in het regionale ecosysteem en gebruiker van het economische ondersteuningsinstrumentarium blijven ze buiten beeld.

Hoewel op de term dus nog wel wat valt af te dingen, blijven we hem gewoon gebruiken. Als label voor deze specifieke uitsnede uit het bedrijfsleven is het begrip inmiddels een breed geaccepteerd onderdeel van het regionaal economisch jargon.

De hidden champions houden zich ook verborgen in bestanden en macro-economische statistieken. Hoeveel het er zijn en wat hun betekenis is voor de economie is onduidelijk. De groep is namelijk lastig te kwantificeren. Het identificeren van de groep kan eigenlijk alleen door van onderop, vanuit de kennis van professionals in het ondernemersecosysteem, een database op te bouwen, die te verrijken is via koppeling met bestanden en te laden via surveys.

³ Zie bijvoorbeeld: 100 parels in Rivierenland, Gert-Jan Hospers (2020)

De schatting van Simon, 150 bedrijven in Nederland, lijkt ons een onderschatting van de totale populatie die we in Nederland hebben. In bijvoorbeeld Friesland en Drenthe komen we samen met de eerstelijns dienstverleners Ynbusiness en Ik ben Drents Ondernemer (IBDO) na een eerste inventarisatie uit op 30-40 bedrijven per provincie die passen binnen het kwantitatieve en kwalitatieve profiel. In Friesland wijst een eerste assessment van de geïdentificeerde populatie door Ynbusiness uit dat het vooral gaat om industriële (toeleverende) bedrijven, met veelal meer dan 10 miljoen euro omzet en waarvan het merendeel al meerdere decennia bestaat. Dan is het veilig om aan te nemen dat het er voor Nederland als geheel waarschijnlijk ergens tussen 500 en 1.000 zijn.

We stellen dat, hoewel we hier en nu de omvang niet kunnen vaststellen, deze groep bedrijven een grote economische betekenis heeft. In hun vestigingsplaats en in de omliggende regio zijn ze een stabiele factor en van grote directe en indirecte economische betekenis. Vanwege de werkgelegenheid, het innovatief vermogen, de toegevoegde waarde, de sterke verankering, historisch, via de verbondenheid van de ondernemer(sfamilie) met de eigen regio en via het personeel. De bedrijfsactiviteiten zelf zijn overigens minder plaatsgebonden en kunnen overal plaatsvinden.

Eens een stabiele factor is overigens niet altijd een stabiele factor. Wat we uit de gesprekken en ook uit onze eigen waarneming en analyses opmaken is dat steeds meer van onze Nederlandse hidden champions in buitenlandse handen terecht lijken te komen. Het ene na het andere bedrijf wordt overgenomen, transacties die lang niet altijd de krant halen en zeker geen voorpaginanieuws zijn, dit in tegenstelling tot multinationals die hun hoofdkantoor verplaatsen. Terwijl de impact, opgeteld, misschien wel groter is. De vraag is of we, zonder dat we het door hebben, met deze overnames ons economische tafelzilver in de uitverkoop hebben.

Soms betekent een overname een kans door de opening van nieuwe markten of het ontstaan van extra investeringsruimte. Zo nam de Amerikaanse fabrikant Rheem uit Atlanta eerst Intergas uit Coevorden over en vervolgens ook De Jong Hot Water Tanks uit Gorredijk. Voor de laatste betekent de overname een mogelijkheid om in korte tijd flink door te investeren, in omvang te verdubbelen en nieuwe markten te betreden via haar nieuwe eigenaren. Het betekent echter ook dat investeringsbeslissingen in toenemende mate elders worden genomen. Dit gaat weer ten koste van het acceleratievermogen, een van de belangrijkste usp's van veel van deze bedrijven. Ook is het risico levensgroot dat de opgebouwde kennis weglekt. Deze verkopen lopen lang niet altijd goed af. Denk bijvoorbeeld aan Ten Cate in Nijverdal dat na een overname is opgedeeld en doorverkocht. Of de logistieke dienstverlener Graaco die in buitenlandse handen kwam, failliet ging, werd teruggekocht en wederom tot bloei kwam.

