

'Wij denken in generaties'

Een onderzoek naar de waarde van
familiebedrijven voor de Nederlandse
economie en samenleving



Inhoud

Introductie	3
Karakteristieken van Nederlandse familiebedrijven	5
01 Het langetermijnperspectief is bepalend	5
02 De sociale dimensie is diepgeworteld	6
03 Crisisbestendig door prudent financieel beleid	8
04 Duurzaam ondernemen is praktisch vanzelfsprekend	9
05 Innovatie is noodzaak	11
Overheid en familiebedrijven	12
Concluderend	14
Bronnen	15



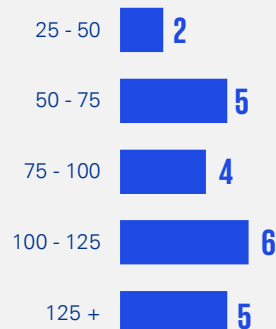
Introductie

Familiebedrijven hebben bovenal duidelijkheid en consistentie nodig van de overheid; een heldere industriepolitiek wordt node gemist. Daarnaast spreken deze bedrijven de wens uit dat de politiek zich inspant om (internationaal) een 'level playing field' te creëren en verwachten ze meer stimulansen van de overheid om de samenwerking tussen kennisinstellingen, overheid en ondernemingen te verbeteren. Bovendien blijven omvang en complexiteit van wet- en regelgeving onverminderd punten van zorg. 'We zien weinig aandacht voor de praktische consequenties van al die regels en voor de uitvoerbaarheid ervan', zo geven veel ondernemingen aan. De gebrekkige communicatie met overheden en politiek in dat verband wordt betreurd: 'Er wordt vaak over ons gesproken, maar weinig met ons.'

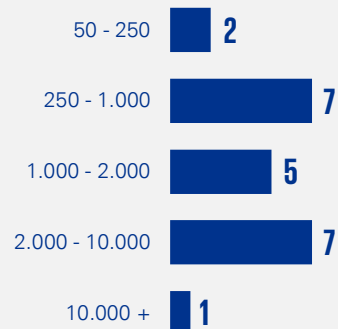
KPMG is als partner van Stichting Familie Onderneming gevraagd om een onderzoek uit te voeren naar de waarde van familiebedrijven voor Nederland en de mogelijkheden voor de Nederlandse overheid om die waarde te behouden dan wel uit te bouwen. Dit zijn de belangrijkste conclusies uit het onderzoek dat KPMG verrichtte. Het onderzoek bestond enerzijds uit deskresearch en anderzijds uit interviews met directieleden en (mede-) eigenaren van 22 familiebedrijven. Gespreks- onderwerpen waren: goed werkgeverschap, sociale

kernwaarden, duurzaam ondernemen, innovatie en financieel beleid. Kenmerken van de onderzoeksgroep staan hieronder vermeld. Het gaat om een uitsnede uit de groep van grotere familiebedrijven; ondernemingen die ieder op zichzelf al van grote waarde zijn voor de Nederlandse economie. Onder de geïnterviewden bevonden zich meerdere 'bekende' ondernemers, gezaghebbende CEO's die zich geregeld mengen in het maatschappelijke debat over de rol van het bedrijfsleven in Nederland.

Bestaansduur (jaar)



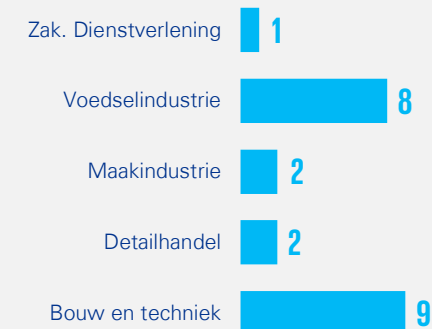
Aantal werknemers



Omzet (euro)



Sector



Een derde van de economie

Dat de economische betekenis van familiebedrijven nauwelijks overschat kan worden, is een bekend gegeven. Familiebedrijven zijn volgens de meest recente CBS-cijfers goed voor ongeveer een derde van de omzet van het totale Nederlandse bedrijfsleven (456 miljard euro op een totaal van 1512 miljard euro, de financiële sector niet meegerekend) en nemen ongeveer een derde van het totaal aantal banen voor hun rekening, 2,5 miljoen. Exclusief de financiële sector gaat het om 44% van de banen in Nederland. Ongeveer de helft daarvan is geconcentreerd bij enkele duizenden bedrijven. Ruim 4000 familiebedrijven hebben meer dan 50 werknemers, en 460 familiebedrijven hebben meer dan 250 werknemers.

Regionale verankering

Naast de economische waarde is de maatschappelijke waarde van familiebedrijven in kaart gebracht. Deze ondernemingen zien zichzelf, praktisch zonder uitzondering, als een meer sociale onderneming dan niet-familiebedrijven. 'We hebben meer aandacht voor de mensen, voor de menselijke maat en voor de verbinding', zo wordt gesteld. Daarnaast is duurzaam ondernemen een dominant thema en is de betrokkenheid bij goede doelen zeer groot, met name als het gaat om regionale goede doelen.

Familiebedrijven zijn vaker gevestigd in niet- of weinig stedelijke gebieden dan niet-familiebedrijven: 37% is gevestigd buiten de grote steden, voor niet-familiebedrijven is dat 24% (gegevens CBS). De economie in 'de regio' is dus afhankelijker van familiebedrijven dan de randstedelijke economie, wat bijvoorbeeld betekent dat familiebedrijven in de regio voor een groter deel van de banen zorgen dan in de Randstad. In Flevoland en Drenthe nemen familiebedrijven meer dan 37% van de banen voor hun rekening, in Noord-Holland is dat 26%.

Deze regionale verankering gaat hand in hand met een warm personeelsbeleid, dat het sociale kapitaal van de onderneming moet beschermen. In combinatie met de nationale (en niet zelden internationale) activiteiten van familiebedrijven betekent deze regionale verankering ook dat familiebedrijven een rol kunnen spelen bij het overbruggen van de vaak gepercipieerde kloof tussen regio en Randstad.

