



Europese barometer voor familie- bedrijven

**Opvolging topprioriteit
voor familiebedrijven**

home.kpmg/familybusiness
www.europeanfamilybusinesses.eu

Achtste editie

2019



Welkom

Hierbij presenteren wij de achtste editie van de *Europese barometer voor familiebedrijven*, een jaarlijks onderzoek van Europeaan Family Businesses (EFB) in samenwerking met KPMG en KPMG Meijburg & Co.

Dit jaar hebben 1.613 familiebedrijven uit 27 Europese landen deelgenomen aan het onderzoek. In een tijd van toenemende economische en geopolitieke onzekerheid vinden wij het bemoedigend dat Europese familiebedrijven positief blijven over de toekomst van hun bedrijf en de familieband met het bedrijf.

Familiebedrijven spelen op deze onzekere, veranderende wereld in door prioriteit te geven aan innovatie, training, opleiding en diversificatie. Ook hechten veel familiebedrijven steeds meer belang aan het thema 'duurzaamheid'. Hieruit leiden wij af dat familiebedrijven vastbesloten zijn op het wereldtoneel een grote rol van betekenis te blijven spelen en de concurrentie aan te gaan door zich in te stellen op een snel veranderende wereld.

Tegelijkertijd bereiden veel respondenten zich voor op een cruciale fase voor elk familiebedrijf: de opvolging. Deze familiebedrijven houden zich intensief bezig met de overdracht van verantwoordelijkheden op het gebied van eigendom, management en governance aan de volgende generatie, en het veiligstellen van de toekomst voor zowel het bedrijf als de familie. Natuurlijk liggen er uitdagingen in het verschiet – maar wij hebben er alle vertrouwen in dat de familiebedrijven deze zullen overwinnen en daarmee de basis leggen voor nog vele succesvolle jaren.

Inhoudsopgave

04 **Familiebedrijven** vastberaden en optimistisch in lastige tijden

Europese familiebedrijven: positief in een onzekere wereld

08

Groeiende zorgen over regelgeving

12

38 **Betrokken** bij het Europese project

14 **Financiering:** het blijft binnen de familie

Innovatie blijft kernprioriteit

18

Toekomstgericht: investeringsplannen

22

40 **De toekomst** vol vertrouwen tegemoet

26 **Opvolging** topprioriteit: een generatie trekt zich terug

Generaties (niet) op één lijn?

34

Duurzaamheid steeds meer centraal

36

42

Methodiek

44

Woord van dank

45

Over EFB

45

Over KPMG

46

KPMG Enterprise
Global Center of
Excellence for
Family Business

47

Contact

Familie- bedrijven

**vastberaden en optimistisch
in lastige tijden**



Vertrouwen houden in een onzekere wereld

In een wereld met veel geopolitieke, handels- en economische onzekerheid blijven Europese familiebedrijven vol vertrouwen en positief. Meer dan de helft (59%) meldt een hogere omzet dan in het voorgaande jaar, terwijl nog eens 28% aangeeft dat de omzet tenminste stabiel is gebleven.

Ook het ondernemersvertrouwen is groot: 62% van de respondenten is optimistisch of vol vertrouwen over de vooruitzichten van het bedrijf voor de komende twaalf maanden. Het optimisme is vooral groot bij familiebedrijven in Ierland (91%), Portugal (78%) en Nederland (67%).

Innovatie bovenaan de prioriteitenlijst

Innovatie stimuleren en medewerkers hun vaardigheden laten ontwikkelen zijn topprioriteiten voor Europese familiebedrijven. Bijna driekwart van de respondenten (72%) geeft aan dat innovatiever worden voor hun bedrijf de komende twee jaar zeer of uiterst belangrijk is. Dit geldt met name voor grotere familiebedrijven, die vaker op wereldschaal concurreren.

Familiebedrijven vormen een essentieel onderdeel van de Europese economie, een feit dat deskundigen, analisten en marktaandeemers vaak over het hoofd zien. In bijna alle Europese landen is het merendeel van de ondernemingen een familiebedrijf. Samen vormen ze een omvangrijke, gevarieerde groep in Europa, van kleine tweemanszaken tot enorme multinationals met duizenden medewerkers. Familiebedrijven maken al heel lang deel uit van de economische en sociale structuur van Europa en zullen dat nog vele jaren blijven doen.

In deze achtste editie van de *Europese barometer voor familiebedrijven* diepen Europeaan Family Businesses (EFB) en KPMG de belangrijke vraagstukken uit waar Europese familiebedrijven mee te maken hebben. Daarnaast belicht dit rapport de kijk van familiebedrijven op een aantal belangrijke kwesties, van algemeen ondernemersvertrouwen en bedrijfsprioriteiten tot opvolging.

Familiebedrijven hechten er ook waarde aan dat hun medewerkers beschikken over de benodigde kennis en vaardigheden. Zo kunnen zij succesvol opereren in een snel veranderende werkomgeving waar technologie en data niet zijn weg te denken en de concurrentie een steeds internationaler karakter krijgt. In ons onderzoek gaf 64% van de respondenten aan dat het opleiden en trainen van hun personeel de komende twee jaar een topprioriteit is.

Deze focus op de toekomst is voor veel familiebedrijven (50%) ook de drijfveer om van diversificatie eveneens een prioriteit te maken. Dit wijst erop dat familiebedrijven inzien dat hun kernactiviteiten, ook als die succesvol blijven, wellicht niet de basis voor groei op de lange termijn vormen. Nu de behoeften van de klant veranderen, de concurrentie tussen bedrijven toeneemt en de technologie in een aantal bedrijfstakken voor grote disruptie zorgt, is overschakelen op nieuwe producten en diensten voor familiebedrijven een mogelijkheid om sterk te blijven groeien en concurrerend te blijven.

Deze bereidheid om open te staan voor verandering en daarop in te spelen is natuurlijk een kenmerk van veel familiebedrijven. Zij hebben immers decennia – en zelfs eeuwen – van maatschappelijke en economische verandering succesvol doorstaan.

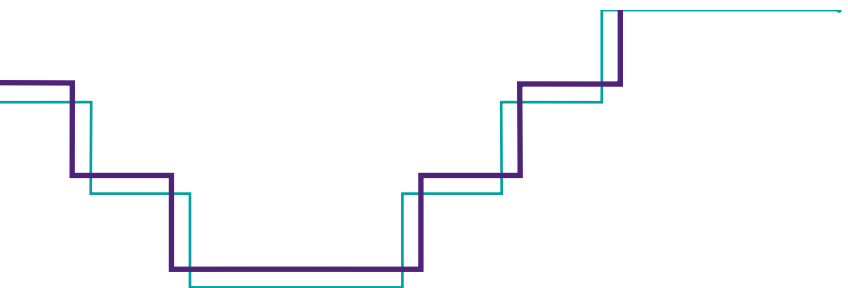
Hun vermogen om mee te bewegen is familiebedrijven altijd goed van pas gekomen en dat zal in de komende jaren zo blijven.

Meer zorgen over veranderende regelgeving

Strijd om talent en dalende winstgevendheid scoren hoog op het zorgelijstje van familiebedrijven (respectievelijk 63 en 62%). Uit het onderzoek van dit jaar blijkt echter ook dat regelgevingsvraagstukken familiebedrijven steeds meer zorgen baren.

Nu de angst voor een Europese recessie toeneemt, landen hun begroting tegen het licht houden en zich opmaken voor een mogelijke terugval, zijn ook familiebedrijven op hun hoede. Daarbij houden ze scherp in de gaten of er signalen zijn dat toezichthouders de fiscale transparantie vergaand vergroten, auditregels verzwaren of zelfs diverse belastingen verhogen. Al deze stappen kunnen grote gevolgen hebben voor het familiebedrijf en het familievermogen.

Aangezien meer familiebedrijven beginnen te kijken naar het plannen van de opvolging, is er meer aandacht voor regelgevingsvraagstukken die van invloed kunnen zijn op de manier waarop de opvolging wordt geregeld.



Opvolging is een aandachtspunt

De komende vijf tot tien jaar zullen we een ongekende overdracht van vermogen tussen generaties zien wanneer de oudere generatie de zeggenschap over het familiebedrijf en andere bezittingen overdraagt aan de volgende generatie. Niet voor niets is opvolging voor Europese familiebedrijven dus een belangrijk aandachtspunt.

Volgens ons huidige onderzoek is 35% van de respondenten van plan de eigendom van het bedrijf over te dragen aan de volgende generatie en 33% wil ook de managementverantwoordelijkheden overdragen. Opvallend detail: respondenten vinden de gevoelsmatige kant van het afstand doen van eigendom de grootste uitdaging (37%) bij het doorgeven van het stokje.

De meerderheid (62%) verwacht een familielid te benoemen tot de nieuwe directeur of CEO – hoewel dat cijfer daalt tot 52% bij familiebedrijven met 1.000 medewerkers of meer.

Dit kan erop wijzen dat wanneer familiebedrijven in steeds complexere marktomstandigheden groter worden, familieleden beseffen dat het tijd is voor een leider van buiten de familie.

Op de volgende pagina's gaan KPMG en European Family Businesses nader in op deze kwesties en andere bevindingen van onze *Europese barometer voor familiebedrijven*. Wij hopen dat dit rapport verhelderende inzichten verschaft voor het uitstippelen van de koers van uw familiebedrijf.

Mocht u vragen hebben, neemt u dan contact op met ons of met een lokale adviseur. Meer informatie over de methodiek die voor dit onderzoek is gehanteerd, vindt u op pagina 42.

Jonathan Lavender

Global Chairman, KPMG Enterprise,
Global Co-leader, KPMG Enterprise
Family Business, KPMG International,
Partner, KPMG Israel

Olaf Leurs

Tax Partner, KPMG Meijburg & Co,
Nederland

Jesús Casado

Secretary General,
European Family Businesses (EFB)

Tom McGinness

Global Co-leader, KPMG Enterprise
Family Business, KPMG International,
Partner, KPMG Enterprise UK

Darius Movaghgar

Senior Policy Advisor,
European Family Businesses (EFB)

Europese familiebedrijven: positief in een onzekere wereld



Handelsoorlogen, geopolitieke onzekerheid, angst voor een recessie, opkomend populisme, de Brexit en de klimaatcrisis: in het verleden zou elk van deze factoren tot een economische vertraging en ongeremd marktpessimisme hebben geleid. Toch blijven de Europese familiebedrijven vandaag de dag, geconfronteerd met al deze problemen, positief over de toekomst. Veel van deze families en hun bedrijven hebben de afgelopen decennia diverse crises doorstaan en soms zelfs eeuwen van hoog- en laagconjunctuur meegemaakt. Hun vertrouwen geeft een krachtig signaal af naar de rest van het Europese bedrijfsleven: we slaan ons er wel doorheen, wat er ook gebeurt.