De (maak)bedrijven, zoals door ons gekarakteriseerd als hidden champion, zijn van grote economische betekenis maar niet zelden een aantrekkelijke prooi voor buitenlandse producenten (in de keten) of (erger) private equity bedrijven die hun geld verdienen met het opknippen en verkopen van de onderdelen. Het risico is reëel dat ons Nederlandse industriële fundament wordt uitgehold. Het is daarom de moeite waard om te verkennen of we deze groep bedrijven beter kunnen 'borgen'. Vanwege het potentieel, maar dus ook uit noodzaak. Juist door hun ontstaansgeschiedenis zijn de hidden champions zelden gevestigd op hun optimale locatie.

Integendeel, ze zitten (vooral) in rurale gebieden waar ze geen agglomeratievoordelen⁴ hebben. Overnames gaan dan ook dikwijls gepaard met verplaatsing van activiteiten met alle gevolgen voor de regio van dien. Kortom, wij pleiten hier niet voor protectionisme, maar ook liever geen naïviteit.

BEDIENEN

Als het gaat om het bedienen wordt in meerdere onderzoeken gesteld dat veel hidden champions onder de radar vliegen. Maar welke radar moet ze dan oppikken? En met welk doel? Want de meeste van deze ondernemers lijken zeer zelfredzaam in hun eigen, grenzeloze, maatwerk ecosysteem.

Wij signaleren dat de bestaande ondersteuningsinfrastructuur, gericht op starters, scale-ups, het brede mkb of zelfs de topsectoren, voor deze bedrijven maar beperkt interessant is⁵. Ze hebben eigenlijk vaak geen goede propositie voor deze groep ondernemers. Ze bieden niet het goede netwerk, events zijn vaak te algemeen ingestoken, kennis van het bedrijf en de markt ontbreekt, ze vormen geen goede gesprekspartner en/of het instrumentarium dat wordt aangeboden is niet passend.

Terwijl de regio's in onze ogen tegelijkertijd wel zaken te bieden hebben waar de hidden champions daadwerkelijk baat bij kunnen hebben.

TOEGEVOEGDE WAARDE VANUIT HET REGIONAAL ECONOMISCH ECOSYSTEEM: BEDIENEN

- AANTREKKEN EN BINDEN VAN (INTERNATIONAAL TOP)TALENT.
- SPECIFIEKE HOOGWAARDIGE NETWERKEN ONTWIKKELEN EN ONTSLUITEN.
- VALORISATIEAGENDA OP TOPNIVEAU.
- INSPIREREN TOT NIEUWE MARKTEN EN OF PRODUCTEN, 'NEUE KOMBINATIONEN'.
- ONDERSTEUNEN BIJ VERHOOGING ARBEIDSPRODUCTIVITEIT

Voor veel van de hidden champions is het lastig om (*internationaal top*)talent aan te trekken, nodig om hun vooraanstaande positie in de markt te behouden. Ze zoeken mensen die zich willen vestigen in meer afgelegen gebieden, die kiezen voor de inhoud van het werk. Is er een match, dan zijn ze uitstekend in staat om toptalent te behouden. Zo blijft het topmanagement bij hidden champions gemiddeld twintig jaar aan de onderneming verbonden, bij overige bedrijven is dat gemiddeld vijf jaar. Niet alleen het aantrekken van toptalent is een uitdaging, ook het vinden van personeel om de groei van de onderneming in fte's vorm te geven is dat.

Steeds meer hidden champions beseffen dat de regio een sleutel biedt voor human capital vraagstukken: om- en bijscholing en aantrekken van talent van buiten. Dat vraagt samenwerking om projecten te ontwikkelen, uit te voeren, om een etalage te maken en je als regio en bedrijf in de kijker te spelen. Een mooi voorbeeld daarvan is de deelname van Deltavorm uit Scharendijke aan de Zeeuwse Innovatieprijs Emergo om zichtbaarder te worden in Zeeland, zodanig dat nieuwe medewerkers verleid konden worden om hier aan de slag te gaan.

⁴ <https://www.pbl.nl/sites/default/files/downloads/pbl-2017-stedelijke-regios-als-motoren-van-economische-groei-2901.pdf> , pagina 33

⁵ Zo bleek uit de gesprekken en waarnemingen van de auteurs, maar ook uit onderzoek van E&E advies onder het toonaangevende MKB in Noord-Nederland, uitgevoerd in 2013 in opdracht van het Ministerie EZK, de drie Noordelijke provincies en de NOM.