Lange termijn als fundament

Deze rapportage gaat nader in op de (vijf) belangrijkste karakteristieken van Nederlandse familiebedrijven. Het eerste kenmerk, het langetermijnperspectief, beschouwen wij als het fundament onder deze categorie ondernemingen. Bijna elke andere eigenschap van familiebedrijven is - in ieder geval deels - terug te voeren op het gegeven dat deze ondernemingen bestuurd worden met een horizon die reikt tot aan volgende generaties.

Dit kenmerk staat ook centraal in de conclusies die we trekken ten aanzien van de tweede doelstelling van dit onderzoek: nagaan welke mogelijkheden er zijn voor de Nederlandse overheid om de waarde van familiebedrijven te behouden dan wel uit te bouwen. Familiebedrijven voelen zich namelijk niet gehoord door de overheid, zo geven ze aan, en ze ervaren weinig belangstelling en erkenning voor de economische en maatschappelijke rol die ze spelen. De afstand tussen beide partijen is zo groot dat er wordt gesproken over twee verschillende werelden. In de ene wereld gaat het om volgende generaties, de andere wereld wordt bepaald door de vierjaarlijkse politieke cyclus met vaak kortetermijn-succesen als doelstelling. Met name door deze asymmetrie voelen familiebedrijven zich niet begrepen.



“Andere landen kennen een industriebeleid dat als voorwaarde stelt dat productie en innovatie in eigen land moeten plaatsvinden. We zien nu in Nederland enkele veelbelovende initiatieven waarin de overheid participeert. Dat is positief. Tien jaar geleden waren zulke initiatieven nog onbespreekbaar.”

Karakteristieken van Nederlandse familiebedrijven

01 Het langetermijnperspectief is bepalend

'Wij denken niet in kwartaalcijfers, wij denken in generaties'

Continuïteit is de belangrijkste doelstelling van familiebedrijven. Verwonderlijk is dat niet. De aandelen zijn veelal volledig in handen van één familie en binnen die familie heeft niet het geld de prioriteit, maar de familie zelf, plus de verhouding tussen de familieleden onderling. Econoom Maarten de Groot, wetenschappelijk directeur van het VU Center for Enterprise Family Research (CEFR), concludeerde dat uit onderzoek naar meer dan tweehonderd ondernemende families wereldwijd.

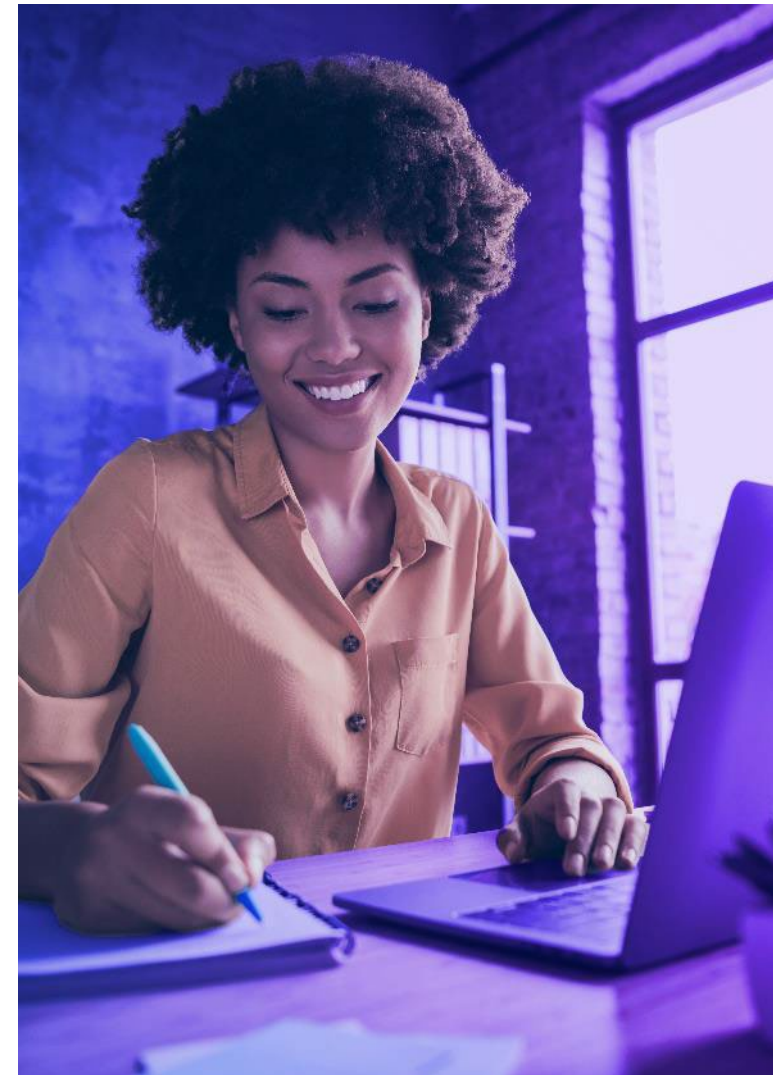
Erg belangrijk is dat te zijner tijd de volgende generatie in staat is de onderneming in gezonde staat voort te zetten. Het zorg dragen voor wat nagelaten wordt en de maatschappelijke relevantie overstijgen het directe financiële gewin.

In de interviews met directies en eigenaren van familiebedrijven komt dit punt voortdurend terug. Beursgenoteerde ondernemingen worden geacht binnen enkele jaren en liefst binnen enkele kwartalen aandeelhouders een gunstig rendement te bieden. En ook private equity heeft een horizon van enkele jaren. Maar familiebedrijven "denken niet aan een exit", aldus een geïnterviewde.

Het langetermijnperspectief heeft strategische, financiële en operationele gevolgen. Qua strategie wordt opgemerkt: "Per saldo proberen we telkens ongeveer tien jaar vooruit te kijken." Innovatie is veelal een integraal onderdeel van de strategie, juist omdat men beseft zich voortdurend te moeten vernieuwen om het voortbestaan van de onderneming te garanderen. Financieel uit dit perspectief zich in het streven naar een hoge solvabiliteit, een (uiterst) voorzichtig dividendbeleid en een aanmerkelijke terughoudendheid als het gaat om externe financiering. Zie ook de paragraaf over financieel beleid.

