



Europese barometer voor familiebedrijven

**Vertrouwen in
samenwerking**
Zesde editie | 2017



kpmg.com/familybusiness
www.europeanfamilybusinesses.eu

Inhoudsopgave

Inleiding	04
Vertrouwen blijft hoog	06
Grote uitdagingen aanpakken	10
Bedrijfsprestaties aanjagen	14
Volgende generatie voorbereiden op leidinggevende rol	18
Toekomstplannen	20
Een zonnige toekomst	26
Methodiek	28
Over EFB	30
Over KPMG	31

Hierbij presenteren wij de zesde editie van de Europese barometer voor familiebedrijven (European Family Business Barometer), een jaarlijks onderzoek van European Family Businesses (EFB) in samenwerking met KPMG.

Dit jaar namen meer dan 1.100 eigenaars van familiebedrijven deel aan de enquête en uit hun antwoorden blijkt dat zij nog steeds optimistisch zijn over de toekomst van hun bedrijf en de betrokkenheid van hun familie bij het bedrijf. Het lijkt erop dat deze familiebedrijven ondanks de onverminderde uitdagingen de toekomst met vertrouwen tegemoetzien, van plan zijn om hun winsten te herinvesteren in het bedrijf en op zoek zijn naar nieuwe kansen om duurzame groei te realiseren.



Inleiding

In deze zesde editie van de Europese barometer voor familiebedrijven, een jaarlijkse enquête van European Family Businesses (EFB) en KPMG, werpen we opnieuw een blik op de mate waarin familiebedrijven vertrouwen hebben in de toekomst, de uitdagingen die van invloed zijn op hun bedrijfsactiviteiten en de oplossingen en gezamenlijke aanpak die zij inzetten om duurzame groei te waarborgen.

Familiebedrijven zijn een drijvende kracht achter de Europese economie. ¹Europa heeft meer dan 14 miljoen familiebedrijven die binnen Europa goed zijn voor meer dan 60 miljoen banen in de private sector, dus hun economisch belang moet niet worden onderschat. ²In een aantal landen zijn 55 tot wel 90 procent van alle bedrijven familiebedrijven. Deze voor de gezondheid van de Europese economie zo belangrijke bedrijven, bundelen hun kracht om er zeker van te zijn dat hun stem gehoord wordt. Wat deze bedrijven verbindt is de stellige overtuiging dat overheden meer actie en samenwerking kunnen en moeten ontplooiën om familiebedrijven te helpen.

Uit de jaarlijkse barometer-enquêtes die wij sinds 2013 afnemen blijkt een groeiend vertrouwen in de toekomst. In Europa is een duurzaam herstel zichtbaar van de schuldencrisis die in 2008 uitbrak, en de eigenaars van familiebedrijven zijn onverminderd optimistisch over de toekomst. In de enquête van dit jaar geeft 71% van de familiebedrijven aan optimistisch te zijn over hun economische vooruitzichten in de komende twaalf maanden.

Het afgelopen jaar was voor veel bedrijven een goed jaar, en de meerderheid van de respondenten meldt dan ook positieve resultaten. Bij 57% van de respondenten steeg de omzet en slechts bij 13% was sprake van een daling.

1: Bron: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/12/european-family-business-trends-2015.pdf>

2: Bron: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/12/european-family-business-trends-2015.pdf>

Na diverse jaren van betere financiële resultaten kijken de eigenaars van familiebedrijven nu vooruit en zoeken ze naar nieuwe en integrale manieren om voort te bouwen op hun succes. Familiebedrijven willen het momentum van hun succes benutten om hun winsten te herinvesteren en hun personeelsbestand uit te breiden.

Met het oog op het waarborgen van het duurzame succes en de opvolging van hun bedrijf, handelen familiebedrijven steeds meer als een collectief bij het voorbereiden van de overdracht van het bedrijf aan de volgende generatie.

De positieve vooruitzichten gaan gepaard met aanzienlijke uitdagingen. Voor veel

bedrijven zijn hun winstgevendheid en concurrentiepositie de belangrijkste punten van zorg. Veruit de grootste uitdaging blijft de 'war for talent'.