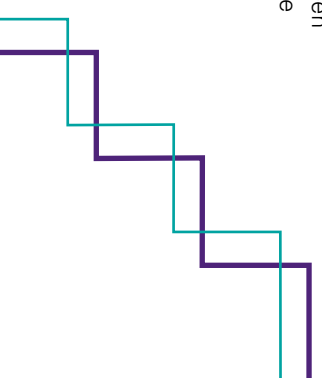
Het ondernemersvertrouwen verbeterd: 53% van de respondenten heeft vertrouwen in de economische vooruitzichten van hun familiebedrijf voor de komende twaalf maanden, hetzelfde als in de vorige twee onderzoeken. Nog eens 9% ziet het komende jaar zelfs vol vertrouwen tegemoet. En hoewel dat een sterke stijging vergeleken met vorig jaar is (4%), ligt het nog ver onder de score van 2017 (18%).

Ierse respondenten zijn verreweg het meest positief: 56% was optimistisch over de komende twaalf maanden en maar liefst 35% was vol vertrouwen. Dat positieve sentiment zien we ook in Portugal, waar 62% het komende jaar

met vertrouwen tegemoetzielt en nog eens 16% vol vertrouwen is. Ook in Nederland is 62% optimistisch over de vooruitzichten van hun familiebedrijf voor de komende twaalf maanden, terwijl nog eens 5% vol vertrouwen is. Elders zijn de toekomstverwachtingen echter niet zo rooskleurig: in Duitsland bijvoorbeeld, waar de angst voor een recessie om zich heen grijpt en waar in sommige sectoren de afgelopen maanden het aantal orderontvangsten is afgenomen. Door de onzekerheid zijn Duitse familiebedrijven – van nature zeer behoudend – begonnen met het beperken van hun uitgaven. In lijn hiermee geeft slechts 47% van de Duitse respondenten te kennen het komende jaar met vertrouwen tegemoet te zien, terwijl slechts 4% vol vertrouwen is.

Omzet blijft sterk

Het feit dat de omzet sterk blijft, geeft het ondernemersvertrouwen bij Europese familiebedrijven een impuls. Van de respondenten zegt 59% dat de omzet de afgelopen twaalf maanden is toegenomen – een stijging vergeleken met de 58% in 2018 en 54% in 2016. Volgens 28% is de omzet het afgelopen jaar hetzelfde gebleven, een lichte verbetering ten opzichte van de voorgaande twee jaar.





Familiebedrijven vinden het soms lastig onderscheid te maken tussen de behoeften van het bedrijf en de behoeften – of wensen – van de familie. Dit probleem is vaak gemakkelijker aan te pakken wanneer het bedrijf groter wordt, omdat de onderneming dan in handen komt van verschillende generaties en niet-familieleden toetreden tot het management. Voor grote en kleine familiebedrijven is het echter belangrijk ervoor te zorgen dat ze bedrijfs- en familiebelangen niet onbewust vermengen. Soms komen die belangen namelijk niet overeen.



Jonathan Lavender
Global Chairman, KPMG Enterprise,
Global Co-leader, KPMG Enterprise
Family Business, KPMG International,
Partner, KPMG Israel

Opleving in internationale activiteiten

Meer dan een derde (37%) van de onderzochte familiebedrijven gaf aan dat de internationale activiteiten de afgelopen twaalf maanden zijn toegenomen, met name die in Kroatië, België, Ierland en Oostenrijk. Dit is een lichte stijging ten opzichte van 2018 (34%), maar nog ver onder de 65% in het rapport over 2016.

Respondenten uit Duitsland, Finland en het Verenigd Koninkrijk gaven het minst vaak verhoogde internationale activiteiten aan. Internationale activiteiten blijven wel een belangrijk onderdeel van de toekomststrategie van veel familiebedrijven: 35% van de respondenten gaf aan dat geografische uitbreiding de komende twee jaar een belangrijke doelstelling is.



Hoe bent u gestemd over de economische vooruitzichten voor uw familiebedrijf in de komende twaalf maanden?



Opmerking: Afronding in hele getallen naar boven.

Bron: KPMG Enterprise *European family business barometer*, KPMG International, 2019.

© 2019 KPMG Advisory N.V.

Groeiende zorgen over regelgeving



De strijd om het aantrekken van talent kwam opnieuw naar voren als het belangrijkste punt van zorg voor Europese familiebedrijven (63%). Met name snelgroeiende bedrijven maken zich zorgen: van de ondernemingen waar het aantal medewerkers met 20% of meer is gestegen, noemt 73% de strijd om talent het voornaamste punt van zorg. Zelfs ondernemingen waar de personeelsbezetting is gedaald, geven aan dat het vinden van talent een belangrijk thema blijft (54%). De strijd om talent speelt vooral in België (84%), Kroatië (77%) en Ierland (79%), terwijl dit veel minder aan de orde is in Italië (51%) en Zwitserland (39%).

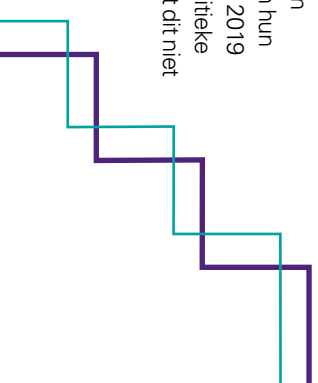
Tweede op de lijst zijn zorgen over dalende winstgevendheid (62%). Opmerkelijk is dat respondenten van de volgende generatie zich veel meer zorgen blijken te maken over dalende winsten dan de oudere generatie: 37% vindt dalende winsten een uiterst relevante zorg, vergeleken met slechts 26% van de oudere generatie. Mogelijk komt dit door de opvatting van de volgende generatie dat toekomstige winsten niet te danken zijn aan kernactiviteiten, maar afhangen van diversificatie, innovatie en technologie. In Italië bijvoorbeeld, waar dalende winstgevendheid voor familiebedrijven een grote zorg is, zien veel ondernemers een cruciale rol voor technologie weggelegd om hun marges te verbeteren.

Veranderende regelgeving: toenemend punt van zorg

Zorgen over veranderende regelgeving kwamen dit jaar met stip de top drie van grootste zorgen binnen (60%). Dit is een opmerkelijke verschuiving die wijst op enige bezorgdheid bij familiebedrijven over geplande

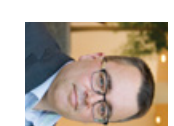
of potentiële regelgevende maatregelen in de toekomst. Mogelijk is dit deels te wijten aan onrust in de aanloop naar de Europese verkiezingen van 2019, toen het onderzoek werd uitgevoerd. Op dat moment was de angst voor het opkomende extreemrechtse populisme het grootst en maakten velen zich zorgen over het beleid in het verlengde hiervan.

Weliswaar bleef die golf van populisme uit, maar er kunnen andere factoren zijn die de zorg van respondenten over veranderende regelgeving aanwakkeren. De impact van de Brexit op het Verenigd Koninkrijk en de EU blijft voor veel familiebedrijven een bron van onrust. Aanhoudende onzekerheid over handelsoorlogen, heffingen en andere geschillen in verband met het handelsverkeer vervult Europese ondernemingen, waaronder familiebedrijven, met veel bezorgdheid. Nu de onrust over een recessie toeneemt, zijn respondenten op hun hoede voor mogelijke overheidsmaatregelen in geval van een economische achteruitgang. Ook houden zij inspanningen van toezichhouders om de fiscale transparantie te vergroten en auditregels te verzwaren, nauwtend in de gaten, omdat deze maatregelen een groot effect op hun bedrijf kunnen hebben. Politieke onzekerheid werd door 69% van de Britse respondenten een groot punt van zorg genoemd, vergeleken met 51% van de respondenten in heel Europa. Ook maken Britse respondenten zich meer zorgen over koersschommelingen (42%) dan hun Europese collega's (32%). Aangezien 2019 wordt gekenmerkt door de sterke politieke onrust in verband met de Brexit, komt dit niet als een verrassing.



Financiering: het blijft binnen de familie





Familiebedrijven houden de wereld vaak een spiegel voor. Het feit dat zo weinig

familiebedrijven kapitaalmarkten als een reële financieringsoptie zien, kan het gevolg zijn van economische zorgen voor de lange termijn. Wellicht is hun terughoudendheid met betrekking tot kapitaalmarkten een signaal dat wanneer familiebedrijven kijken naar de richting die we uitgaan, de vooruitzichten hun niet bevalen.



Olaf Leurs
Tax Partner,
KPMG Meijburg & Co,
Nederland

Familiebedrijven willen de regie behouden, zoveel is duidelijk. Als het gaat om de financiering van verdere uitbreiding of andere investeringen in hun bedrijf, doet het merendeel van de respondenten dat het liefst via winstinhouding (49%). Dat is logisch, omdat familiebedrijven vaak meer risicomijdend zijn en ze – zoals je mag verwachten wanneer sommige al eeuwenlang bestaan – vaak heel goed nadenken over de lange termijn. Dat neemt niet weg dat 41 % aangeeft ook bankfinanciering of andere externe financiering te overwegen. Voor 31 % kan de financiering ook worden verstrekt door een injectie met familievermogen, of een familie lening aan het bedrijf. Eén op de vier respondenten (26 %) zou ook een beroep doen op financiering via zakelijke allianties.

Hoewel dit erop kan wijzen dat familiebedrijven de deur naar externe financieringsalternatieven op een kier zetten, geven de resultaten aan dat er in werkelijkheid weinig animo is voor externe financieringsbronnen. Weliswaar zegt 18 % van de respondenten wellicht op zoek te gaan naar financiering via eigen vermogen of leningen van externe partners, maar slechts 8 % zou uitwijken naar de kapitaalmarkten. Dit zegt misschien iets over de bredere bezorgdheid van familiebedrijven over middellange- tot langetermijnvooruitzichten voor de Europese economie.





Familiebedrijven zijn sterk gericht op innovatie. Toch is het voor familiebedrijven moeilijk om slag-

vaardig te blijven naarmate ze groter worden. Vooral in een markt als Duitsland, waar de bedrijfscultuur zeer risicomijdend kan zijn. Daarom zien we dat veel Duitse bedrijven betrokken raken bij innovatiehubs en samenwerken met kleinere, meer flexibele start-ups – in de vorm van directe investeringen, het uitwisselen van ideeën, het samen ontwikkelen van producten of op andere manieren. Door met start-ups samen te werken, verkrijgen familiebedrijven het benodigde ‘lef’ om snel te handelen, risico’s te nemen en innovatie te versnellen.



Dr Vera-Carina Eiter
Head of People and KPMG Enterprise,
KPMG Duitsland

Het kan ook eenvoudiger liggen: een grote terughoudendheid om de zeggenschap of invloed deels over te dragen aan externe aandeelhouders. De overschilligheid richting kapitaalmarkten neemt echter iets af naarmate familiebedrijven groter worden: terwyl meer dan driekwart van de bedrijven met minder dan 250 medewerkers niet geïnteresseerd is in kapitaalmarkten, is dit bij slechts 66% van de bedrijven met meer dan 1.000 medewerkers ook het geval. Dit kan erop wijzen dat naarmate een onderneming en haar ambities groter worden, alleen in de financieringsbehoefte kan worden voorzien door een beroep op kapitaalmarkten te doen.