“ Per saldo proberen we telkens ongeveer 10 jaar vooruit te kijken”

Operationeel, ten slotte, is het langetermijnperspectief te herkennen in de manier waarop familiebedrijven hun werkgeverschap vormgeven. Relaties staan centraal in de verhouding tot werknemers en informeel leiderschap is de norm. In geval van crisis is het dan ook niet meteen 'crisis', in die zin dat alle heil verwacht wordt van hard en snel ingrijpen. Op persoonlijk vlak betekent dat bijvoorbeeld: 'Fouten maken mag.' En op ondernemingsniveau houdt het in dat economische tegenwind niet meteen tot ontslagen leidt. 'Dit bedrijf is er voor de mensen, niet andersom.'



02 De sociale dimensie is diepgeworteld

'Het gaat bij ons maar om drie dingen: mensen, mensen en mensen'

Familiebedrijven koesteren hun sociaal kapitaal, hun relaties binnen en buiten de organisatie en binnen en buiten de familie. Alle geïnterviewden geven aan dat zij naar hun mening 'socialer' ondernemen dan niet-familiebedrijven. Dat wil zeggen dat zij meer oog hebben voor de menselijke kant en voor de kwaliteit van persoonlijke relaties. Dit uit zich in een diepere betrokkenheid bij werknemers, de lokale gemeenschap, klanten, leveranciers en anderen.

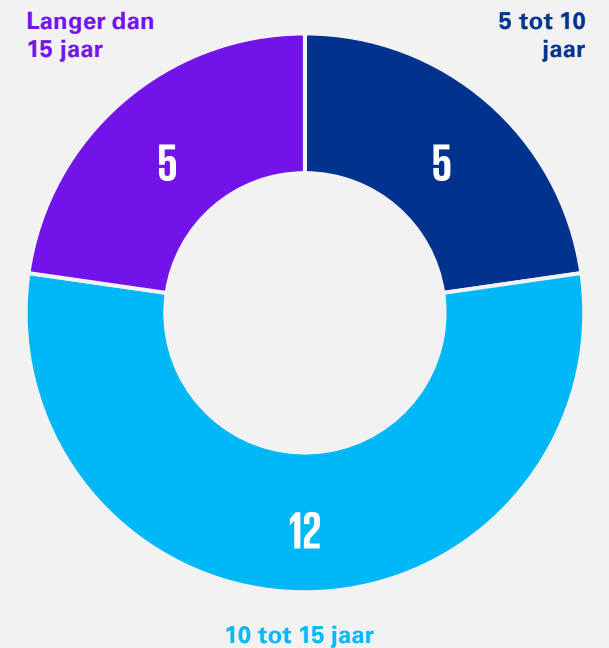
Deze sociale dimensie krijgt ten eerste vorm in 'goed werk-geverschap', in de verhouding met werknemers. Het bedrijf staat om te beginnen open voor vele categorieën werknemers. Praktisch elk familiebedrijf staat te boek als leerbedrijf, waarbij de opvatting is: 'Allerhande uitdagingen die iemand mag hebben, mogen geen belemmering zijn om hier te komen werken.' Van de geïnterviewde bedrijven noemt 70% inclusiviteit een belangrijk begrip voor de organisatie, maar daar worden toch wat vraagtekens bij gezet. Ondanks expliciete aandacht lukt het de technische bedrijven namelijk nog steeds niet om veel vrouwen in dienst te nemen en dat houdt hen tegen zich op dit punt te profileren.

Vervolgens is er veelal sprake van informeel management ('wij hebben een opendeurbeleid') en is er extra zorg voor werknemers beschikbaar. Hulp bij financiële problemen, hulp bij juridische zaken en recentelijk het uitkeren van een energietoeslag worden door meerdere geïnterviewden als 'vanzelfsprekend' aangeduid.

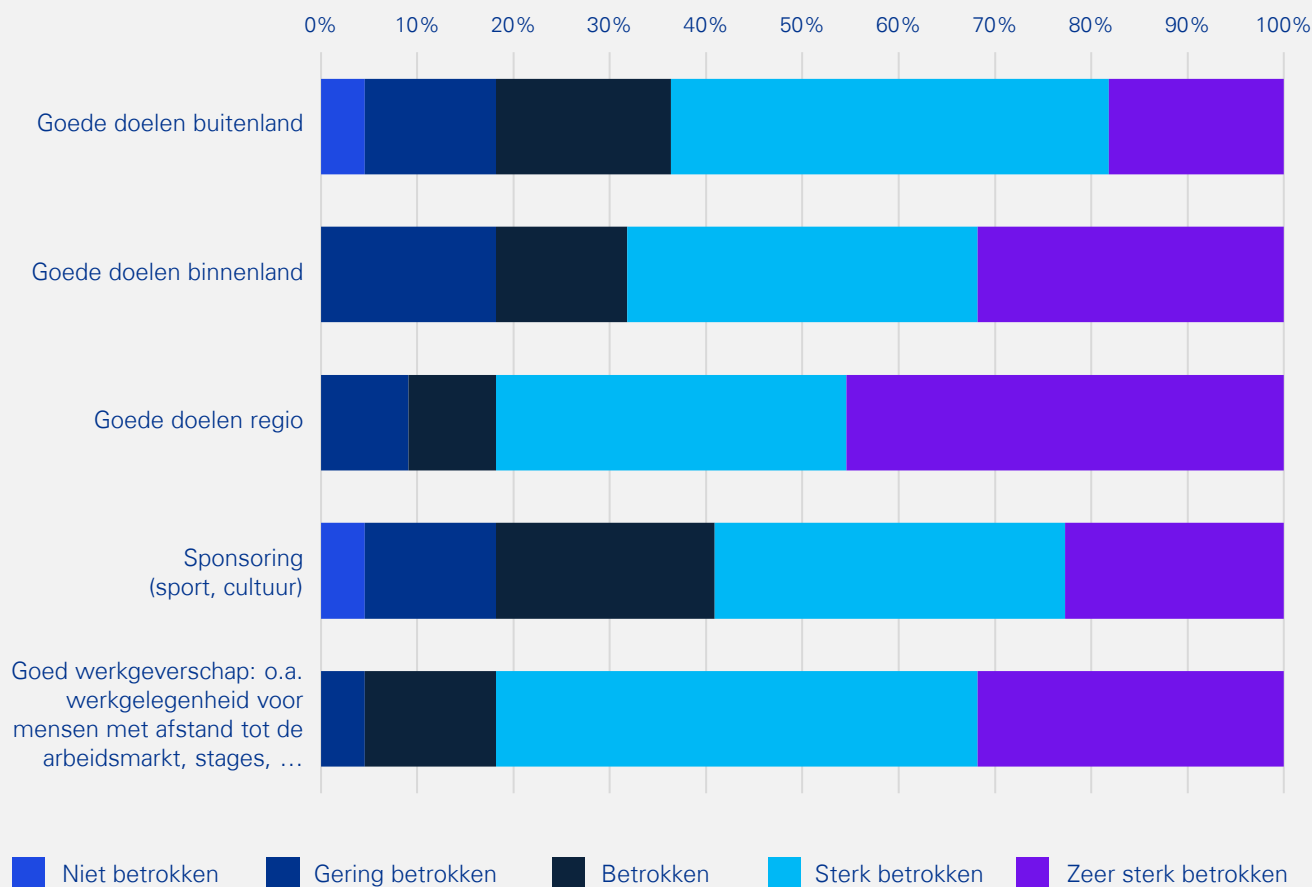
De goede arbeidsomstandigheden leiden ertoe dat werknemers vaker tevreden zijn en langere dienstverbanden hebben dan bij niet-familiebedrijven. Bijna zonder uitzondering voeren de ondervraagde familiebedrijven medewerkerstevredenheidsonderzoek uit en dat leidt bij 87% van de bedrijven tot een score van 4 of 5 op een schaal van 5. Bij ruim driekwart van de geïnterviewden is het gemiddelde dienstverband langer dan 10 jaar, bij een derde daarvan (een kwart van het totaal dus) zelfs langer dan 15 jaar. Dat is gemiddeld langer dan bij niet-familiebedrijven, zo stelt 91% van de geïnterviewden. Eerder onderzoek (Marketing en het familiebedrijf, Nyenrode University en Baker Tilly) wijst dat ook uit. Aan dat onderzoek deden 400 bedrijven mee en van de familiebedrijven in die populatie gaf 88,9% aan dat 'het personeel lang in dienst blijft'. Bij de niet-familiebedrijven was dat 78,2%, een significant verschil.