Nu de Europese economieën aantrekken en het gemiddelde werkloosheidspercentage in Europa rond de 9% schommelt, neemt de concurrentie bij het aantrekken van vakbekwaam personeel toe. Hoewel Europese familiebedrijven een laag personeelsverloop kennen, is er

heftige concurrentie bij het aantrekken van goede kandidaten met de juiste vaardigheden.

Sommige zorgen zijn afgenomen, maar tegelijkertijd zijn inmiddels de Brexit-onderhandelingen begonnen. De protectionistische politieke ontwikkelingen blijven een bron van zorg voor familiebedrijven. De meerderheid van de familiebedrijven roept hun regeringen op om samen te werken om binnen Europa meer integratie en nauwere politieke

banden tot stand te brengen. De eigenaars van deze bedrijven hebben geprofiteerd van de nauwere banden tussen de EU-lidstaten en hebben meer vertrouwen in een krachtige, geïntegreerde EU.

In deze editie van de Europese barometer voor familiebedrijven

werpen KPMG en European Family Businesses (EFB) een nadere blik op deze en andere issues. Wij hopen dat dit rapport u inzichten biedt die nuttig zijn bij de planning van de toekomst van uw familiebedrijf.

Mocht u vragen hebben, neem dan [contact op met ons](#) of met een lokale adviseur. Meer informatie over de methodiek die voor dit onderzoek is gehanteerd, vindt u aan het einde van dit rapport onder '[Methodiek](#)'.



Nu de Europese economieën aantrekken en het gemiddelde werkloosheidspercentage in Europa rond de 9% schommelt, neemt de concurrentie bij het aantrekken van vakbekwaam personeel toe.



Jonathan Lavender

Global Chairman

KPMG, Global Head
KPMG Family Business,
KPMG International,
Partner, KPMG in Israel



Olaf Leurs

Chairman

KPMG EMA
Network and Tax Partner,
Meijburg & Co,
KPMG Nederland



Jesus Casado

EFB Secretary General
European Family Businesses (EFB)

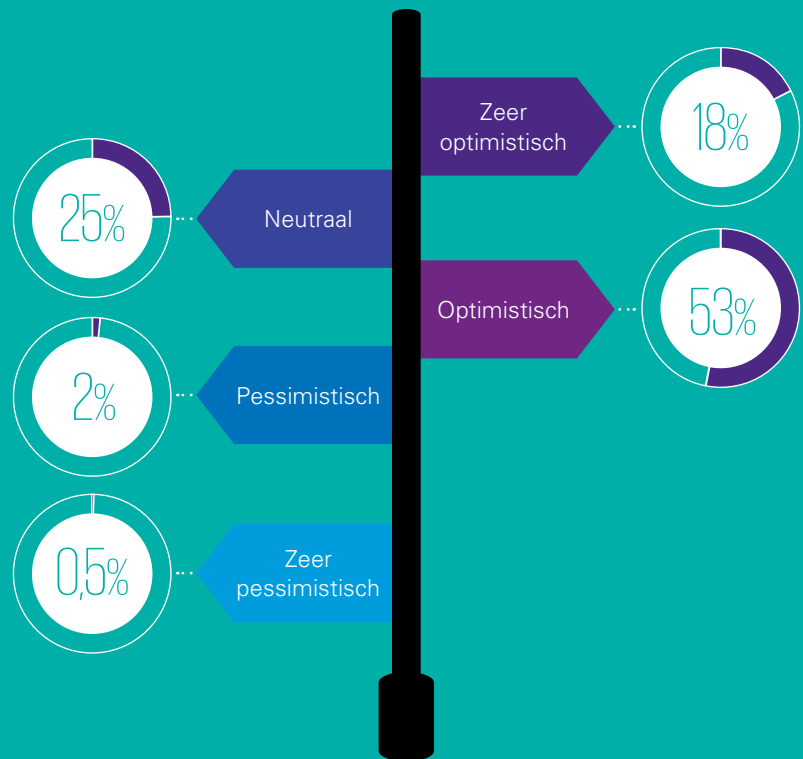
Vertrouwen blijft hoog

De Europese familiebedrijven hebben een goed jaar achter de rug met bemoedigende economische groei en een relatief stabiele politieke situatie, wat waarschijnlijk heeft bijgedragen aan hun onverminderde vertrouwen in en optimisme over de toekomst.