(60%). Zij zijn niet bijzonder gecharmeerd van financiering via zakelijke allianties (50%) en bijna een derde (31%) staat afwijzend tegenover bankfinanciering. Niet-familieleden delen de scepsis van familieleden ten opzichte van kapitaalmarkten (70%), maar staan meer open voor zakelijke allianties (41%), deelnemingen van partners (54%) en bankfinanciering (23%). Dit kan een gevolg zijn van de verschillende achtergrond en ervaring van niet-familieleden, hun betere bekendheid met alternatieve financieringsbronnen of het simpele feit dat zij geen zeggenschap hebben over wat de familie met de winst van het bedrijf wil doen. Tevens verwachten wij dat wanneer de volgende generatie bij steeds meer familiebedrijven de teugels overneemt, zij door het streven naar diversificatie meer openstaat voor nieuwe financieringsbronnen.



Hoe aantrekkelijk vindt u de volgende financieringsmogelijkheden?



Opmerking: Afronding in hele getallen naar boven.

Bron: KPMG Enterprise *European family business barometer*, KPMG International, 2019.

© 2019 KPMG Advisory N.V.

Innovatie blijft kernprioriteit

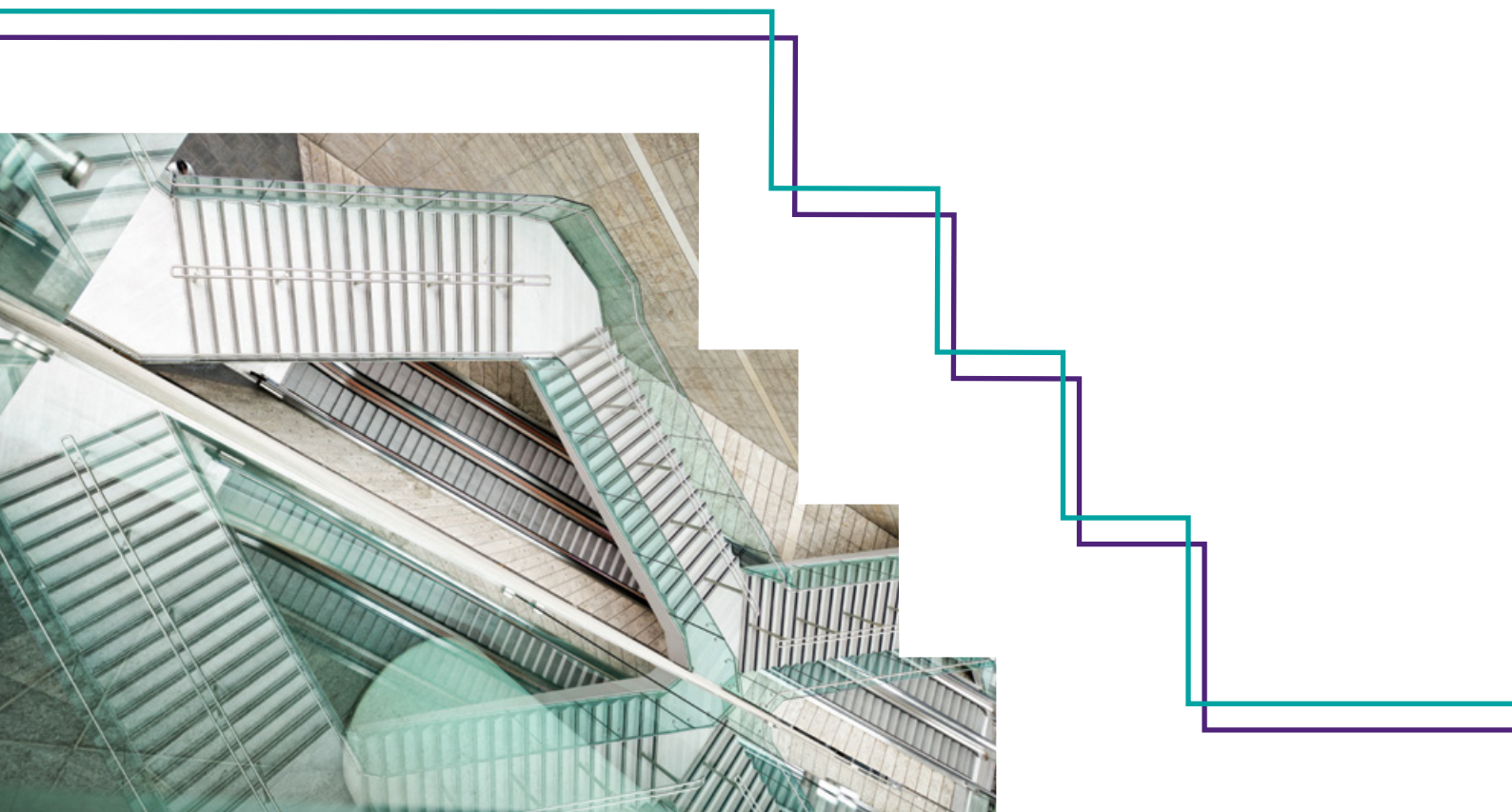


Het is een mythe dat familiebedrijven stoffige, traditionele ondernemingen zijn die bang zijn voor verandering. Familiebedrijven zijn helemaal gericht op innovatie. De grotere bedrijven liggen in dit opzicht misschien een paar stappen voor op de kleinere omdat ze vaak meer middelen tot hun beschikking hebben, maar ook kleinere familiebedrijven hebben innovatie op de agenda staan. Families beseffen dat innovatie essentieel is om risico's te beheersen, de omzet te stimuleren, dalende marges te herstellen en 'in business' te blijven.



Maarten Merkus

Tax Partner,
KPMG Meijburg & Co,
Nederland



Innovatie stimuleren en de vaardigheden van hun personeel ontwikkelen zijn volgens ons onderzoek kernprioriteiten voor Europese familiebedrijven.

Bijna driekwart van de respondenten (72%) verklaart dat 'innovatiever worden' de komende twee jaar een zeer belangrijke of uiterst belangrijke prioriteit voor hun bedrijf is. Deze gedrevenheid is vooral sterk bij grotere ondernemingen: 78% van de ondernemingen met 250 tot 999 medewerkers en 80% van de bedrijven met meer dan 1.000 personeelsleden noemt innovatie een topprioriteit. Kleinere bedrijven vinden het soms lastiger meer te investeren in innovatie of onderzoek en ontwikkeling, omdat ze vaak meer gericht zijn op groei en winstgevendheid.

Opvallend is dat de volgende generatie innovatie als een grotere prioriteit ziet (48%) dan de oudere generatie (42%). Dit duidt erop dat de volgende generatie zich steeds meer bewust is van de cruciale rol die innovatie, de digitale innovatie in het bijzonder, inmiddels speelt bij het creëren van nieuwe groeikansen voor elke onderneming in de hedendaagse markt.

Bijna twee derde (64%) vindt dat de opleiding en training van hun personeel voor hun bedrijf een kernprioriteit is. Ook hier geldt dat grotere bedrijven training vaker als prioriteit zien: 77% van de ondernemingen met meer dan 1.000 medewerkers wil van personeelstraining

een belangrijke doelstelling maken. Deze drang tot personeelsontwikkeling wijst op een positieve ambitie om ervoor te zorgen dat medewerkers van familiebedrijven goed zijn voorbereid op het werk in de toekomst. Zo leren zij de vaardigheden die nodig zijn om in deze wereldmarkt vol technologie en data productief te zijn.

In totaal gelooft 50% van de respondenten ook dat diversificatie naar nieuwe producten of diensten de komende twee jaar een prioriteit is en 35% noemt geografische uitbreiding een belangrijke doelstelling voor dezelfde periode.

Over het geheel genomen zijn grotere bedrijven meer dan kleinere bedrijven gericht op innovatie, de ontwikkeling van hun medewerkers, diversificatie en geografische uitbreiding. Dit kan erop duiden dat grotere familiebedrijven grotere groeiambities koesteren en eerder bereid zijn ingrijpende verandering te omarmen. Een andere mogelijke oorzaak is dat grotere bedrijven te maken hebben met een sterkere wereldwijde concurrentiedruk en zich meer moeten inspannen om groei te realiseren.

Wij denken dat zowel kleine als grote familiebedrijven oog hebben voor de toekomst en inzien dat, ook al blijven hun kernactiviteiten succesvol, deze mogelijk op de lange termijn niet de gewenste groei veiligstellen.



Innovatie en training van personeel zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Familiebedrijven hebben de juiste mensen nodig om innovatie te stimuleren. Door te investeren in training en opleiding kunnen bedrijven medewerkers met de benodigde vaardigheden en kennis uitrusten om creativiteit de ruimte te geven en met nieuwe ideeën te komen die de groei van de onderneming bevorderen.



Arnold de Bruin
Partner,
KPMG Nederland



Hoe belangrijk zijn deze topprioriteiten de komende twee jaar?



Opmerking: Afronding in hele getallen naar boven.

Bron: KPMG Enterprise *European family business barometer*, KPMG International, 2019.

© 2019 KPMG Advisory N.V.

Toekomstgericht: investeringsplannen



De onafhankelijkheid en autonomie van familiebedrijven kunnen een geweldige voor-

deel zijn bij het nemen van investeringsbeslissingen.

Als het bedrijf moet investeren om in te spelen op snel veranderende omstandigheden, kan de familie dat in een mum van tijd doen, althans in theorie.

Want om zo slagvaardig te zijn, moeten familiebedrijven er in de eerste plaats voor zorgen dat ze beschikken over de benodigde financiering en middelen – en bereid zijn het geld te besteden wanneer het zover is.

Silvia Riboldi

Partner,
KPMG Italia



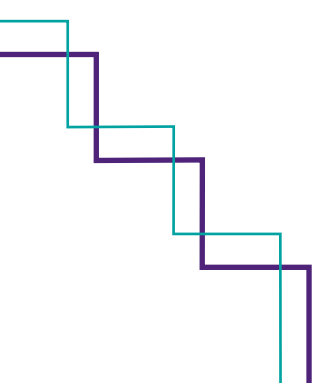
Europese familiebedrijven lijken terughoudender om te gaan investeren dan in voorgaande jaren. Dat neemt niet weg dat ze van plan zijn de komende drie jaar hun investeringen te concentreren op drie hoofdgebieden: hun kernactiviteiten (27%), innovatie en technologie (25%) en hun personeel (22%). Internationale uitbreiding (13%) en diversificatie (12%) completeren de lijst. Dit wijst erop dat Europese familiebedrijven innovatie zien als een essentieel onderdeel van het realiseren van winstgevende groei in de toekomst, iets wat we in het huidige bedrijfsklimaat ook mogen verwachten.