Ook in de betrokkenheid bij goede doelen komt de sociale dimensie van familiebedrijven sterk naar voren. Die betrokkenheid loopt op naarmate het goede doel 'dichterbij' gesitueerd is. Dat mondt uit in het gegeven dat de helft van de geïnterviewden zegt 'zeer sterk betrokken' te zijn bij regionale goede doelen. Sponsoring (van sport en cultuur) valt daar overigens niet onder; op dat vlak is de betrokkenheid iets minder sterk.

Hoelang is het gemiddelde dienstverband in uw organisatie?



In hoeverre is uw organisatie betrokken bij de volgende aspecten:



Wat de bijdrage aan goede doelen betreft, valt op dat familiebedrijven daar zo min mogelijk ruchtbaarheid aan willen geven. “Wij roepen het niet van de daken”, aldus een geïnterviewde. Soms richten familiebedrijven een aparte stichting op om de activiteiten rond goede doelen te coördineren. Het personeel heeft dan veelal verregaande inspraak in de bestemming van het budget. Een ander directielid legt uit dat een vast percentage van de winst naar goede doelen gaat.

“ Wij hebben de neiging niet te praten over wat we goed doen. Want eigenlijk vinden we dat heel normaal en het voelt niet oké om ons daarop te laten voorstaan. Er zit wat dat betreft een soort bescheidenheid in deze organisatie.”

03 Crisisbestendig door prudent financieel beleid

'Elk besluit toetsen we aan de effecten op de lange termijn'

Familiebedrijven presteren financieel over het algemeen beter dan niet-familiebedrijven. Dit is onder meer vastgesteld in het onderzoek 'De kracht van het kiezen' van Pursey Heugens, hoogleraar familiebedrijven aan de Erasmus Universiteit. Hij analyseerde gegevens van ruim 800 ondernemingen en signaleerde met name een verschil in handelen tijdens een crisis. Bij familiebedrijven worden medewerkers minder snel ontslagen tijdens een crisis en blijven investeringen en innovaties doorgaan. De familie kiest er als aandeelhouder bewust voor om offers te brengen, bijvoorbeeld door het leveren van nieuw aandeelhouderskapitaal. Oog voor de lange termijn is hier de motivatie voor. Vervolgens ontstaat de situatie dat familiebedrijven na de crisis sneller 'terugveren'. Ze hebben niet veel slagkracht ingeleverd en kunnen meteen volop profiteren van de omstandigheden die dan gunstiger zijn geworden.

Deze 'gematigde' reactie op crisissituaties is mogelijk omdat familiebedrijven over steviger financiële buffers beschikken dan niet-familiebedrijven. Die buffers zijn het resultaat van een financieel beleid dat de nadruk legt op solvabiliteit, dat terughoudend is ten aanzien van vreemd vermogen en dat (zeer) voorzichtig is met dividend. In dit onderzoek werd gevraagd naar de verschillen in dividendbeleid en 83% van de geïnterviewden gaf aan dat dit behoudend tot zeer behoudend was.

Hoe is uw dividendbeleid ingericht?