De resultaten van de enquête laten zien dat familiebedrijven onverminderd met een uitdagende omgeving worden geconfronteerd, met toenemende concurrentie en dalende winstmarges. In reactie hierop maken familiebedrijven plannen voor de toekomst en ontwikkelen ze nieuwe producten en diensten en innovatieve verkooptechnieken waar ze op de lange termijn veel baat bij zullen hebben.

De grootse uitdaging is waarschijnlijk de 'war for talent', die vereist dat familiebedrijven zich onderscheiden van de concurrentie om het talent aan te kunnen trekken dat ze nodig hebben. De schaarste aan vakbekwame arbeidskrachten zal er wellicht toe leiden dat er een grotere druk op overheden komt om het arbeidsrecht verder te flexibiliseren.

V1 Hoe bent u gestemd over de economische vooruitzichten voor uw familiebedrijf in de komende twaalf maanden?



Opmerking: Geen antwoord: 2%

Bron: Europese barometer voor familiebedrijven, zesde editie, KPMG International, 2017.

Vertrouwen dat gebaseerd is op succes

Onze enquête laat zien dat Europese familiebedrijven onverminderd optimistisch blijven over de toekomst. 71% van de respondenten geeft aan zeer optimistisch gestemd te zijn over de economische vooruitzichten voor hun bedrijf in de komende twaalf maanden. Ongeveer een kwart is neutraal gestemd over de vooruitzichten voor hun bedrijf in het komende jaar en slechts 2% is hierover pessimistisch of zeer pessimistisch gestemd.

In de afgelopen vijf jaar is het optimisme over de toekomst gestaag en aanzienlijk gestegen. Dit toegenomen vertrouwen is waarschijnlijk gebaseerd op de goede financiële resultaten in het afgelopen jaar. Bij 57% van de respondenten is de omzet afgelopen jaar gestegen, bij 27% is de omzet gelijk gebleven, en slechts bij 13% is de omzet gedaald. De grootste omzetstijgingen waren er in Nederland (73%), Oostenrijk (71%) en het Verenigd Koninkrijk (70%).

De verbetering van de Europese economie als geheel heeft zeker bijgedragen aan de hogere omzetniveaus. 39% van de respondenten noemt de toegenomen vraag en een gunstig ondernemingsklimaat als succesfactoren. Daarnaast leverden ook innovatie en investeringen door het familiebedrijf een bijdrage aan het succes. Als factoren die bijdroegen aan de groei worden genoemd het introduceren van

nieuwe producten en diensten (23%), krachtige verkooptechnieken (16%), intelligente marketing (10,5%), effectieve interne processen (14%) en een nieuw prijsbeleid (7,5%).

Herinvesteren in het bedrijf

Doordat familiebedrijven niet per kwartaal verantwoording hoeven af te leggen over hun resultaten, kijken ze met hun strategie vaak ver vooruit. De meeste respondenten geven aan van plan te zijn de winst van het afgelopen jaar te herinvesteren in hun bedrijf.

47% van de respondenten, met name in het Verenigd Koninkrijk en Nederland, geeft aan bij de uitgaven prioriteit te geven aan de bedrijfsinfrastructuur, productie en marketing. 28%, met name in Duitsland en Nederland, noemt investeren in het aantrekken en opleiden van mensen als prioriteit. Daarnaast is 23% van plan om leningen af te lossen of stortingen op spaarrekeningen te doen, en is 7% van plan om de winst volledig uit te keren aan de aandeelhouders.

Het toegenomen vertrouwen in de toekomst blijkt ook uit de plannen om het personeelsbestand uit te breiden. 39% is van plan om het personeelsbestand op het huidige niveau te houden, terwijl 44,7% voornemens is om het personeelsbestand komend jaar uit te breiden. Dit laat eens te meer zien dat familiebedrijven in Europa een belangrijke banenmotor zijn.