Boeien en binden doe je in de regio. Daar zijn ook goede voorbeelden van structuren die daarin voorzien. Denk aan het Innovatiecluster Drachten waarin een groep van 23 (hoofdzakelijk) hidden champions zich verenigd heeft, samen investeert in boeien en binden en van daaruit inmiddels ook is opgeschoven naar gezamenlijke R&D en het delen van faciliteiten. Ook in de IQ Blvd in Hardenberg zijn hidden champions uit de regio Dutch Techzone zich nu voor het eerst aan het verenigen om samen human capital vraagstukken aan te pakken in combinatie met de regiomarketing. En ook hier kan de samenwerking weer leiden tot gezamenlijke R&D en het samen oppakken van vraagstukken rond digitalisering en smart industry.

Daarnaast zijn er ook enkele voorbeelden van bedrijven die samen met onderwijsinstellingen bedrijfsscholen of opleidingen opzetten om nieuwe medewerkers te vinden. Zo heeft Saman met Scalda een BBL-opleiding opgezet om nieuwe elektro-/installatiemonteurs en constructiemedewerkers op te leiden. Een ander mooi voorbeeld zien we in de Achterhoek en Liemers, waar Innovatiehubs ontwikkeld zijn: opdrachten en stages voor studenten bij hidden champions. Binden en boeien doe je dus in de regio, maar ook door van de gebaande paden af te gaan.

Het bieden van een algemeen ondernemersnetwerk is vaak niet nodig, dat hebben ze vaak zelf wel. Dat netwerk moet echt van hoge kwaliteit zijn, zowel qua deelnemers en als qua ondersteuning. Dat is eigenlijk alleen bovenregionaal te organiseren. Veelgenoemd voorbeeld van een sterk netwerk is Brainport Industries, veel hidden champions zijn daar lid van en lang niet alleen vanuit de regio Eindhoven.

Netwerken kunnen ook worden ingericht op specialistische thema's of rond specifieke en concrete marktkansen. Dat vraagt dan wel om goede business intelligence van de ondersteuningsstructuur. Denk bijvoorbeeld aan het NNOW-netwerk waar bedrijven in het noorden rond de grote offshore-windopgave zijn verenigd en werken aan concrete proposities.

In Zeeland zien we diverse Kennis- en Innovatienetwerken⁶ (K&I-netwerken) waarin bedrijven, ROC's en hogescholen samenwerken rondom bepaalde thema's, zoals Zeeland Logistics en Zeeland Maintenance. Dat laatste is een voorbeeld van een samenwerking van onderhoudsbedrijven rond DOW Chemical in Terneuzen, die minder afhankelijk van DOW willen worden en hun zichtbaarheid naar buiten toe willen vergroten. Mooie bijvangst daarvan is dat deze netwerken ook succesvol zijn in het binnenhalen van subsidies. Dus hoogwaardige netwerken van gelijkgestemden, van potentiële ketenpartners of rond specifieke concrete markten zijn relevant. Een soortgelijke aanpak zien we in Twente waar het ROC van Twente samen met de bouwsector een 'Kampus' bouwt in Rijssen. Gericht op innovatie en opleiding.

De relatie met kennisinstellingen in de regio is overwegend beperkt. Sommige hidden champions hebben relaties met de TU's en hier en daar ook met hogescholen. Maar eigenlijk is er geen sprake van een structurele verbinding van kennisinstellingen en hidden champions. De route van een kennisinstelling naar een hidden champion en vice versa is er vaak niet. Veel hidden champions geven aan geen zicht te hebben op de innovaties van universiteiten en ook nooit door deze organisaties benaderd te worden om te kijken hoe ze kunnen samenwerken. Terwijl hier vaak wel een (impliciete) behoefte zit van hidden champions. Zo belt Jan Scholt van Scholt Energy soms hoogleraren op van TU/e om hen te laten helpen bij het beoordelen van nieuwe technologie.