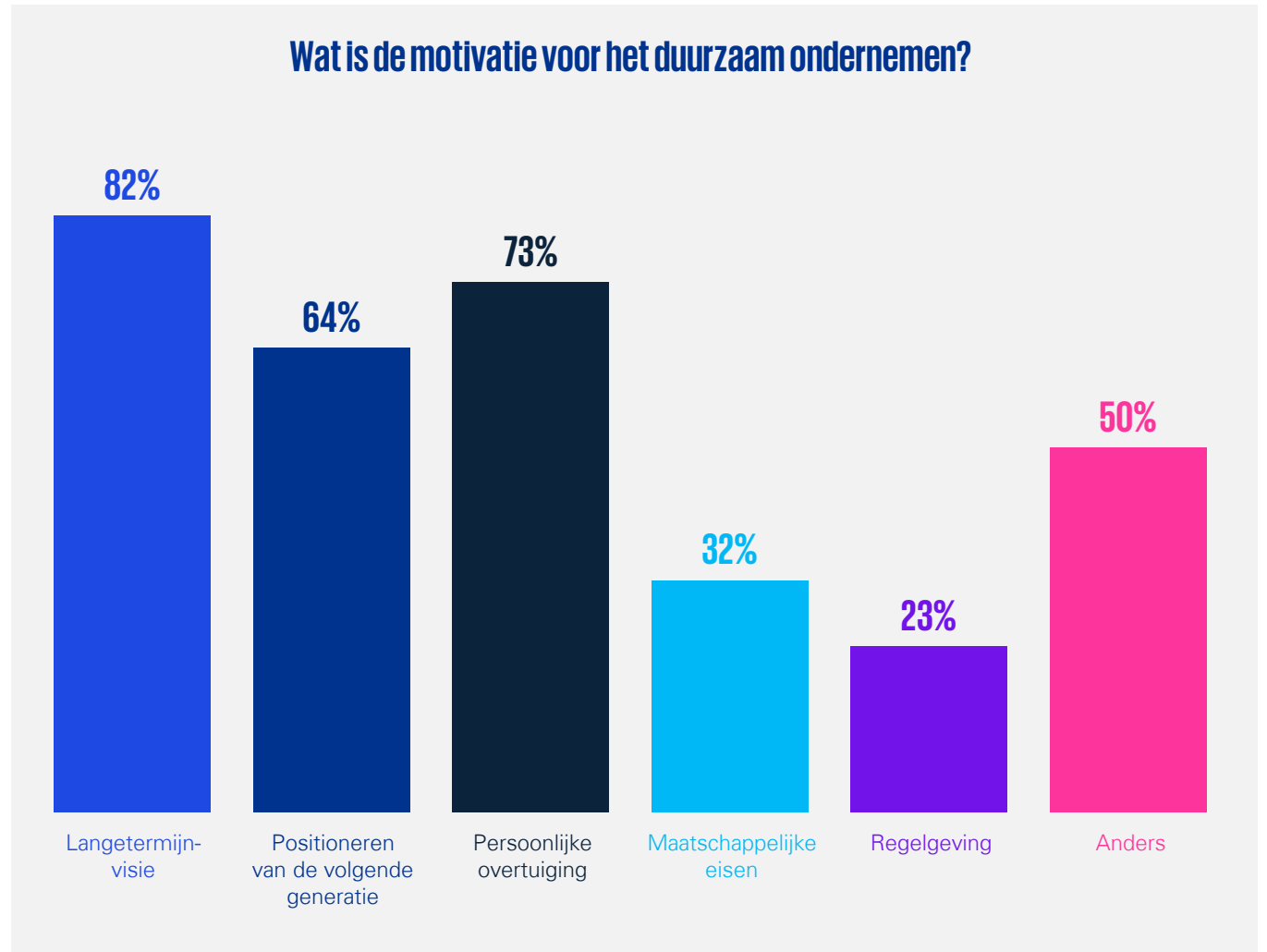
04 Duurzaam ondernemen is praktisch vanzelfsprekend

'Wij praten niet zo veel over duurzaam ondernemen, wij doen het'

De wens om duurzaam te ondernemen vloeit bij familiebedrijven rechtstreeks voort uit het gevoel verantwoordelijk te zijn voor toekomstige generaties. "Het is de reden van ons bestaan", vindt een van de geïnterviewden. Onderzoek van RSM en Nyenrode Business Universiteit liet zien dat de drijfveren voor duurzaamheid bij familiebedrijven hoofdzakelijk voortkomen uit innerlijke passie en niet uit opgelegde urgentie. Dat sluit aan bij wat de geïnterviewden zeggen. Driekwart van de CEO's geeft aan duurzaam te ondernemen vanuit een persoonlijke overtuiging.

Opereren familiebedrijven dan ook duurzamer? Jazeker, vindt 83% van de gesprekspartners. Emissies beperken en grondstofverbruik reduceren zijn de centrale doelstellingen en met het oog daarop zijn reeksen van acties ontwikkeld, van het structureel hergebruiken van materialen en het optimaal gebruik van restwarmte in productieprocessen tot het vergroenen van het wagenpark, het verduurzamen van kantoren en het planten van bomen. Voor sommige familiebedrijven is duurzaam ondernemen het primaire businessmodel geworden, bijvoorbeeld met producten die bijdragen aan een schonere wereld. Het mes snijdt dan aan twee kanten. "Het gaat intussen bijna vanzelf", aldus een geïnterviewde. "Ook omdat het milieu nu niet meer het enige motief is: duurzaam ondernemen kan ook kosten besparen en inkomsten genereren."

Wat is de motivatie voor het duurzaam ondernemen?



Een uitdaging zijn de rapportagevereisten rondom duurzaam ondernemen. 'We doen echt heel veel. Maar intussen lijkt het steeds minder te gaan om wat je doet en steeds meer om hoe je kunt aantonen dat je iets doet.' Zoals gezegd is voor veel familiebedrijven de motivatie om duurzaam te ondernemen het langetermijnperspectief. Net zoals rond de goede doelen is er dan weinig noodzaak zich sterk te profileren op dit punt. 'Wij zijn meer intrinsiek gemotiveerd om dit te doen', klinkt het. En ook: 'Ik denk dat we het beter doen dan we zelf beseffen.'

Maar intussen nemen de rapportagevereisten toe. De Europese Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) verplicht de meeste bedrijven om vanaf 2025 op dezelfde wijze te rapporteren over de impact van hun activiteiten op milieu en maatschappij en over de impact van de klimaatveranderingen op hun business model. Enkele geïnterviewden geven aan rapporteren op dit moment vooral lastig te vinden omdat er sprake is van 'bewegende doelen' en niet geheel duidelijke normen. Met de CSRD komt daar dus verandering in. Dat betekent wel dat er werk aan de winkel is. Ruim 55% van de geïnterviewden in dit onderzoek geeft aan dat hun onderneming nog niet klaar is voor CSRD.