Kleinere familiebedrijven zijn meer geneigd te investeren in hun kernactiviteiten: terwijl 23% van de grote (1.000 medewerkers of meer) bedrijven van plan is te investeren in de kernactiviteiten, stijgt dit cijfer naar

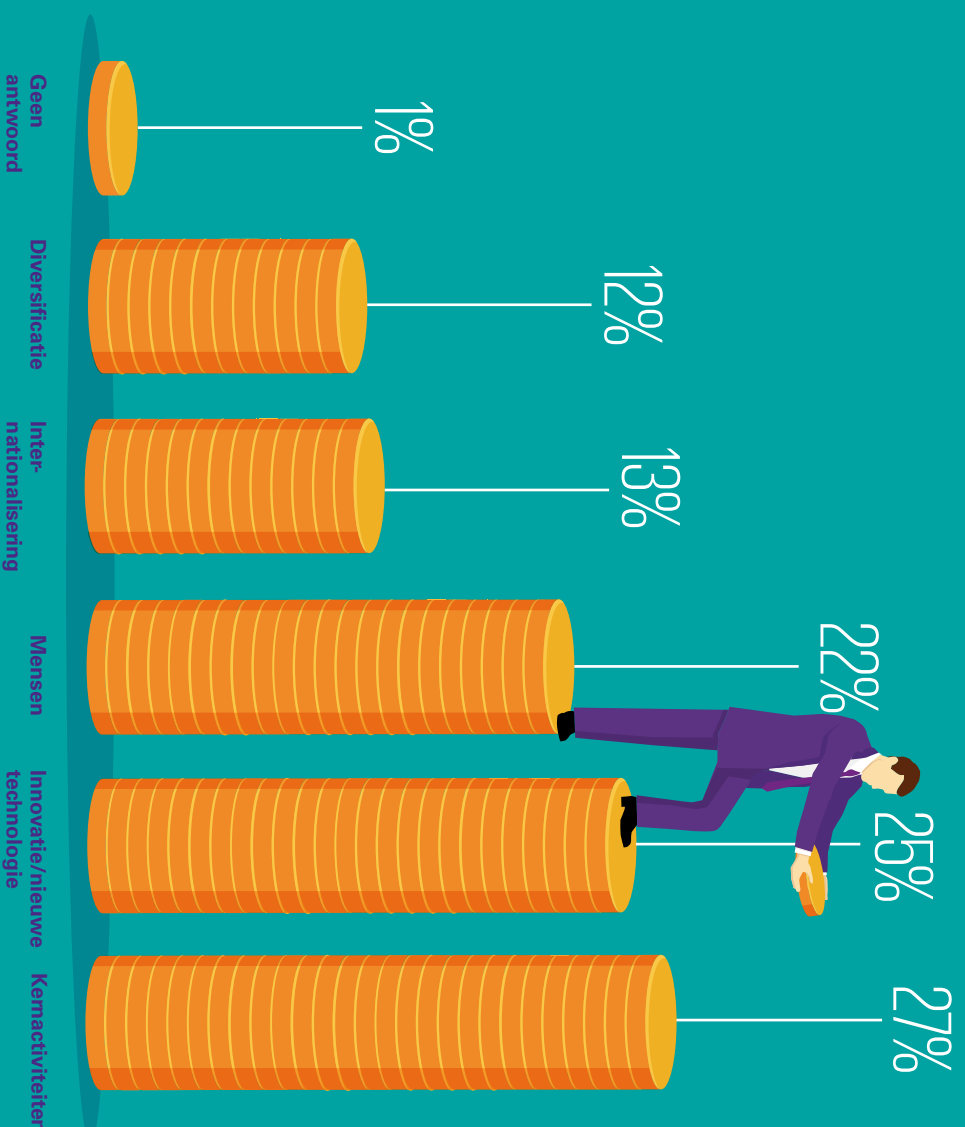
30% van de familiebedrijven met 50 medewerkers of minder. Dat is niet vreemd. Grotere familiebedrijven moeten het vaak tegen grotere ondernemingen in verschillende internationale markten opnemen en dan zijn investeringen naast de kernactiviteiten nodig om relevant en concurrerend te blijven.

Op dit niveau worden investeringen in niet-kernactiviteiten essentieel voor het voortbestaan en niet alleen voor groei.

Interessant is ook dat 8% van de familiebedrijven die de afgelopen twaalf maanden met personeelsvermindering te maken hadden van plan is de komende twaalf maanden te investeren in medewerkers. Dit vergelijken met slechts 1% van de familiebedrijven die het afgelopen jaar 0 tot 20% zijn gegroeid en 5% van de bedrijven die in dezelfde periode meer dan 20% zijn gegroeid.



Waar gaat u de komende 12 maanden in investeren?



Opmerking: Afronding in hele getallen naar boven.

Bron: KPMG Enterprise *European family business barometer*, KPMG International, 2019.

© 2019 KPMG Advisory N.V.



Van familiebedrijven wordt soms gedacht dat ze te traditioneel zijn of achterlopen. Niets is minder waar. Europese familiebedrijven mogen dan diepgeworteld zijn in de historie, ze kijken altijd naar de toekomst. Dat uit zich in hun wens dat de EU zich meer inspant om Europese jongeren de opleiding en vaardigheden te geven die ze nodig hebben om voorbereid te zijn op de banen van morgen.



Albert Jan Thomassen

Executive Director,
FBNed | FamilieBedrijven Nederland





Opvolging topprioriteit:

een generatie trekt zich terug



Bij oudere familiebedrijven hebben familieleden nog altijd de leiding in handen,

maar in de toekomst kan dit minder gebruikelijk worden.

Families voelen steeds meer de behoefte externe deskundigheid in te schakelen om het bedrijf door een complexe en voortdurend veranderende omgeving te loodsen. Nu bedrijven steeds internationaler en digitaal opereren, kunnen leiders van buitenaf de benodigde ervaring, vaardigheden en onafhankelijke visie inbrengen om te innoveren, strategische risico's te nemen en succesvol te zijn.

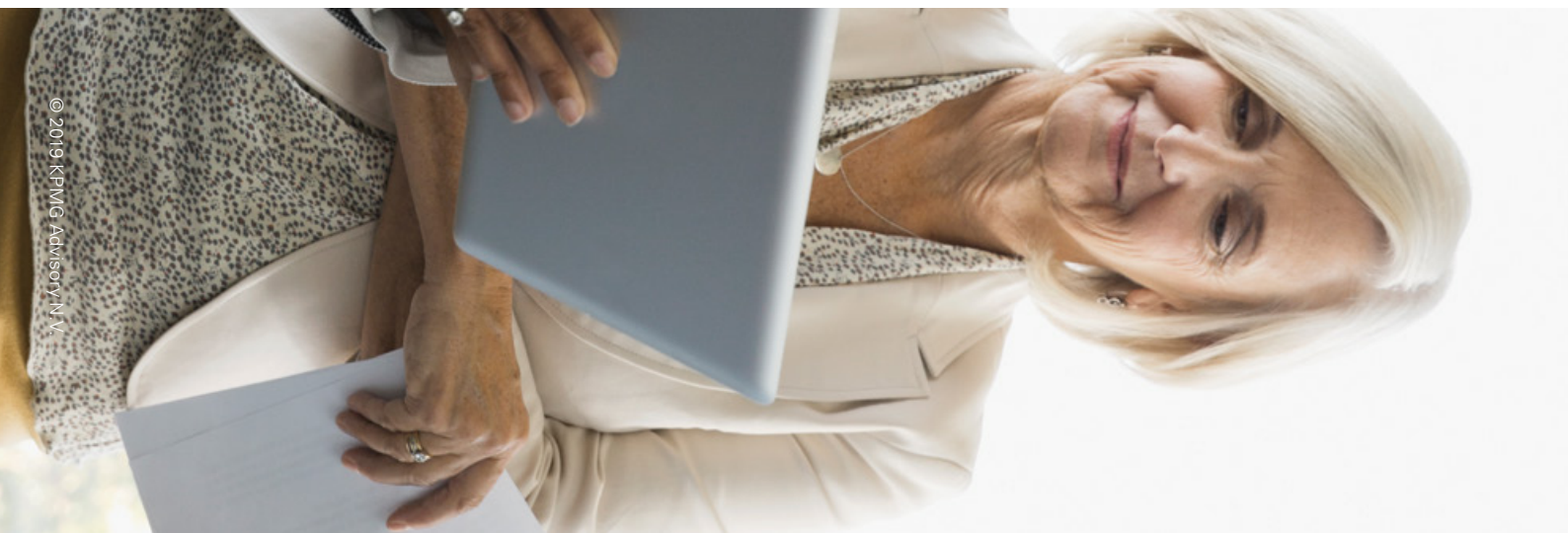


Freerk Volders

Partner Legal,
KPMG Meijburg & Co,
Nederland

De opvolging is voor elk familiebedrijf een belangrijk en vaak beladen thema. De confrontatie met de werkelijkheid van het overdragen van de zeggenschap aan de volgende generatie en vervolgens afstand doen van het bedrijf is een van de moeilijkste momenten voor elke leider van een familiebedrijf. Sommigen worstelen tot het allerlaatst met de overdracht. Niet voor niets kunnen de beslissingen rond de overdracht van het management, toezicht en de eigendom van het familiebedrijf leiden tot uitgebreide – en vaak verhitte – discussies, omdat besluitvormers rekening moeten houden met de belangen van zowel het bedrijf als de familie zelf.

We verwachten dat opvolging de komende vijf tot tien jaar een belangrijk thema voor familiebedrijven in Europa en de hele wereld blijft. In deze periode zal zich een van de grootste vermogensoverdrachten tussen generaties ooit voltrekken. Wereldwijd zal in 2030 naar verwachting 15,4 biljoen dollar worden overgedragen, waarvan 3,2 biljoen dollar in Europa.¹ Vanzelfsprekend zullen familiebedrijven steeds meer tijd besteden aan het bepalen hoe ze dit vermogen het beste aan de volgende generatie kunnen overdragen.



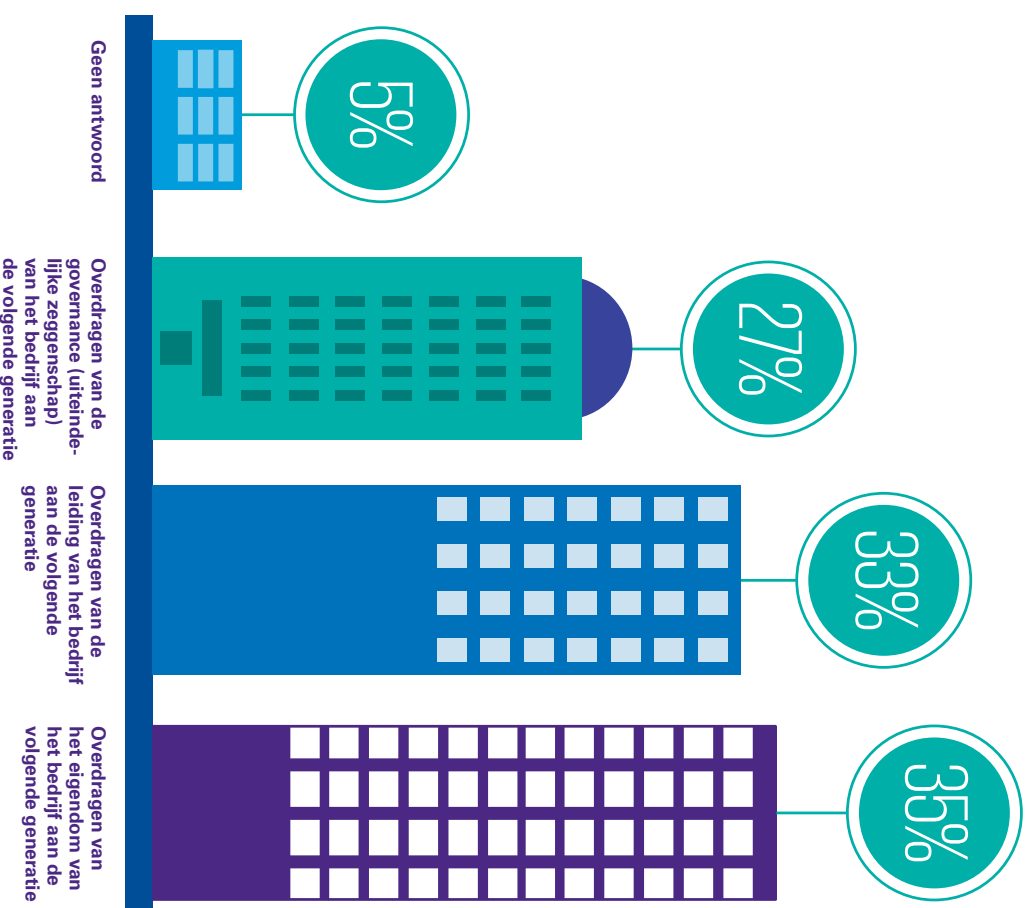
¹ Wealth-X, A Generational Shift: Family Wealth Transfer Report 2019.