“



De afgelopen vijf jaar hebben familiebedrijven veerkracht getoond, zoals blijkt uit hun bestendige positieve resultaten en optimistische toekomstplannen, die hen in staat zullen stellen om grote uitdagingen, zoals het aantrekken en behouden van getalenteerde mensen, de politieke instabiliteit en dalende winstmarges het hoofd te bieden.

Jonathan Lavender

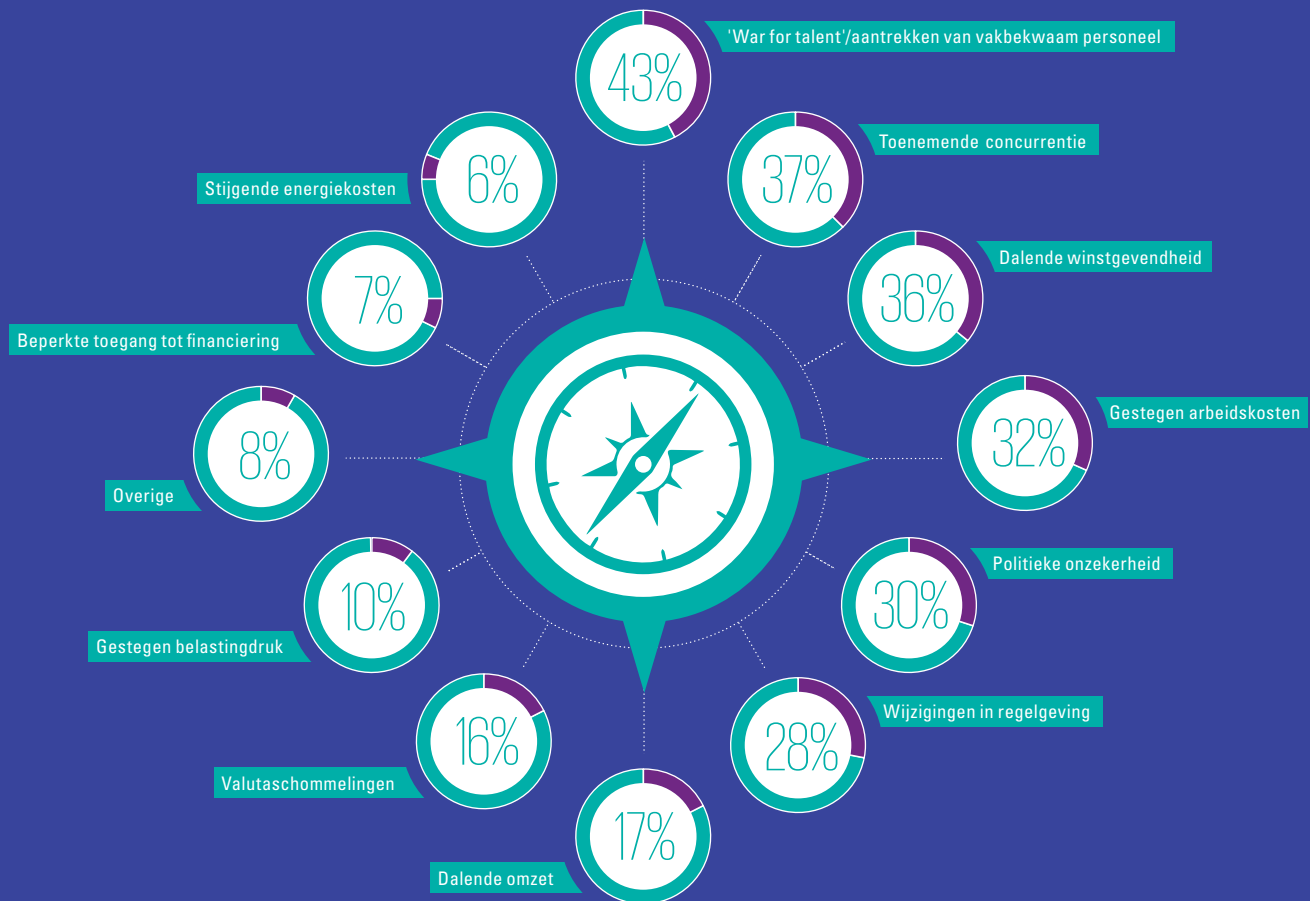
Global Chairman, KPMG International

”

Grote uitdagingen aanpakken

De grootse punten van zorg voor eigenaars van familiebedrijven zijn de 'war for talent', de dalende winstgevendheid en de toenemende concurrentie. Familiebedrijven staan voor moeilijke keuzes en zullen nieuwe manieren moeten vinden om zich te onderscheiden nu de concurrentie toeneemt.