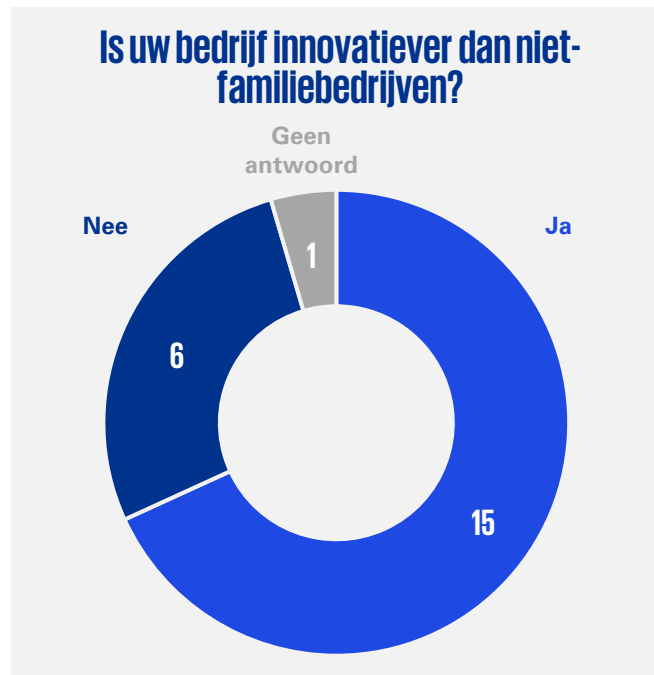
“ Waarmee toch al die vragen over duurzaamheid en de lange termijn? Serieus, wij weten niet beter. Dit is gewoon wat wij doen: meerdere generaties vooruitdenken zit in ons DNA.”



05 Innovatie is noodzaak

'Innovatie is de waarborg voor onze toekomst'

Familiebedrijven zoeken onophoudelijk naar nieuwe producten, nieuwe markten, nieuwe oplossingen. Ook hier is het langetermijnperspectief de motiverende factor. 'De wereld staat niet bepaald stil en als wij dat wel doen, zullen we niet voortbestaan', zo luidt de redenatie. Innovatie, in zowel producten, diensten als processen, mag daarom tijd kosten: 'Op termijn zullen we wel oogsten.' Twee derde van de bedrijven in dit onderzoek meent dat het eigen bedrijf innovatiever is dan niet-familiebedrijven in het algemeen.



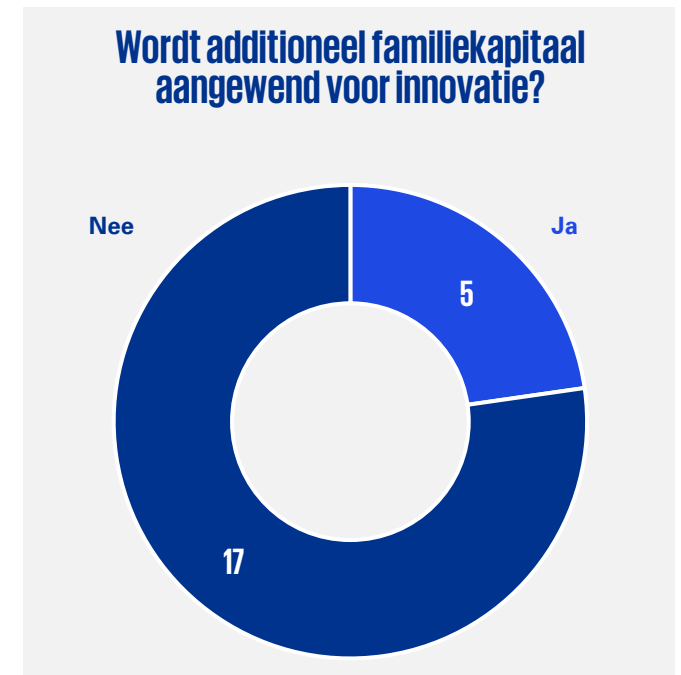
“Innoveren is voor ons geen vak apart, dat is gewoon iets wat wij elke dag doen, het is in al onze projecten verweven. Samen met onze ketenpartners. En de klant betaalt er graag voor, die krijgt een beter product dan voorheen.”

Dit sluit aan bij de resultaten van een studie (Innovatie en het familiebedrijf, 2017) van Roberto Flören, hoogleraar familiebedrijven aan Nyenrode Business Universiteit, die op grond van onderzoek naar 400 Nederlandse bedrijven specifiek de innovatiekracht van familiebedrijven in kaart bracht. De steun voor innovatie is bij familiebedrijven groter dan bij niet-familiebedrijven, concludeerde Flören. Ruim 65% van de eigenaren is bereid een jaar negatieve resultaten te accepteren als dat de innovatie stimuleert. Bij niet-familiebedrijven is dat 40%.

Innovatie is derhalve vaak business as usual. Veel bedrijven in dit onderzoek zijn actief in de technische sector en met name daar is innovatie vaak 'automatisch' onderdeel van strategie en operatie, zo stellen enkele geïnterviewden. Veelal heeft dat tot gevolg dat er geen apart innovatiebudget wordt vastgesteld; alleen R&D wordt afzonderlijk begroot. "Wij focussen op proces-innovatie en de investeringen daarin zijn een mix van tijd en activa die lastig te kwantificeren is", aldus een deelnemer. Ook ontstaan innovaties geregeld in de keten, in samenwerking met klanten en ook (deels) betaald door klanten. Niet alle bedrijven kunnen dan ook antwoord geven op de vraag hoe groot de investeringen in innovatie zijn ten opzichte van de omzet. Als er wel percentages genoemd worden, variëren die tussen 1% en 30% van de omzet.

En er is meer dat duidt op het integrale karakter van innovatie bij familiebedrijven. Een kleine 40% van de bedrijven in dit onderzoek maakt namelijk gebruik van 'dedicated teams' die zich op innovatie focussen. Bij de overige ondernemingen is innovatie een verantwoordelijkheid van medewerkers die ook andere

functies in de organisatie vervullen. Onderzoek van PwC bevestigt dit: bij 46% van de familiebedrijven vindt innovatie ad hoc plaats. Daarnaast geven de geïnterviewden aan dat er niet vaak additioneel familiekapitaal wordt vrijgemaakt voor innovatieprojecten. Slechts een kwart van de 22 ondernemingen geeft aan dat dit wel gebeurt. Ook dit duidt erop dat innoveren voor familiebedrijven 'de gewoonste zaak van de wereld' is.