Volgens het onderzoek van dit jaar is 35% van de respondenten van plan de eigendom van het bedrijf over te dragen aan de volgende generatie en wil 33% ook managementverantwoordelijkheden aan haar overdragen. Een kleiner aantal respondenten (27%) verklaart van plan te zijn het toezicht over te dragen aan de volgende generatie, wat erop kan wijzen dat de oudere generatie de vinger aan de pols wil houden.

Zoals uit deze cijfers blijkt, zal de aanstaande opvolging bij familiebedrijven niet alleen een kwestie zijn van het stokje doorgeven aan een zoon of dochter.

Terwijl 84% van de familiebedrijven momenteel een familielid als directeur of CEO heeft, denkt slechts 62% dat een familielid deze functie de komende jaren zal vervullen. Interessant is dat hoewel twee derde (69%) van de grotere, oudere familiebedrijven – die met 1.000 of meer personeelsleden – een familielid als CEO aan het roer hebben staan, slechts 52% verwacht dat deze trend zal doorzetten. Dit kan erop wijzen dat naarmate Europese familiebedrijven groter worden in steeds complexere marktomstandigheden, de families achter deze bedrijven beseffen dat krachtig leiderschap dringend nodig is, ook als dat van buiten de familie komt. Het inbrengen van een niet-familieelid als CEO kan ook een manier zijn om spanningen tussen familieleden weg te nemen, vooral bij oudere bedrijven die al vijf of zes generaties bestaan.

Op welke manieren overweegt u het familiebedrijf over te dragen aan de volgende generatie?



Opmerking: Afronding in hele getallen naar boven.

Bron: KPMG Enterprise European family business barometer, KPMG International, 2019.

De meeste familiebedrijven zullen echter een familieid tot CEO benoemen als er weinig verschil bestaat tussen kandidaten uit de familie zelf of van buiten de familie, of wanneer het inbrengen van een 'buitenstaander' geen meerwaarde oplevert. De gedrevenheid om de cultuur die in het familiebedrijf centraal staat te behouden is diep verankerd en niet iets waar de meeste families zomaar aan zullen tornen.

Familiebedrijven leggen langzamerhand meer vast

In de loop van tijd zijn er tal van structuren, werkwijzen en documenten – zoals 'family offices', formele raden van bestuur en familiestatuten – naar voren gebracht om families te helpen bij het management en de governance van het familiebedrijf. Toch lijken familiebedrijven opvallend terughoudend in het nemen van deze maatregelen.

Slechts een kwart van alle familiebedrijven verklaart een aandeelhouders-overeenkomst (26%) of formele raad van bestuur (24%) te hebben. Terwijl aandeelhoudersovereenkomsten iets gebruikelijker zijn bij kleinere familiebedrijven, komen raden van bestuur en toezicht vaker voor bij familiebedrijven met 250 medewerkers of meer. Dat laatste is logisch. Naarmate bedrijven groter en complexer worden, nemen ook hun behoeften op het gebied van

governance toe, waardoor ze uiteindelijk een meer formeel toezicht organiseren.

Van de respondenten belegt 17% gestructureerde familiebijeenkomsten en heeft 12% een familiestatut als richtsnoer. Een formele raad van toezicht is bij 10% ingesteld. In totaal heeft slechts 8% van de familiebedrijven volgens de respondenten een family office.

Dit relatief geringe aantal toepassingen van de verschillende governancestructuren is verrassend, hoewel de resultaten erop kunnen wijzen dat respondenten in diverse landen de betekenis van deze termen anders interpreteren. Feit blijft dat kleine en grote bedrijven baat hebben bij – zo niet dringend behoefte hebben aan – goede governance. Familiebedrijven vormen hierop geen uitzondering. Wel is het zo dat veel familiebedrijven een familiestatut niet schriftelijk willen vastleggen, maar liever uitgaan van een ongeschreven wet die verschillende normen, tradities en precedenten omvat. In Italië bijvoorbeeld werkt meer dan 20% van de familiebedrijven met één bestuurder en de families zien geen reden om deze aanpak te wijzigen. Deze 'natuurlijke', informele of impliciete wijze van het besturen van een bedrijf kan – tot op zekere hoogte – werken. Wanneer deze informele methoden niet langer houdbaar zijn, moeten familiebedrijven omzien naar meer formele structuren.



Familiebedrijven weten dat je voor het leiden van het bedrijf een uitzonderlijk iemand nodig hebt. Iemand die zeer getalenteerd is, hard werkt en beschikt over een buitengewoon zakelijk inzicht. Dat zijn geen eigenschappen die je ertf. Soms zijn ze te vinden in de volgende generatie van de familie, maar vaak wordt de juiste leider ergens anders gevonden: buiten de familie.

Mark Lof

Partner,
KPMG Nederland



Het ontbreken van andere mechanismen is echter zorgwekkend, vooral het duidelijke gebrek aan raden van toezicht bij zoveel Europese familiebedrijven. Raden van toezicht of advies zijn bijzonder waardevol voor een bedrijf. Ze bieden het toezicht, de nuchtere reflectie en onafhankelijke visie die bedrijven nodig hebben om hun waarden trouw te blijven, hun doelen te realiseren en onnodige risico's te vermijden. Een bedrijf leiden zonder dit toezicht lijkt vragen om problemen, ook al heeft het tot nu toe goed gewerkt. Familiebedrijven moeten tijd en middelen investeren om meer formele besturingsstructuren in te voeren. Ook bedrijven die momenteel met informele praktijken werken zouden dat moeten overwegen. Op die manier krijgen de familie en het bedrijf de tijd om de nieuwe mechanismen 'uit te proberen' en kunnen zij ervoor zorgen dat deze effectief functioneren voordat het bedrijf het punt bereikt waarop ze noodzakelijk worden.

Bedrijfsopvolgingsplanning: de uitdagingen

Als het gaat om de overgang van het management of bestuur van het familiebedrijf geven respondenten aan dat de grootste uitdaging ligt in het vinden van de juiste persoon voor de functie: 32 % van de respondenten vindt het lastig – of uiterst lastig – om een opvolger aan te wijzen.

Respondenten van zowel de oudere als de volgende generatie zijn het over dit thema eens. Familieleden zijn minder geneigd te denken dat het moeilijk is een opvolger te vinden: 51% denkt dat het vinden van een opvolger niet lastig zal zijn, een gevoel dat gedeeld wordt door slechts 44% van de niet-familieleden. Opvallend is dat het motiveren van de opvolger door 29% van de respondenten ook als een grote uitdaging wordt gezien – iets waarover de oudere en de volgende generatie het beide eens zijn. De voor de hand liggende vraag met betrekking tot dit cijfer luidt: als de opvolger moeilijk te motiveren is, waarom is hij of zij dan de beoogde opvolger?

Respondenten noemen ook bezorgdheid over de training van de opvolger om het bedrijf over te nemen (26%) en familieconflicten in verband met de opvolging (24%). Het is opmerkelijk dat de volgende generatie zich over deze zaken meer zorgen maakt dan de oudere generatie, met name over familieconflicten. Van de respondenten uit de oudere generatie vindt 32% dat het beheersen van een familieconflict helemaal niet lastig zal zijn, vergeleken met 18% van de respondenten uit de volgende generatie.

De volgende generatie maakt zich ook meer zorgen dan de oudere generatie over de ondersteuning van het management tijdens de overgangperiode (20% noemde dit

over het algemeen een uitdaging) en het onderhouden van goede relaties met stakeholders (15%). De zorg over het ondersteunen van de opvolger is begrijpelijk: de volgende generatie wil dat het bedrijf haar waarden uitdraagt en maakt zich wellicht zorgen dat de opvolger in plaats daarvan de waarden van de oudere generatie uitdraagt. Dit is uiteraard minder een punt van zorg als de opvolger deel uitmaakt van de volgende generatie.

Familieleden zijn ook veel optimistischer dat zij de meeste uitdagingen rond de opvolging het hoofd kunnen bieden dan niet-familieleden. Van de familieleden vindt 46% dat het niet lastig zal zijn het management tijdens de overgang te ondersteunen, vergeleken met 32% van de niet-familieleden. Ruim de helft (54%) van de familieleden ziet weinig problemen met het onderhouden van goede stakeholderrelaties tijdens de opvolging, vergeleken met 44% van de niet-familieleden. Daarnaast voorziet 40% van de familieleden geen al te grote problemen met het trainen van de opvolger, terwijl slechts 26% van de niet-familieleden daar ook zo over denkt. De eigendomsoverdracht stelt Europese familiebedrijven voor een reeks andere uitdagingen. De grootste uitdaging ligt volgens de respondenten in de gevoelsmatige kant van het afstand doen van eigendom (37%). Vreemd genoeg lijkt de oudere generatie minder moeite te hebben met het idee van de overdracht:



Familiebedrijven beginnen bestuurspraktijken van grotere, beursgenoteerde ondernemingen te

onderzoeken en toe te passen, hoewel het tempo waarin dit gebeurt, afhangt van het land, de cultuur en de tradities van de familie. Eén reden daarvoor is dat naarmate bedrijven groter en complexer worden, de behoefte aan gestructureerd toezicht toeneemt. De belangrijkste factor is echter dat families beseffen dat ze een goed gestructureerd plan moeten hebben voor de enorme vermogensoverdracht die het komende decennium tussen de generaties zal plaatsvinden.