⁶ <https://campuszeeland.nl/speerpunten/kennisnetwerken/>

Voortdurend bezig zijn met nieuwe ontwikkelingen zit in het DNA van hidden champions. Vaak betreft dit eigen innovaties binnen het bedrijf. Waardevol, maar het is voor hen ook belangrijk om kennis te nemen van de innovaties die via wetenschappers en onderzoekers worden gedaan. Dat is nu te veel op toeval gebaseerd. Daarom is het zowel voor kennisinstellingen, alsook voor de hidden champions en regio's, interessant om deze routes aan te leggen. Hierdoor kan er een onbenut valorisatiepotentieel worden aangesproken en kunnen bedrijven hulpvragen stellen om aan de top te blijven. Deze routes ontstaan echter niet vanzelf. Bij veel hidden champions staan kennisinstellingen niet op de radar, anderzijds zoeken kennisinstellingen nog veel te weinig de verbinding met hun regionale ecosysteem als het gaat om valorisatie, werken ze niet vraaggestuurd en wordt het zelden gezien als kerntaak. Terwijl juist hidden champions een podium zijn om de waarde van kennisinstellingen op dit vlak goed te benutten. IMEC heeft hier in België met IMEC.ICON⁷ een best practice voor opgezet.

Deze constatering over het ontbreken van routes kunnen we breder trekken. Soortgelijke routes ontbreken ook in de richting van organisaties als TNO, ESA, etc. Dit zijn organisaties die de kraamkamer zijn van veel interessante vindingen die goed toegepast kunnen worden binnen hidden champions. Deze bedrijven hebben de organisatie, de technische kennis, de markt en de financiering om deze innovaties naar de markt te brengen. Wat ontbreekt is de route en is die er wel, dan knelt vaak het businessmodel om tot overeenstemming te komen.

Een volgende route die niet automatisch ontstaat is die tussen de start-up en de hidden champion. Ze ontmoeten elkaar niet (vanzelf), terwijl ze qua mindset en drive elkaars geestverwanten zijn. De manier waarop hidden champions deze start-ups nu tegenkomen is als ze als informal investor actief zijn en het vermogen dat ze als dga verdiend hebben investeren in deze start-ups. Maar hiermee ontstaat er nog geen structureel zicht op welke start-ups in de regio of in het desbetreffende werkveld actief zijn, terwijl regio's dit overzicht vaak wel hebben. En natuurlijk is niet iedere dga ook als informal actief. Daarnaast zijn er hidden champions die de ontmoeting met start-ups actief organiseren, met het oog op venturing, maar ook om hun eigen disruptie te organiseren. Denk aan BeStart, een accelerator programma voor climate tech startups dat in 2016 in Friesland is ontwikkeld op initiatief van hidden champions als Ecostyle en Paques.

Qua gebruik van subsidies zien we grote verschillen tussen hidden champions. Ze zijn grofweg in twee groepen in te delen. De eerste kent de weg naar de regionale en landelijke 'ruif' maar al te goed en is bij elk nieuw instrument van de partij. De tweede groep is er wars van of neemt er onvoldoende kennis van. Wellicht hebben ze ooit een slechte ervaring gehad, terwijl de aard van de innovatie vaak prima past binnen een regeling. Uitzondering vormt de WBSO, veel hidden champions maken daar gebruik van; het is laagdrempelig en is er continuïteit in het instrument. Ergens gonst het Groeifonds ook wel bij hidden champions als een interessante optie vanwege het excellente karakter van de projecten, daar waar de hidden champions zich graag op laten voorstaan, maar is de afstand tussen hidden champions en dit fonds ook (te) groot.

Door hun (geografische) ligging hebben veel hidden champions moeite om talent aan te trekken, simpelweg omdat dat talent in onvoldoende mate op de arbeidsmarkt beschikbaar is. Juist hier zou een nieuwe regionale route waarde kunnen hebben. En

⁷ <https://www.imec-int.com/en/icon>

eigenlijk geldt dat ook voor de verbinding met kennisinstellingen, start-ups, andere bedrijven in de regio (clusters/toeleveranciers) en subsidie-instrumenten.

Daarmee zijn er nieuwe routes nodig voor hidden champions om waarde aan hun onderneming toe te voegen. Innovatie is buiten de gebaande paden treden en nieuwe wegen vinden. Daarvan ligt de sleutel in de regio: 'neue Kombinationen' zijn daar vaak prima te vormen, maar ze ontstaan niet vanzelf. En wat ook helpt, is om eens bij ze langs te gaan of ze te bellen vanuit belangstelling of met een vraag.