V2 | Wat zijn op dit moment de belangrijkste zorgen voor uw familiebedrijf?



Opmerking: Geen antwoord: 2%

Bron: Europese barometer voor familiebedrijven, zesde editie, KPMG International, 2017.



Het ontwikkelen van een cultuur van 'intrapreneurship'

kan een efficiënte manier zijn om talent aan te trekken en te behouden. Een omgeving stimuleren die jonge talenten in staat stelt om interne startup-projecten te ontwikkelen, levert vaak een bijdrage aan het aanpakken van deze kwestie en daarnaast aan het algehele succes van het bedrijf. Familiebedrijven zijn vaak een broedplaats voor dergelijke initiatieven.

Eric Thouvenel

Head of Family Business,
KPMG Frankrijk



De 'war for talent' wordt heviger

Naarmate de werkloosheid in de EU verder afneemt, wordt het voor familiebedrijven steeds moeilijker om het talent aan te trekken dat zij nodig hebben. Familiebedrijven zijn gelukkig goed in staat om talent te behouden, maar merken nu dat ze de strijd moeten aangaan om nieuwe medewerkers aan te trekken die beschikken over de juiste kwalificaties. 43% van de respondenten geeft aan dat deze 'war for talent' de grootste uitdaging is voor hun bedrijf. 32% geeft aan dat men in toenemende mate de druk ervaart van de beperkte beschikbaarheid van arbeidskrachten en de stijgende arbeidskosten.

De zorgen hierover zijn in de afgelopen jaren toegenomen. De 'war for talent' werd in 2015 door 33% genoemd als een grote uitdaging, in 2016 door 37% en in 2017 door 43%. De bezorgdheid over de arbeidskosten steeg van 26% in 2015 naar 32% in 2016, maar is in 2017 gelijk gebleven op 32%.

Toonaangevende familiebedrijven richten zich in toenemende mate op het opbouwen en communiceren van hun unieke waardepropositie om zo beter talent aan te kunnen trekken.

³Familiebedrijven zijn aantrekkelijk voor werknemers omdat zij een lager personeelsverloop kennen, langere

arbeidscontracten aanbieden en tijdens een recessie in het algemeen minder snel mensen ontslaan.

Ook de cultuur van betrokkenheid en langjarige doelstellingen die kenmerkend is voor familiebedrijven, en hun bereidheid om grotere investeringen te doen in de opleiding van hun werknemers, maken deze bedrijven aantrekkelijk voor werkzoekenden.

Als familiebedrijven niet de juiste mensen kunnen vinden, zullen ze hun groeiambities wellicht niet waar kunnen maken. Ze zullen zich met nieuwe ideeën moeten onderscheiden van de concurrentie om deze uitdaging het hoofd te bieden. Familiebedrijven zullen wellicht geen aandelen of opties aan hun werknemers verstrekken, maar hebben wel veel meer te bieden als het gaat om loyaliteit, investeringen op de lange termijn en betrokkenheid.

Veel grote ondernemingen snijden regelmatig in hun personeelsbestand. Bij familiebedrijven gebeurt dit zelden.

Het wekt geen verbazing dat eigenaars van familiebedrijven vragen om hervormingen van het arbeidsrecht. 41% noemt 'flexibilisering van het arbeidsrecht' als een van de belangrijkste twee veranderingen die de groeivoorzichten van hun bedrijf zouden verbeteren.

3: Bron: <https://hbr.org/2012/11/what-you-can-learn-from-family-business%20>

Strijd tegen dalende winstgevendheid

36% van de familiebedrijven maakt zich grote zorgen over de dalende winstgevendheid van hun bedrijf, die een rechtstreeks gevolg kan zijn van de stijgende arbeidskosten en toegenomen concurrentie, uitdagingen die worden genoemd door 37% van de respondenten.