Overheid en familiebedrijven

Met het hierboven geschetste langetermijnperspectief, de diepgevoelde sociale dimensie, het voorzichtigte financiële beleid, het duurzame ondernemerschap en het door en door innovatieve karakter zijn familiebedrijven zonder meer van grote waarde voor de Nederlandse economie en de Nederlandse samenleving. Familiebedrijven zijn bovenal een stabiele factor. De waan van de dag is hen vreemd, zij laten zich minder leiden door de conjunctuur. De nadruk ligt op relaties, niet op financieel gewin. Tijdens crises is dat een verademing, niet in de laatste plaats voor de werknemers, die minder snel voor hun baan hoeven te vrezen dan bij ondernemingen met externe aandeelhouders. Tijdens crises functioneren familiebedrijven zowel economisch als sociaal als buffer.

De sociale dimensie wordt versterkt door de nabijheid die familiebedrijven kenmerkt. De binding met de regio waarin ze gevestigd zijn is vrijwel altijd zeer groot. Steun aan goede doelen en duurzaam ondernemen bevestigen dit. Familiebedrijven bevorderen zo op meerdere manieren de cohesie in de samenleving.

Wat is ervoor nodig om deze waarde te behouden dan wel uit te bouwen?

In dit onderzoek is deze vraag in meerdere vormen voorgelegd aan directieleden en eigenaren van familiebedrijven, waarbij gefocust werd op de rol die overheden, de politiek en beleidsmakers kunnen spelen. Overigens kwam ook de vraag aan de orde wat familiebedrijven zélf beter kunnen doen om vooruitgang te boeken. In dat verband werden de thema's duurzaam ondernemen, innovatie en inclusiviteit benoemd. De verbetering wordt dan met name gezocht in verslaglegging en rapportage. Maar ook de aandacht voor medewerkers kan volgens hen (nog) beter. Opmerkingen hierover waren: "Ik zou zelf vooral het welzijn van ons personeel willen verbeteren, meer daarin investeren." En: "Wij willen meer halen uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek dat we doen."

Wat betreft de rol van de overheid zien familiebedrijven vooral kansen tot verbetering als het gaat om het stimuleren van innovatie, om het faciliteren van het voorzichtigte financiële beleid dat familiebedrijven willen voeren, en om duurzaam ondernemen. Op de eerste plaats geven zij aan over deze onderwerpen graag (meer) in gesprek te gaan met de overheid. Wat zou op die terreinen dan inhoudelijk de inzet van de overheid moeten zijn? Met andere woorden: hoe kan de overheid (op die terreinen) familiebedrijven helpen zodat ze hun bijdrage aan economie en samenleving kunnen vergroten?



Wat verwachten familiebedrijven van de overheid?

Familiebedrijven dragen in dit onderzoek een vijftal punten aan waarop ze verbetering mogelijk achten.

01

Langetermijnvisie en consistent beleid

De duidelijkheid en consistentie van overheidsbeleid laat te wensen over. Bijna elke geïnterviewde constateert dat Nederland geen industrie-politiek heeft en dat dit leidt tot wisselvallig - om niet te zeggen grillig - beleid. "De betrouwbaarheid en voorspelbaarheid zou veel groter kunnen zijn", aldus een geïnterviewde, met name doelend op de innovatie-agenda. "Wij weten niet waar we aan toe zijn." Een ander zegt: "Wij kunnen leven en werken met alle regelgeving, als het maar voorspelbaar is, zodat wij ons ernaar kunnen organiseren." Qua beleid worden te veel proefballonnen opgelaten, regelingen kunnen 'zomaar' weer stoppen, zo wordt daarnaast geconstateerd. En: 'Neem langetermijnbeslissingen op de pijndossiers, zoals stikstof. Het ontbreekt aan besluitvaardigheid.'

02

Internationaal 'level playing field'

De overheid zou moeten streven naar een internationaal level playing field en zich met name sterker moeten maken voor harmonisatie binnen de Europese Unie. Uniformiteit wat betreft vestigingsbeleid, fiscaal beleid en bijvoorbeeld productregels wordt node gemist, zowel qua wetgeving als qua uitvoering en handhaving. Het mogelijk afschaffen of versoberen van de BOR is daar een voorbeeld van. Op fiscaal gebied zijn Nederlandse familiebedrijven al slecht gepositioneerd in vergelijking met veel andere Europese landen. Verdere versoering bedreigt volgens veel van de geïnterviewden het voortbestaan van talloze Nederlandse familiebedrijven en zal de sector als geheel uithollen.

03

Verbinding bedrijven en kennisinstellingen

Er zijn voorbeelden van succesvolle samenwerkingsverbanden tussen familiebedrijven en kennisinstellingen waarbij overheden nadrukkelijk een faciliterende rol spelen of hebben gespeeld (bijvoorbeeld BrainPort). Dergelijke initiatieven verdienen navolging, met name met betrekking tot techniek-onderwijs, instellingen voor fundamenteel onderzoek en 'kraamkamers' voor start-ups. De overheid is de aangewezen partij om hierbij een stimulerende rol te spelen. 'De overheid kan daarin een actievere rol spelen, door bedrijven samen te brengen of initiatieven te stimuleren. Dat hoeft niet per se via subsidies, dat kan ook niet-financieel.'

04

Focus op uitvoerbaarheid van regelgeving

Zowel de hoeveelheid als de complexiteit van wet- en regelgeving is blijvend een grote zorg voor familiebedrijven. "Het is te veel, het is tegenstrijdig en het is te complex", verzucht een deelnemer aan het onderzoek. De tegenstrijdigheden hebben vooral betrekking op de combinatie van lokale, regionale en landelijke regels. Vergunningprocedures worden als 'bijna niet meer te ontwarren' beschreven. "Sommige vergunnings-trajecten duren zeven tot tien jaar voordat we kunnen bouwen." Ook is er onvoldoende oog voor de uitvoerbaarheid van regels en de praktische gevolgen, zo vinden veel geïnterviewden.