BENUTTEN

Hierboven stonden we stil bij de mogelijkheden om de hidden champions beter te bedienen, gericht op versterking en verankering. We hebben daarnaast ook gekeken hoe we deze 'systeembedrijven' beter kunnen benutten voor de vitaliteit van de (regionale) economie.

TOEGEVOEGDE WAARDE VAN HIDDEN CHAMPIONS VOOR DE (REGIONALE) ECONOMIE

- HET VLOT TREKKEN VAN NIEUWE OPLOSSINGEN BIJ DE REALISATIE VAN MAATSCHAPPELIJKE TRANSITIES.
- MARKTGERICHT VALORISATIE VAN ONDERSCHIEDENDE KENNISPOSITIES.
- UITDAGEN VAN REGIONALE ONDERNEMERS IN EEN TOELEVERANCIERSKETEN.
- VERSTERKEN VAN HET START-UP KLIMAAT VIA VENTURING.

We stelden in ons essay 'Vernieuw de vernieuwing'⁸ uit 2020 al vast dat het druk is in de regio qua organiserend vermogen, maar desondanks (of misschien wel juist daardoor) lukt het de hidden champions om hieromheen te werken. En dat is jammer, want er gebeuren geweldige dingen in de regio's. Zeker nu beleidsmakers, bestuurders en onderzoekers de grote transitie en de brede welvaart steeds meer als hun vertrekpunt zien. En in onze ogen kunnen bij uitstek de hidden champions hier verschil maken.

Uitdaging is dus om deze bedrijven te bereiken en hun kwaliteiten aan te wenden voor 'de goede zaak'. De huidige supportstructuur slaagt daar onvoldoende in. Zij bereiken de usual suspects en daarnaast vooral veel microbedrijven. De propositie voor de hidden champions is onvoldoende scherp en veel ondersteuners vormen geen goede gesprekspartner voor de dga's. Hierdoor bevinden de gesprekspartners zich niet op hetzelfde (strategische) niveau als de CEO van de hidden champion.

Maar dezelfde CEO heeft wel een lijn naar andere bedrijven en hidden champions in de regio en kan zo prima uitgenodigd en uitgedaagd worden om mee te denken: over nieuw economisch beleid of visies en aanpakken op maatschappelijke transitie.

⁸ <https://www.binnenlandsbestuur.nl/whitepaper/vernieuw-de-vernieuwing>

Uit onze gesprekken met hidden champions en ook met VNO-NCW komt naar voren dat vooral de overheid zelf hier een belangrijke rol kan spelen en dit niet (enkel) over te laten aan het intermediair. Bestuurders kunnen het gesprek over bepaalde vraagstukken/transities op gang brengen via bedrijfsbezoeken en dialoogtafels. Dat kan op het niveau van gemeenten, maar zeker ook de provinciale schaal leent zich daar goed voor.

De meeste gedeputeerden en wethouders bezoeken bedrijven, veel minder vaak nodigen de publieke bestuurders de dga's uit voor het goede gesprek over de maatschappelijke opgaven.

In Zeeland hebben ze dit bijvoorbeeld geoperationaliseerd door het oprichten van de eerdergenoemde K&I-netwerken. Zeeland steunt dat financieel en heeft daarbij een langetermijndoel voor ogen. Bijkomende opbrengst is dat bedrijven zich steeds meer bewust zijn van en verbonden voelen met de provincie waar ze gevestigd zijn, met de bijbehorende maatschappelijke opgaven. Hidden champions zijn door hun schaal, kennis, kwaliteit en adaptatievermogen (markt en technologie) uitstekende gesprekspartners om mee te denken over bijvoorbeeld de energietransitie, de impact van digitalisering en minder CO₂-uitstoot bij de productie van voedsel.