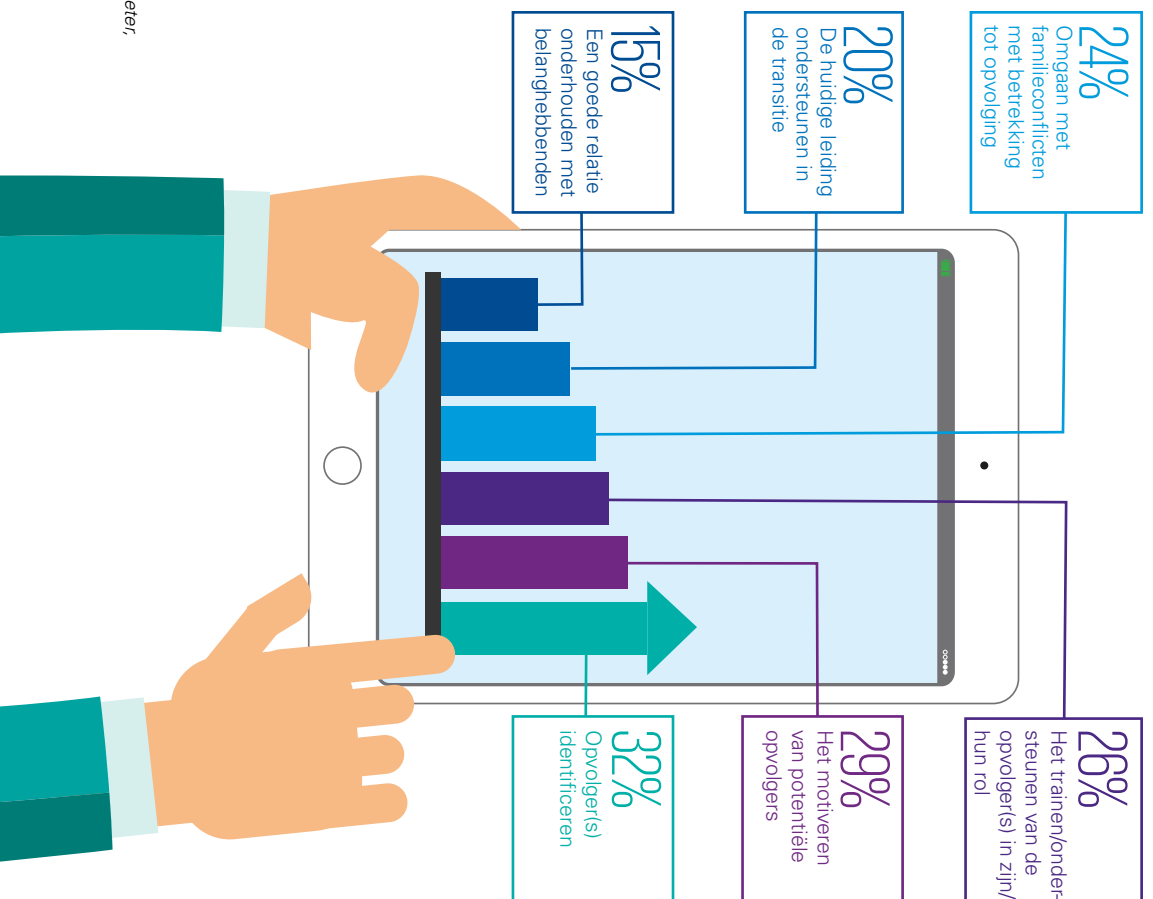
Daniel Trimarchi

Program Director,
KPMG Enterprise Global Centre of
Excellence for Family Business,
KPMG International

28% van de respondenten van de oudere generatie verklaart dat het overdragen van de eigendom van het bedrijf helemaal niet moeilijk is, in tegenstelling tot 12% van de respondenten van de volgende generatie.

De oudere generatie maakt zich ook minder ongerust over het beheersen van familieconflicten als gevolg van de overdracht van eigendom. In totaal vindt 22% van de respondenten dat het wegnemen van spanningen binnen de familie niet eenvoudig zal zijn. Daarbij denkt 31% van de respondenten van de oudere generatie dat dit niet veel problemen zal opleveren. Slechts 12% van de volgende generatie deelt hun optimisme. Respondenten van kleinere familiebedrijven lijken zich minder druk te maken over het beheersen van familieconflicten: 50% van de respondenten van bedrijven met minder dan 50 medewerkers denkt dat de aanpak van dit vraagstuk niet lastig zal zijn, vergeleken met 36% van de respondenten van familiebedrijven met 1.000 of meer medewerkers.

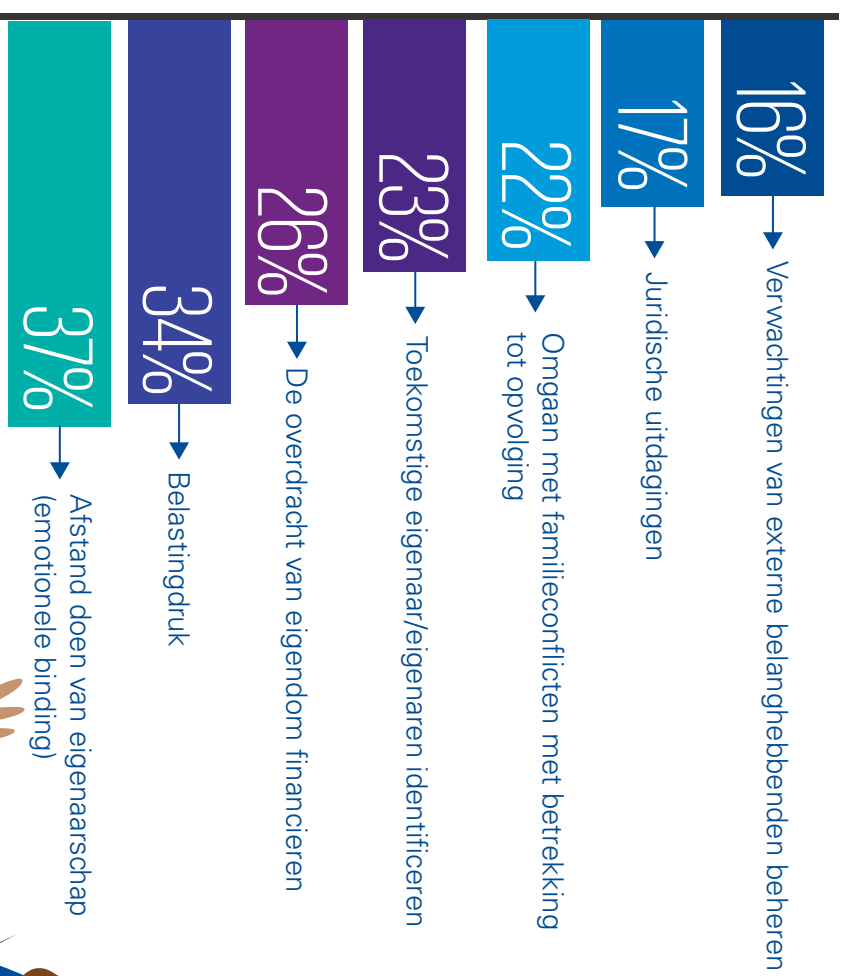
Hoe moeilijk denkt u dat het volgende te bereiken zal zijn bij het overwegen van een overgang van de leiding en/of de governance van het familiebedrijf?



Opmerking: Afronding in hele getallen naar boven.

Bron: KPMG Enterprise *European family business barometer*, KPMG International, 2019.

Wat denkt u dat het lastigste zal zijn bij de overdracht van het bedrijf aan de volgende generatie?



Opmerking: Afronding in hele getallen naar boven.

Bron: KPMG Enterprise *European family business barometer*, KPMG International, 2019.

© 2019 KPMG Advisory N.V.



Generaties (niet) op één lijn?



Generatieconflicten zijn niet nieuw: elke generatie ziet de wereld vanuit een ander perspectief. Europese familiebedrijven zijn niet immuun voor dit verschijnsel – hoewel de families volgens ons onderzoek er in veel opzichten hetzelfde over lijken te denken.

Over het geheel genomen zit een groot deel van de respondenten op één lijn wat betreft de toekomstige koers van het bedrijf op tal van gebieden: nieuwe producten en diensten (54%), maatschappelijk verantwoord ondernemen (53%), bedrijfsstrategie (49%), betrokkenheid van de familie (49%), opvolging (46%), financiële groei (46%) en de leiderschapsstijl (40%).

De oudere generatie is positiever over de afstemming tussen generaties dan de volgende generatie. Opmerkelijk is ook dat hoe groter het familiebedrijf, hoe groter de kans dat respondenten verklaren dat de generaties op één lijn zitten. Dat wil niet zeggen dat er geen aanwijzingen zijn voor conflicten tussen de generaties: 13% van de respondenten van de volgende generatie zegt dat generaties niet op één lijn zitten wat betreft financiële groei en 9% van de oudere generatie is het daarmee eens.

Het relatieve optimisme van de oudere generatie, dat we in het gehele onderzoek van dit jaar hebben gezien, kan voortvloeiën uit eigen ervaring. Zij hebben 'het allemaal al een keer eerder meegemaakt' en met het bedrijf talloze conjunctuurecycli en economische voor- en tegenspoed doorstaan. Een andere mogelijkheid is dat de oudere generatie zo positief gestemd

is, omdat ze gewoonweg niet inziet dat de zaken er minder rooskleurig voor staan dan ze denkt – of ze is niet eerlijk tegenover zichzelf. De oudere generatie van veel familiebedrijven kan soms voorbijgaan aan de zorgen en visies van de volgende generatie. Dit leidt potentieel tot miscommunicatie, frustratie en mogelijk conflicten. Ondertussen wordt de volgende generatie wellicht opgezadeld met de verwachting het zakelijke succes van de oudere generatie te evenaren of te overtreffen, en vraagt deze generatie zich af hoe ze dat moet verwezenlijken in een wereld die in haar ogen zo onzeker is.

Ons advies? Opvolging is een proces, geen gebeurtenis. Hoe goed de zaken er ook voor lijken te staan, de oudere generatie moet er alles aan doen om de volgende generatie eerder in het bedrijf op te nemen. De oudere generatie moet de regie enigszins uit handen geven en de volgende generatie de gelegenheid bieden haar rol of plaats binnen het bedrijf te vinden. Daardoor kan zij haar draai vinden terwijl de oudere generatie nog aanwezig is om ondersteuning, advies en begeleiding te geven. Dat neemt niet weg dat de oudere generatie aandachtig en onbevooroordeeld moet luisteren naar de ideeën en zorgen van de volgende generatie en deze niet zomaar van de hand wijzen. Ga daarom de dialoog met de volgende generatie aan, sla bruggen en werk samen om de zorgen van de volgende generatie over het bedrijf en haar plaats daarin aan te pakken en weg te nemen.

Duurzaamheid

steeds meer centraal



“Niemand kan het toenemende belang van duurzaamheid voor allerlei bedrijven in Europa, niet alleen familiebedrijven, ontkennen – en niet omdat veel bedrijven simpelweg verplicht zijn over duurzaamheid te rapporteren. Of je nu een klein of groot familiebedrijf bent, kun je er – vooral als je actief bent in de consumentenmarkt – zeker van zijn dat duurzaamheid belangrijk is voor je klanten. Als je je niet richt op duurzaamheid, zou je dat moeten doen.”

Patrick De Schutter

Partner, Head of Family Businesses and Regional Development, KPMG België



Duurzaamheid is een thema dat Europese familiebedrijven duidelijk bezighoudt: 37% van de respondenten geeft aan dat duurzaamheid zeer belangrijk is voor de strategie van hun bedrijf en nog eens 16% verklaart dat dit uiterst belangrijk is. Bovendien neemt het belang van duurzaamheid toe met de omvang van het familiebedrijf. Terwijl 45% van de familiebedrijven met minder dan 50 medewerkers in dienst geeft dat duurzaamheid zeer of uiterst belangrijk is voor hun strategie, verklaart 66% van de bedrijven met 1.000 of meer medewerkers hetzelfde.