Politieke onzekerheid blijft een punt van zorg

Hoewel het percentage al jaren licht daalt, benoemt 30% van de respondenten de politieke onzekerheid als een van de belangrijkste punten van zorg.

Het is weinig verrassend dat de bezorgdheid over de politieke situatie het grootst is in het Verenigd Koninkrijk, waar 53% van de respondenten aangeeft dat dit hun grootste zorg is. Hoewel de zorgen over de impact van de Brexit op de euro lijken te zijn afgenomen, noemen veel Britse familiebedrijven valutaschommelingen als een punt van zorg vanwege de recente koersschommelingen van het Britse pond.

Waarschijnlijk zullen deze omstandigheden bedrijven ook komend jaar weer voor uitdagingen stellen. Of zij die uitdagingen het hoofd kunnen bieden zal afhangen van hun reacties en aanpassingsvermogen. Naar verwachting zal de roep toenemen om hervormingen gericht op een verlaging van de administratieve lastendruk, lagere belastingen en een betere beschikbaarheid van talent tegen lagere kosten.



Overall in Europa voelen familiebedrijven bij het aantrekken van talent de concurrentie van grote mondiale concerns en multinationals. Om daarmee te kunnen concurreren, moeten familiebedrijven uitleggen wat het betekent om een familiebedrijf te zijn en wat de voordelen zijn van werken voor een familiebedrijf. Familiebedrijven moeten zeker niet de media ontwijken en de publiciteit schuwen, maar juist duidelijk communiceren wat ze doen. Ze moeten duidelijk maken welke voordelen een familiebedrijf als werkgever te bieden heeft.

Ramon Pueyo Viñuales

Partner in charge of Family,
KPMG in Spanje



Bedrijfsprestaties aanjagen

Familiebedrijven hebben een goed jaar achter de rug en richten zich nu op het ontwikkelen van processen, procedures en plannen om de bedrijfsprestaties aan te jagen, de ingewikkelde banden tussen het bedrijf en de familie te managen en verdere groei mogelijk te maken.

Governancevormen

Er bestaat geen 'one-size-fits-all' oplossing voor de governance van familiebedrijven. Ieder familiebedrijf heeft een unieke structuur en andere behoeften. Good governance is ontegenzeggelijk een succesfactor voor groeiende familiebedrijven, maar ieder bedrijf heeft zijn eigen governancestructuur. Die structuur verandert in het algemeen naarmate het bedrijf groeit en volwassen wordt.

Het lijkt erop dat steeds meer familiebedrijven formele governance-organen opzetten, waaronder een Raad van Bestuur (70%) en Raad van Advies/Commissaris-sen (20%). Daarnaast geeft 33% van de respondenten aan dat men een familie-raad heeft.

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering. De familieraad richt zich op het oplossen en in goede banen leiden van familiekwesities, door het

opstellen van regels voor het verkrijgen van eigendomsbelangen en voor benoemingen voor governance-organen en operationele functies. ⁴Familieraad bepalen de voorwaarden wat betreft de opleiding en ontwikkeling, vaardigheden, motivatie en ervaring die voor het bedrijf vereist zijn. Een familieraad, ongeacht of die formeel of informeel is, legt de banden vast die tussen de familie en het bedrijf bestaan.

Wanneer familiebedrijven deze en andere mechanismen invoeren, is het belangrijk dat de rollen en verantwoordelijkheden duidelijk zijn. De focus van sommige directieleden kan namelijk zowel bij de familie als het bedrijf liggen.

Daarom stellen veel familiebedrijven een familiestatuuut op om helderheid en transparantie te scheppen, zodat de familieleden weten hoe zij moeten handelen als er geschillen ontstaan.