Meer nog dan het meedenken over dit soort ontwikkelingen, is het belangrijk om hidden champions te betrekken bij de oplossing. Zo kwam met de groei van Allego (elektrische oplaadpalen) in de regio Arnhem niet alleen een wereldspeler die voor veel nieuwe banen zorgde, maar ook het bedrijf dat erin slaagde door dit product nieuwe waardeketens vorm te geven (energieopslag, digitaal betalen, zuilen maken). En daarmee nam het een heel zwerm van toeleveranciers in zijn slipstream mee. Hierdoor ontstaan er dus nieuwe combinaties, maar ook een andere visie op hoe je clusters kunt inrichten. Vaak zijn deze nog sectoraal georganiseerd en niet in het verlengde van de opgaven. Hier ligt voor de regio een mooie kans. Overigens is Allego inmiddels gekocht door een Franse durfinvesteerder en inmiddels 'gelist' op Wallstreet⁹. Dat geeft zowel de kracht als de kwetsbaarheid aan.

In het verlengde hiervan kunnen we ons goed voorstellen dat hidden champions worden uitgedaagd om mee te doen met de maatschappelijke transitie of missie-gedreven innovaties. En dan wel zo concreet mogelijk. Dat zou via 'calls' kunnen, uitvragen en/of een nieuwe manier van maatschappelijk aanbesteden, waar bedrijven samenwerken om de opgave van een regio in te vullen. Zo ontstaan er ook nieuwe netwerken van toeleveranciers en nieuwe waardeketens en verzilvert de regio de kracht van haar hidden champions. De Twenteboard wil bedrijven en kennisinstellingen via 'calls' bij elkaar brengen om in te tekenen op innovatieve oplossingen voor specifieke maatschappelijke vraagstukken.

We geloven ook dat hidden champions met hun internationale netwerken en klanten beter te benutten zijn voor kennisverwaardiging. Nu vindt deze kennisverwaardiging vaak plaats via een traditioneel valorisatieproces waarin een onderzoeker wordt verleid zijn kennis te verwaarden via een start-up buiten de muren van de universiteit. Dat is een mooi pad als het lukt, maar ook een vol met valkuilen (gebrek aan ondernemerschap, klanten, financiering en trage productontwikkeling) en daarmee risicovol, zowel voor de ondernemer, de kennisinstelling alsook de regio.

⁹ <https://fd.nl/ondernemen/1406227/allego-krijgt-miljardenwaardering-met-beursgang-op-wall-street>

Het verwaarden van publiekgefinancierde kennis via hidden champions is in onze ogen minder risicovol en effectiever. Een hidden champion heeft haar organisatie staan, blinkt uit in (incrementele) innovatie, heeft klanten en kan mee-investeren in de ontwikkeling van technologie naar product. En, last but not least: er is sprake van vraagsturing. Dat veronderstelt overigens wel dat er een goed shared revenue-model toegepast wordt, waardoor verbinding ontstaat tussen hidden champions en academische toppers. De totstandkoming hiervan zou door de regio gefaciliteerd kunnen worden via kennismakingen, organiserend vermogen en subsidies.

Deze analogie kun je ook toepassen bij start-ups en hidden champions. Deze start-ups kunnen sneller groeien in het verlengde van commerciële- en innovatiekracht van hidden champions en via hun netwerken in contact kunnen komen met klanten ver buiten Nederland. Nu gebeurt dat soms al via de rol die de CEO als informal investor (kennis en kapitaal) heeft, maar dat zou wat ons betreft nog veel sterker benut kunnen worden door ook te denken aan vormen van venturing, coaching en gezamenlijke innovatieprojecten.

PLEIDOOI VOOR EEN GROENE INDUSTRIEPOLITIEK

We hebben een groep bedrijven gekarakteriseerd die gezamenlijk een fundament vormt van onze industrie en regionale economie. Het is voor onze economie belangrijk dat deze bedrijven vitaal blijven. Daarbij is het belangrijk dat deze bedrijven niet in de uitverkoop gaan waarbij hun toegevoegde waarde voor de Nederlandse economie onder druk komt te staan. Het is daarom zaak ze beter te borgen in het ondernemers ecosysteem.

Veel van de mogelijkheden om hidden champions beter te bedienen en benutten, kunnen regionaal uitgevoerd worden, toch zien we ook een rol voor de Rijksoverheid. En wel door het voeren van een groene industriepolitiek.