Dat wil niet zeggen dat kleinere familiebedrijven negatiever tegenover duurzaamheid staan: het kan erop wijzen dat ze gewoon niet de tijd of middelen hebben om zich op dit thema te richten. Voor een bedrijf waar de marges onder druk staan is het wellicht veel lastiger te focussen op duurzaamheidskwesties. Dit duidt erop dat de kleinere ondernemingen in Europa – al dan niet familiebedrijven – wellicht meer hulp en ondersteuning nodig hebben om te verduurzamen, van financiële prikkels tot advies en meer.

Europese familiebedrijven zijn vaak trots op hun bijdrage aan het welzijn van hun gemeenschap en besteden veel aandacht

aan hun reputatie daarbinnen. Ook beseffen bedrijven dat duurzaamheid een belangrijke factor is voor het aantrekken en vasthouden van jong talent. Hoewel het niet verrassend is dat de respondenten aandacht besteden aan duurzaamheid, liggen de zaken bij dit streven naar duurzaamheid toch anders. Het streven wordt namelijk gedragen door familieleden van de volgende generatie. Zij zijn opgegroeid in een wereld die geconfronteerd wordt met

klimaatverandering en zijn ervan overtuigd dat de klimaatcrisis en duurzaamheid ingrijpende veranderingen in zowel het bedrijfsleven als de samenleving teweeg zullen brengen. Als gevolg hiervan is de volgende generatie vastbesloten om ervoor te zorgen dat bedrijven goed presteren op het gebied van milieu en maatschappelijk verantwoord ondernemen. De duurzaamheidsbelangen van de volgende generatie gaan verder dan het bedrijf zelf en omvatten hoe en waar de familie zelf investeert. Gelet op het aanzienlijke vermogen dat aan de volgende generatie zal worden overgedragen, kan dit het Europese bedrijfsleven flink opschudden.



Europese familiebedrijven zien klimaatverandering momenteel misschien niet als een belangrijke

prioriteit voor de EU, maar dat zal vermoedelijk veranderen wanneer de volgende generatie de regie overneemt. Deze generatie is veel sterker betrokken bij duurzaamheid en milieuvraagstukken en we verwachten dat zij op dit vlak meer actie van de Europese overheid zal eisen.



Jesús Casado
Secretary General,
European Family Businesses (EFB)



Europese familie-
bedrijven onder-
kennen het belang
van de interne markt
in Europa. Ze willen

dat de Europese interne markt
wordt voltooid. De interne markt is
essentieel voor blijvend succes op
lange termijn voor familiebedrijven
en de Europese economie in het
algemeen.



Leon Kanters

Tax Partner,
KPMG Meijburg & Co,
Nederland

Betrokken bij het Europese project

Bemoedigend is dat wat familiebedrijven van de EU verwachten perfect aansluit op het hervormingsprogramma zoals geschetst door de nieuwe Europese Commissaris en het Europees Parlement. Uitbreiding en versterking van de interne markt, gezamenlijk actie ondernemen om vrijhandel binnen Europa en over de hele wereld te ondersteunen en investeren om ervoor te zorgen dat de jongere generaties in Europa goed zijn toegerust voor de digitale wereld: deze initiatieven zijn goed voor de toekomstige welvaart van Europa en Europese familiebedrijven.

Nu de Europese verkiezingen 2019 achter de rug zijn en een nieuwe Europese Commissie en een nieuw Europees Parlement vorm krijgen, zijn familiebedrijven in Europa benieuwd of politici handel tot prioriteit zullen uitroepen. Van de respondenten vindt 35% dat de voltooiing van de interne Europese markt kernprioriteit van de EU moet zijn, een zaak die vooral van belang is voor grote bedrijven. Volgens 20% zou het voortouw nemen voor een vrije wereldhandel de hoofdprioriteit van de EU moeten zijn. Dat cijfer stijgt naar 30% voor de Britse respondenten, wellicht als gevolg van onrust over de Brexit.

Zorgen dat het onderwijssysteem studenten voorbereidt op de banen van de toekomst zou volgens 21% van de respondenten de topprioriteit van de EU moeten zijn. Gelet op het belang van duurzaamheid voor de strategie van veel familiebedrijven, is het enigszins verrassend dat slechts 13% van de respondenten zegt dat het voortouw nemen bij klimaatverandering de prioriteit van de EU moet zijn. Ook tonen maar weinig respondenten interesse in regelgeving voor de digitale economie: slechts 10% vindt dat dit terrein de topprioriteit voor de EU moet zijn.



De toekomst vol vertrouwen tegemoet



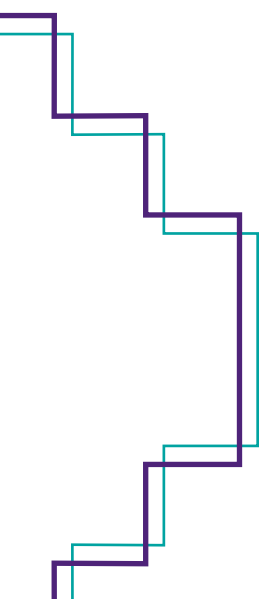
Familiebedrijven vervullen al lange tijd een belangrijke rol in de Europese economie. In de loop van tientallen en zelfs honderden jaren hebben ze laten zien dat ze beschikken over de langetermijnvisie om onder alle omstandigheden succesvol te zijn. Ze hebben het, in veel gevallen, allemaal al een keer eerder meegemaakt. En wij kunnen hun ervaring gebruiken als richtsnoer voor wat ons te wachten staat en hoe wij de uitdagingen het hoofd kunnen bieden.

Europese familiebedrijven zien nog altijd reden voor optimisme op de korte termijn en andere ondernemingen zouden hun vertrouwen moeten aangrijpen als inspiratiebron.

Tegelijkertijd geven familiebedrijven ook een duidelijk signaal af van wat zij belangrijk vinden om op de lange termijn te blijven groeien en succesvol te zijn: focussen op innovatie, investeren in

het verbeteren van de vaardigheden en opleidingen van hun personeel en uitbreiden naar andere activiteiten dan de kernactiviteiten waarop hun succes tot nu toe is gebaseerd.

Familiebedrijven hebben het volgehouden juist omdat ze voorzagen dat ze met hun tijd mee moesten gaan en alle ondernemingen – en landen – zouden daar een voorbeeld aan moeten nemen. Europa en de rest van de wereld staan voor tal van ingrijpende economische, ecologische en maatschappelijke veranderingen, en dit is het moment om lef te tonen en mee te bewegen.



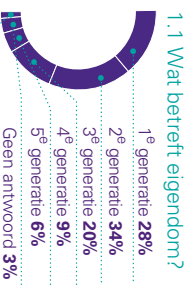
Methodiek

De Europese barometer voor familiebedrijven is gebaseerd op een online enquête. In de periode van 13 mei tot 19 juli 2019 hebben 1.613 respondenten de enquête ingevuld. Dit is de achtste editie van dit onderzoek naar de ontwikkelingen binnen Europese familiebedrijven.

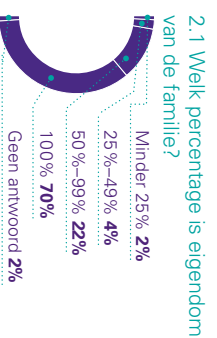
De vragenlijst van dit jaar werd ontwikkeld met steun van het SPRING-team (door de EU gefinancierd project, Erasmus+ KA2 Knowledge Alliances, www.euspring.eu).

Profiel van de respondenten

1. Welke generaties binnen uw familie vervullen momenteel de volgende rollen:



2. Wat betreft de eigendomsstructuur van uw bedrijf:



3. Hoe lang is uw bedrijf al in eigendom van uw familie?



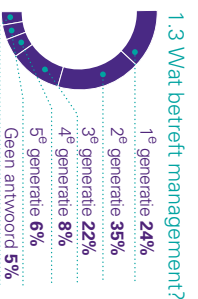
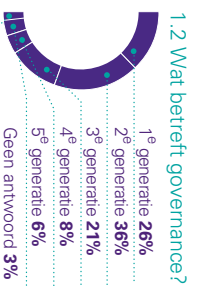
5. Hoeveel mensen (fte's) heeft u ongeveer in dienst?



6. Bent u een familielid?



7. Welke generatie vertegenwoordigt u in het familiebedrijf?



Opmerking: Afronding in hele getallen naar boven.

Bron: KPMG Enterprise European family business barometer, KPMG International, 2019.

© 2019 KPMG Advisory N.V.

Wij hopen dat dit rapport u nuttige inzichten in de situatie van Europese familiebedrijven heeft geboden.

Voor meer informatie over dit onderzoek kunt u contact op nemen met een onze adviseurs, u vindt hun contactgegevens op de volgende pagina's. KPMG, KPMG Meijburg & Co en European Family Businesses (EFB) zullen dit onderzoek ook volgend jaar weer uitvoeren om zo meer licht te werpen op een sector die cruciaal is voor de Europese economie. Wij hopen dat u ook volgend jaar weer deelneemt aan onze enquête.

Dit jaar hebben we reacties uit de volgende landen ontvangen en geanalyseerd:

— Andorra	— Nederland
— België	— Noord-Ierland
— Bulgarije	— Noorwegen
— Cyprus	— Oostenrijk
— Denemarken	— Polen
— Duitsland	— Portugal
— Finland	— Roemenië
— Frankrijk	— Servië
— Griekenland	— Slowakije
— Ierland	— Spanje
— Italië	— Tsjechië
— Kroatië	— Turkije
— Luxemburg	— Verenigd Koninkrijk
— Malta	— Zwitserland



Woord van dank

KPMG en European Family Businesses willen graag alle familiebedrijven in Europa bedanken voor hun deelname aan het onderzoek van dit jaar.

Ook willen we al degenen bedanken die hun tijd en deskundigheid ter beschikking hebben gesteld aan de totstandkoming van het rapport zelf:

— Jonathan Lavender Global Chairman, KPMG Enterprise, KPMG International	— Chelsey Byng Marketing Manager, KPMG Enterprise, KPMG International	— Marc Franzen Partner, KPMG Duitsland
— Tom McGinness Global Co-leader and UK Head of Family Business, KPMG Enterprise Global Center of Excellence for Family Business, KPMG International	— Daniel Trimarchi Program Director, KPMG Enterprise Global Centre of Excellence for Family Business, KPMG International	— Melany Eli Director, Strategy, Marketing and Communications, KPMG Enterprise, KPMG International
— Olaf Leurs Tax Partner, KPMG Meijburg & Co, Nederland	— Ken McCracken Family Business Consultant	— Miranda van Engelen Business Developer, KPMG Meijburg & Co, Nederland
— Jesús Casado Navarro-Rubio Secretary General, European Family Businesses (EFB)	— Luis Silva Partner, KPMG Portugal	— Ramón Pueyo Viñuales Head of Sustainability and Corporate Governance and Head of Family Business, KPMG Spanje
— Darius Movaghgar Senior Policy Advisor, European Family Businesses (EFB)	— Marc Fink Senior Manager, KPMG Duitsland	— Silvia Rimoldi Partner, KPMG Italië

OVER EFB

European Family Businesses (EFB) is de federatie op EU-niveau van de nationale ondernemingsorganisaties die de belangen behartigen van zowel kleine, middelgrote als grote familiebedrijven.