05

Meer oog voor techniek

Over het algemeen hebben overheden een gebrek aan kennis van techniek en van de technische sector, zo stellen enkele geïnterviewden. Dat kan een oorzaak zijn voor de net genoemde gebrekkige uitvoerbaarheid van wet-regelgeving en het heeft bovendien gevolgen voor de arbeidsmarkt en voor het innovatieklimaat. 'In de politiek is vooral oog voor het stimuleren van de kenniseconomie, maar in de techniek en de maakindustrie hebben we heel andere vaardigheden nodig.' Meer investeren in en samenwerken met technisch onderwijs is een vaak geopperde verbetering in dit verband.

Concluderend

Familiebedrijven ervaren een grote afstand tussen henzelf en de overheid, zo concluderen wij uit het voorgaande. De politieke cyclus van twee of drie jaar sluit niet aan op het langetermijnperspectief dat familiebedrijven hebben, terwijl ook de focus op de kenniseconomie niet matcht met de behoeften van de technische/industriële sector. Enkele geïnterviewden halen in aanvulling hierop de vaker gesignaleerde 'kloof' tussen Randstad en 'regio' aan om de ervaren afstand te verklaren.

Een en ander leidt ertoe dat het ontbreekt aan samenwerking tussen familiebedrijven en overheid. 'Er wordt over ons gesproken, niet met ons.' Als gevolg daarvan voelen familiebedrijven zich niet begrepen, hun boodschap lijkt niet over te komen. De vijf zorgen ten aanzien van het overheidsbeleid - hierboven genoemd - zijn daarvan het resultaat.

Werken aan deze vijf punten van zorg is een voorwaarde om de waarde van familiebedrijven voor Nederland op zijn minst te behouden en op zijn best uit te bouwen. Die waarde heeft een economische en een sociale component, zo werd hierboven al duidelijk.

De economische component betreft niet alleen de omzet of de winst die familiebedrijven dit en volgend jaar maken en het aantal werknemers dat ze nu in dienst hebben. Minstens zo belangrijk is de bijdrage die dit type bedrijf levert aan de structuur van de Nederlandse economie. Die bijdrage is stabiliteit. Familiebedrijven worden namelijk bestuurd vanuit het langetermijnperspectief. De ogen zijn niet gericht op winstmaximalisatie op de korte termijn, maar op de vraag of de onderneming over tien, twintig of dertig jaar nog bestaat.

De sociale component van de waarde van familiebedrijven is ook op dit langetermijnperspectief gebaseerd. Zorgen voor toekomstige generaties doe je immers niet door huidige generaties onder druk te zetten, op te jagen of uit te putten. Zorgen voor toekomstige generaties doe je door de menselijke maat te hanteren bij het besturen van een onderneming. Die menselijke maat betekent dat stakeholders familiebedrijven vaak ervaren als een baken van rust, vergeleken met ondernemingen die een andere eigendomsstructuur hebben.

Stabiliteit, rust, aandacht voor de medemens, een vooruitziende blik en financiële veiligheid. Zowel de economische als de maatschappelijke betekenis van familiebedrijven zijn op deze kenmerken gebaseerd. Die kenmerken zijn van grote waarde voor de Nederlandse samenleving en zouden het uitgangspunt moeten zijn voor een heldere, stevige en betrouwbare industriepolitiek.



Bronnen

Marketing en het familiebedrijf (2015)

Een onderzoek naar het gebruik van de krachten van het familiebedrijf in de communicatie

Baker Tilly Berk /Nyenrode Business Universiteit

[Link](#)

Ongekend vermogen (2022)

Onderzoek naar (in)formele managementpraktijken van familiebedrijven

Erasmus Centre for Family Business (ECFB), BDO Accountants & Adviseurs, Rabobank

[Link](#)

Cracking the Code on Wealth Preservation: It is not about Money (2021)

A study of wealth preservation in enterprise families who share ownership of multiple assets and multiple entities across multiple generations

Maarten de Groot, School of Business and Economics, Vrije Universiteit Amsterdam

[Link](#)

De kracht van het kiezen (2021)

Erasmus Centre for Family Business (ECFB), BDO Accountants & Adviseurs, Rabobank

[Link](#)

Sociaal kapitaal binnen familiebedrijven (2021)

Astrid Kramer, Brigitte Kroon Tilburg Institute for Family Business van Tilburg University

[Link](#)

Duurzaamheid en het familiebedrijf (2021)

Roberto Flören en Laura Bles-Temme, Nyenrode Business Universiteit, RSM

[Link](#)

Technologische innovatie bij familiebedrijven (2017)

PwC

[Link](#)

Innovatie en het familiebedrijf (2017)

Roberto Flören

ING, NPM Capital, Nyenrode Business Universiteit

[Link](#)



Contact

Meer informatie?

Bent u benieuwd naar meer details of heeft u andere vragen? Wij gaan graag met u in gesprek. Neem contact op met een van onze experts.

Arnold de Bruin

Partner Audit

T +31 6 53 33 08 59
debruin.arnold@kpmg.nl

Maarten Merkus

Partner Tax

T +31 6 23 36 94 89
merkus.maarten@kpmg.com

Alex Brouwer

Partner Advisory

T +31 6 10 98 43 09
brouwer.alex@kpmg.nl

Jordi Wardenburg

Partner Advisory

T +31 6 50 74 87 67
wardenburg.jordi@kpmg.nl

Arjen van Ulden

Senior Manager Advisory

T +31 6 13 77 71 35
vanulden.arjen@kpmg.nl



www.kpmg.nl



Alle verstrekte informatie in dit document is van algemene aard en is niet gericht op de omstandigheden van een individu of bedrijf. Hoewel we ernaar streven de meest nauwgezette en tijdige informatie te verstrekken, kan er geen garantie worden gegeven dat dergelijke informatie correct is op de datum waarop deze wordt ontvangen noch dat deze in de toekomst nauwkeurig zal blijven. Derhalve dienen op basis van dergelijke informatie geen handelingen te worden verricht zonder passend professioneel advies na een grondig onderzoek van de specifieke situatie. In dit document hebben de termen "wij", "ons" en "onze" betrekking op KPMG en Microsoft. Sommige of alle hierin beschreven diensten zijn mogelijk niet toegestaan voor KPMG-auditcliënten, aan hen gelieerde ondernemingen of gerelateerde entiteiten.

© 2023 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit.

Alle rechten voorbehouden.