Industriepolitiek heeft in Nederland een vervelende connotatie. Jarenlang, en dikwijls tevergeefs, ingezet om grote industriële bedrijven te stutten. Wij pleiten hier voor een nieuw type industriepolitiek. Deze industriepolitiek is groen: gericht op het faciliteren van de noodzakelijke maatschappelijke transitie via de toepassing van (technologische) innovaties. Het is ook gericht op de langere termijn: het creëren van een functioneel netwerk van de sterkhouders van onze economie. Dit netwerk is vervolgens gericht op het beter bedienen en benutten van ons industrieel DNA.

GROENE INDUSTRIEPOLITIEK:

- BUSINESS INTELLIGENCE: IN KAART BRENGEN VAN DE TOP 500.
- ACCOUNTMANAGEMENT INRICHTEN.
- MAATWERK ONTSLUITING VAN BELEID EN REGELINGEN.
- PROACTIEVE BENADERING TOP 500 VOOR ZAKEN ZOALS:
 - MISSIE-GEDREVEN INNOVATIE (MAATSCHAPPELIJKE TRANSITIE)
 - VERSTERKEN WAARDEKETENS (PARELS RIJGEN)
 - START-UP ONDERSTEUNING VERSTERKEN (COACHING OF VENTURING)
 - VERSTERKEN VALORISATIEFUNCTIE BIJ KENNISINSTELLINGEN (MARKTORIËNTATIE)

- I. De eerste stap is een inspanning om 'deze bedrijven op de radar te krijgen'. Het gaat dan om het goed (en vervolgens regelmatig) in kaart brengen van de bedrijven met het profiel zoals we dat in ons essay hebben omschreven. Als richtpunt denken wij aan een 'top 500' van hidden champions. De opbouw van dit bestand wordt gerealiseerd vanuit bestaande data (CBS, KvK, RvO), surveyonderzoek en (vooral) ontsluiten van kennis zoals die aanwezig is bij partijen die werken aan de regionale economie. Denk daarbij aan de ROM's, eerstelijns organisaties, banken en bedrijfscontactfunctionarissen bij gemeenten. Dit onderzoek dient landelijk te worden uitgevoerd en regelmatig te worden herhaald¹⁰.
- II. Het in beeld hebben van de bedrijven is natuurlijk niet genoeg. De bedrijven moeten gekend worden en er worden contacten gelegd op het juiste niveau in de organisatie. Er wordt op die manier een *functioneel netwerk* gemaakt waarbij vanuit de publieke infrastructuur duidelijk is wie het aanspreekpunt is voor de bedrijven. Vergelijk dit met het investors relations programma dat de ROM's uitvoeren om met enige frequentie de in Nederland gevestigde bedrijven uit het buitenland op te zoeken.
- III. Dit functionele netwerk, met accountmanagers, kan vervolgens benut worden om beleid en regelingen vanuit de overheid (landelijk en regionaal) actief onder de aandacht te brengen bij de hidden champions. Dat accountmanagement is van een andere orde dan veel overheden nu toepassen: dit is strategisch en van hoog niveau. Hierbij is het meest effectief om tot *selectief maatwerk* te komen. Wat zijn de ontwikkelingen bij het bedrijf en welke mogelijkheden zijn er om het bedrijf hierin te ondersteunen? Denk bijvoorbeeld aan het binden en boeien van (technisch) toptalent vanuit de human capital agenda. Kortom: hier gaat het om het beter 'bedienen' op basis van de (latente) behoeften die er bij de bedrijven leven.
- IV. Het vierde, en wat ons betreft veelbelovende aangrijpingspunt, betreft het *proactief betrekken* van deze bedrijven bij de gewenste ontwikkelingen in onze economie en het economische ecosysteem. Wij zien hiervoor verschillende kansen:
 - We richten ons innovatiebeleid op de maatschappelijke transitie waar we ons in bevinden. Deze missie-gedreven aanpak vraagt om stevige bedrijven die vanuit de juiste moraliteit en lange adem werken aan de toekomst. De hidden champions passen in die categorie. Deze bedrijven werken en vernieuwen zeer klantgeoriënteerd. Dat betekent dat ze vooral zullen meewerken wanneer ze daartoe via een uitvraag worden uitgedaagd.
 - Vanuit de karakterschets weten we dat de hidden champions niet georiënteerd zijn op de regionale (geografische) ecosystemen. In de praktijk komen we deze bedrijven tegen die niet weten wat bedrijven op het industriepark iets verderop doen. Samenwerken in zo'n toeleveranciersketen kan de positie van de bedrijven

¹⁰ Tot op heden werd onderzoek naar deze groep ondernemers incidenteel uitgevoerd, met een hoog casuïstiek gehalte en binnen een specifieke regio.

versterken (parels rijgen). Daarnaast kunnen bedrijven van het kaliber hidden champions andere bedrijven in de regio stimuleren tot een hogere standaard door hen weer als toeleverancier in de keten op te nemen. Het detecteren en stimuleren van een waardeketen heeft een directe impact op de vitaliteit en verankering van de bedrijven.