EFB werd in opgericht in 1997 en vertegenwoordigt een gezamenlijke omzet van € 1 biljoen, 9% van het bruto binnenlands product in de Europese Unie. De missie van EFB is om aan te dringen op beleid dat de essentiële bijdrage van familiebedrijven aan de Europese economie onderkent en een eerlijk speelveld creëert ten opzichte van andere typen ondernemingen.

Ga naar: www.europeanfamilybusinesses.eu

OVER KPMG

Ondernemers, familiebedrijven en snelgroeiende ondernemingen worden gedreven door passie. Dat geldt ook voor de adviseurs van KPMG, die u helpen om successen te realiseren.

Wij begrijpen wat voor u belangrijk is en kunnen u helpen om uitdagingen het hoofd te bieden, ongeacht de grootte of het ontwikkelingsstadium van uw bedrijf. Wij stellen een adviseur beschikbaar die een vast aanspreekpunt is voor uw bedrijf en u toegang biedt tot de wereldwijde expertise van KPMG. Een lokaal aanspreekpunt met een mondiaal bereik.

Ga naar:

- <https://home.kpmg/nl/nl/home/sectoren/familie-en-bedrijf.html>
- <https://meijburg.nl/marktsectoren/familie-en-bedrijf-0>

KPMG Enterprise

Global Center of Excellence for Family Business

Net als uw familie staat uw bedrijf niet stil en ontwikkelt het zich volop. Familiebedrijven zijn uniek. De adviseurs van KPMG geven in de directiekamer of aan de keukentafel praktische adviezen op basis van onze grote ervaring met familiebedrijven om zo uw onderneming vooruit te helpen.

In samenwerking met ons wereldwijde netwerk van members firms, geeft KPMG informatie en adviezen die relevant zijn voor familiebedrijven, rekening houdend met hun unieke behoeften. Wij begrijpen dat familiebedrijven wezenlijk verschillen van niet-familiebedrijven en een benadering vereisen die rekening houdt met het familieaspect.

Ga naar: www.kpmg.com/familybusiness

Contact

Neem voor meer informatie over familiebedrijven contact op met een adviseur in uw regio:

International

Jonathan Lavender

Global Chairman, KPMG Enterprise,
Global Co-leader, KPMG Enterprise Family
Business, KPMG International,
Partner, KPMG Israel
T: +972 (3) 684 8716
E: jonathanlavender@kpmg.com

Tom McGinness

Global Co-leader, KPMG Enterprise Family
Business, KPMG International,
Partner, KPMG Enterprise UK
T: +44 20 76945453
E: tom.mcginness@kpmg.co.uk

Olaf Leurs

Tax Partner, KPMG Meijburg & Co,
Nederland
T: +31 (0)62 120 1043
E: leurs.olaf@kpmg.com

Melany Eli

Director, Strategy, Marketing and
Communications, KPMG Enterprise,
KPMG International
T: +1 416 224 4673
E: melanyeli@kpmg.ca

Daniel Trimarchi

Program Director, KPMG Enterprise Global
Centre of Excellence for Family Business,
KPMG International
T: +1 416 777 3816
E: danieltrimarchi@kpmg.ca

Europa

Jesús Casado

Secretary General,
European Family Businesses (EFB)
T: +34 915 230 450
E: jcasado@europeanfamilybusinesses.eu

Darius Movaghgar

Senior Policy Advisor,
European Family Businesses (EFB)
T: +32 2 893 97 10
E: dmovaghgar@europeanfamilybusinesses.eu

Udo Vetter

President,
European Family Businesses (EFB)
T: +32 (0)2 893 97 10
E: president@europeanfamilybusinesses.eu

Andorra

Alexandre Haase

Director,
KPMG Andorra
T: +376 81 04 45
E: ahaase@kpmg.com

Joan Tomás

Director,
Empresa Familiar Andorrana (EFA)
T: +376 80 81 36
E: joan.tomas@gaudit.ad

België

Patrick De Schutter

Partner, Head of Family Businesses
and Regional Development,
KPMG België
T: +32 2 708 4928
E: pdeschutter@kpmg.com

Cyprus

Demetris Vakis

Partner, Head of Family Business,
KPMG Cyprus
T: +357 22 209 301
E: dvakis@kpmg.com

Denemarken

David Olafsson

Partner,
KPMG Enterprise Denemarken
T: +45 5215 0066
E: daolafsson@kpmg.com

Klaus Rytz

Partner,
KPMG Enterprise Denemarken
T: +45 3038 0332
E: klausrytz@kpmg.com

Duitsland

Dr Vera-Carina Elter

Head of People and KPMG Enterprise,
KPMG Duitsland
T: +49 211 475 7505
E: veraelter@kpmg.com

Marc Fink

Senior Manager,
KPMG Duitsland
T: +49 711 9060-42324
E: mfink@kpmg.com

Marc Franzen

Partner, KPMG Duitsland
T: +49 211 475-7981
E: mfranzen@kpmg.com

Dr Daniel Mitrenga

Head of Department, Europe and regions,
Die Familienunternehmer e.V.,
Nederland
T: +49 30 300 654 12
E: mitrenga@familienunternehmer.eu

Finland

Kirsi Adamsson

Partner,
KPMG Enterprise Finland
T: +358 (0) 20 760 30 60
E: kirsi.adamsson@kpmg.fi

Auli Hänninen

Executive Director,
Perheyrittysten liitto
T: +358 (0) 400 415 230
E: auli.hanninen@perheyrittys.fi

Frankrijk

Eric Thouvenel

Head of Family Business,
KPMG Enterprise Frankrijk
T: +33 1 55 68 20 02
E: ethouvenel@kpmg.fr

Caroline Mathieu

Director,
FBN FRANCE
T: + 33 1 53 53 18 12
E: caroline.mathieu@fbn-france.fr

Alexandre Montay

Director,
METI
T: + 33 1 56 26 00 66
E: a.montay@meti.fr

Griekenland

Vangelis Apostolakis

Deputy Senior Partner,
KPMG Enterprise Griekenland
T: +30 21 06 06 23 78
E: eapostolakis@kpmg.gr

Ierland

Kieran Wallace

Partner,
KPMG Enterprise Ierland
T: +353 1 410 1932
E: kieran.wallace@kpmg.ie

John Hansen

Partner,
KPMG Enterprise Ierland
T: +442890893727
E: john.hansen@kpmg.ie

Italië

Silvia Rimoldi

Partner, KPMG Italië
T: +39 348 3080203
E: srimoldi@kpmg.it

Kroatië

Zoran Zemlic

Director,
KPMG Enterprise Kroatië
T: +385 15 390 038
E: dzvaks@kpmg.com

Luxemburg

Louis Thomas

Partner,
KPMG Luxembourg
T: +3522251515527
E: louis.thomas@kpmg.lu

Malta

Anthony Pace

Partner,
KPMG Enterprise Malta
T: +356 2563 1137
E: anthonypace@kpmg.com.mt

Caroline Zammit Apap

Partner,
KPMG Enterprise Malta
T: +356 2563 1137
E: anthonypace@kpmg.com.mt

Nederland

Arnold de Bruin

Partner, KPMG Nederland
T: +31 6 333 0859
E: debruin.arnold@kpmg.nl

Leon Kanters

Tax Partner, KPMG Meijburg & Co,
Nederland
T: +31 6 218 11 219
E: kanters.leon@kpmg.com

Mark Lof

Partner, KPMG Nederland
T: +31 306 582160
E: lof.mark@kpmg.nl

Maarten Merkus

Tax Partner, KPMG Meijburg & Co,
Nederland
T: +31 6 233 69 489
E: merkus.maarten@kpmg.com

Albert Jan Thomassen

Executive Director, FB Ned |
FamilieBedrijven Nederland
T: +31 346 258 033

E: thomassen@fbned.nl

Freerk Volders

Partner, KPMG Meijburg & Co,
Nederland
T: +31 6 463 81 562

E: Volders.Freerk@meijburglegal.com

Noorwegen**Svein Wiig**

Partner,
KPMG Noorwegen
T: + 47 4063 9326

E: svein.wiig@kpmg.no

Tonje Christin Norrvall

Partner,
KPMG Noorwegen
T: + 47 4063 9223
E: tonje.norrvall@kpmg.no

Oostenrijk**Yann-Georg Hansa**

Partner,
KPMG Enterprise Oostenrijk
T: +43 1 313 32 3446
E: yannhansa@kpmg.at

Polen**Andrzej Bernatek**

Partner,
KPMG Polen
T: +48 22 528 11 96
E: abernatek@kpmg.pl

Portugal**Luis Silva**

Partner, KPMG Portugal
T: +351 220102329
E: luissilva@kpmg.com

Marina de Sá Borges

Secretary General Associação das
Empresas Familiares
T: +351 21 346 6088

E: marina.sa.borges@empresasfamiliares.pt

Roemenië**René Schöb**

Partner, Head of Tax and Legal,
KPMG Roemenië
T: +40 372 377 732

E: rschob@kpmg.com

Ramona Jurubi

Country Managing Partner,
KPMG Roemenië
T: +40 372 377 795
E: rjurubita@kpmg.com

Servië**Ivana Manigodić**

Partner,
KPMG Servië
T: +381 11 20 50 535
E: imanigodic@kpmg.com

Slowakije**Lubos Vanco**

Executive Director,
KPMG Slowakije
T: +42 1905 744 447
E: lvanco@kpmg.sk

Spanje**Ramón Pueyo Viñuales**

Head of Sustainability and Corporate
Governance and Head of Family Business,
KPMG Spanje
T: +34 914 56 59 40
E: rpueyo@kpmg.es

Fernando Cortés

Director of Communications and
Corporate Relations Instituto de la
Empresa Familiar

T: +34 915 23 04 50

E: fcortes@efamiliar.com

Tsjechië**Malin Bláha**

Partner, KPMG Tsjechië
T: +420 222 123 809
E: mblaha@kpmg.cz

Turkije**Onur Küçük**

Partner,
KPMG Turkije
T: +90 2123166000
E: tdurkaya@kpmg.com

Verenigd Koninkrijk**Tom McGinness**

Head of Family Business Consulting UK,
KPMG Enterprise UK
T: +44 207 6945453
E: tom.mcginness@kpmg.co.uk

Zwitserland**Reto Benz**

Partner, Head of Swiss market regions,
KPMG Zwitserland
T: +41 58 249 42 37
E: rbenz@kpmg.com

Roman Wenk

Partner, Audit,
KPMG Zwitserland
T: +41 58 249 53 03
E: rwenk@kpmg.com

Notes

[illegible]

Notes

home.kpmg/enterprise
home.kpmg/familybusiness
home.kpmg/socialmedia



De in dit document vervatte informatie is van algemene aard en is niet toegespitst op de specifieke omstandigheden van een bepaalde persoon of entiteit. Wij streven ernaar juiste en tijdige informatie te verstrekken. Wij kunnen echter geen garantie geven dat dergelijke informatie op de datum waarop zij wordt ontvangen nog juist is of in de toekomst blijft. Daarom adviseren wij u op grond van deze informatie geen beslissingen te nemen behoudens op grond van advies van deskundigen na een grondig onderzoek van de desbetreffende situatie.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

November 2019