- Hidden champions kunnen met hun ervaring, technologie en klantgedrevenheid van grote waarde zijn voor start-ups. Hidden champions en start-ups (landelijk) matchen via coaching, accelerator- of venturingprogramma's biedt kansen voor alle betrokkenen.
- De derde kernfunctie van onze universiteiten en hogescholen, de valorisatie, is niet altijd een doorslaand succes. De toepasbaarheid van de kennis is om verschillende redenen vaak beperkt. Door een brug te slaan tussen hidden champions en kennisinstellingen snijdt het mes aan twee kanten. De kennisontwikkeling is meer vraaggestuurd en de toepassing van de kennis is veel dichterbij. Hidden champions, die doorgaans niet disruptief maar incrementeel innoveren, kunnen zo meer in contact komen met sleuteltechnologieën. Hierdoor neemt het risico van een, onverwachte, technologische disruptie binnen hun eigen speelveld af. De bedrijven kunnen beter anticiperen op deze vernieuwing.

Het beter bedienen en benutten vormt een gezamenlijke opgave voor Rijk en regio's. Hoewel de meeste aangrijpingspunten voor het beter aansluiten van hidden champions op de regionale ecosystemen gelegen zijn in de regio's, kan ook het Rijk hierin, op basis van een groene industriepolitiek een belangrijke rol vervullen. Wij denken aan:

- Het uitvoeren van het periodieke landsdekkend onderzoek en het aanleggen en onderhouden van de database.
- Het helpen delen en opschalen van best practices.
- Het bundelen of opschalen van maatschappelijke vraagstukken en vertalen naar landelijke uitvragen en calls.
- Het bijdragen aan kwaliteit van het functionele netwerk via hoogwaardig accountmanagement.
- Het helpen organiseren van een fastlane voor hidden champions richting landelijke en internationale netwerken en instrumenten.

Te beginnen met het onderzoek. Wij roepen op daar snel mee te beginnen en het daar dan vervolgens vooral niet bij te laten. Want leken we in het verleden nog wel eens handelingsverlegen als het ging om deze groep, in ons essay hebben we laten zien dat er wel degelijk handelingsperspectief is. Zodat we eindelijk afscheid kunnen gaan nemen van dat label hidden en kunnen gaan spreken van onze 'geborgden kampioenen'.

BRONNEN

Interviews:

- Jan Scholt, Scholt Energy Control
- Marcel Hielkema, directeur Scalabor en voorzitter VNO-NCW Midden
- Steven van Assche, IMEC.ICON
- Peter van Vooren en Leon Verlinde, Provincie Zeeland
- Dennis Carton, directeur Ynbusiness
- Floortje van Aken, programmaleider Ik Ben Drents Ondernemer
- Allard van Dijk, ministerie EZK-regio Noord
- Henk Kieft, directeur Masévon
- Otto Raspe, hoofd Rabo Research

Documentatie:

- Consultatie MKB Noord-Nederland, E&E advies, (2013)
- Hidden Champions of the 21st century, Hermann Simon, (2009)
- Lessons from 500 of the worlds best unknown companies, Hermann Simon (1996)
- Hidden Champions in Nordrhein-Westfalen, Forschungszentrum Mittelstand Universität Trier, (2021)
- Valorisatie Ontketend, Roland Berger (2021)
- 100 parels in Rivierenland, Gert-Jan Hosterps (2020)
- Oerend Smart, Hidden Champions in de Achterhoek, (2018)
- Stedelijke regio's als motoren van de economische Groep, PBL, (2017)
- Vernieuw de vernieuwing, Schouten, Doets, Van der Meulen, (2020)