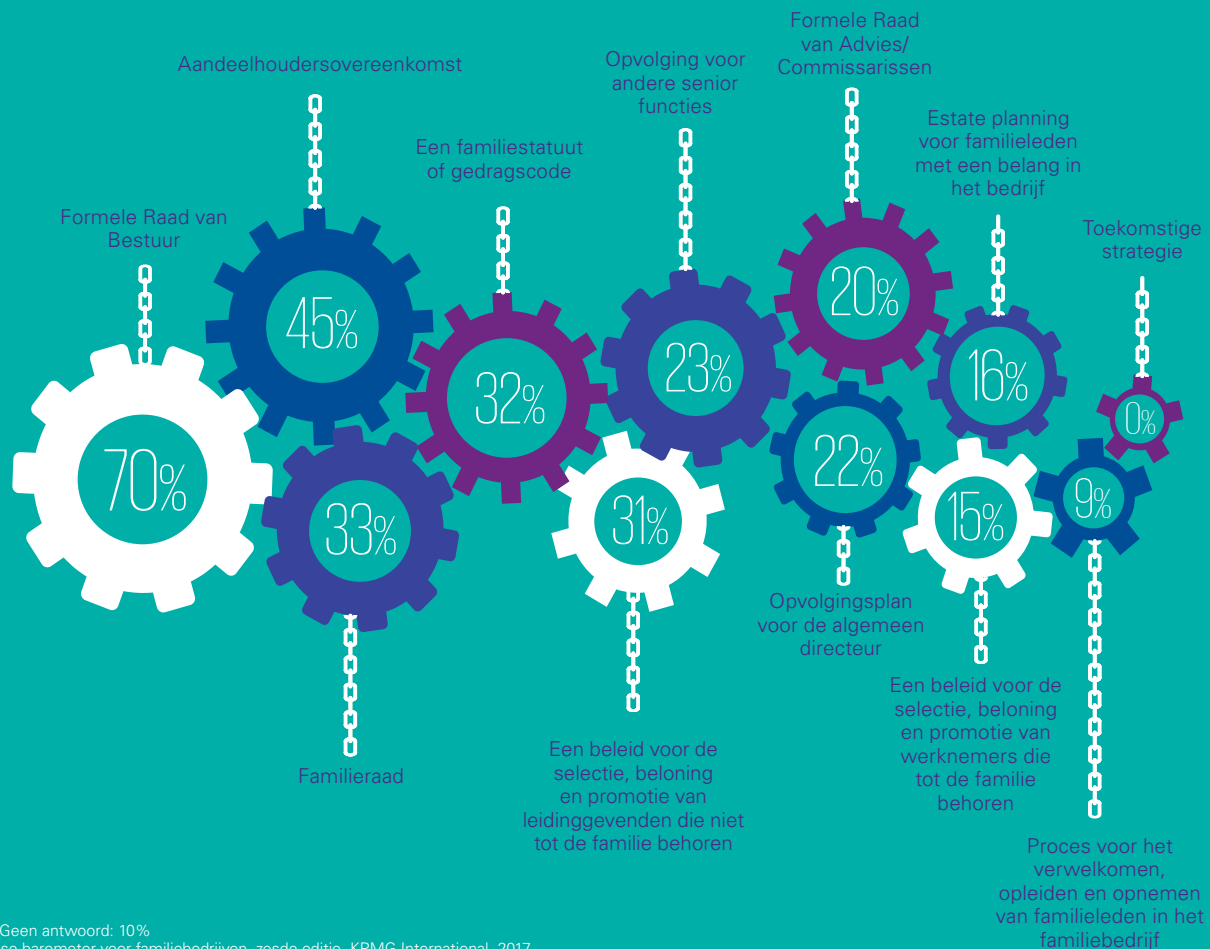
⁵Een familiestatuuut versterkt de emotionele cohesie binnen de familie doordat het door de aandeelhouders gezamenlijk wordt opgesteld.

4: Bron: <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2016/02/board-of-directors-and-family-council.html>.

5: Bron: <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2017/07/a-family-constitution-increases-family-cohesion-and-business-connectivity.html>.



V3 | Zijn binnen uw familiebedrijf de volgende mechanismen en processen ingericht? (selecteer alles wat van toepassing is)



Opmerking: Geen antwoord: 10%

Bron: Europese barometer voor familiebedrijven, zesde editie, KPMG International, 2017.



Een goed evenwicht bewaren tussen de belangen

van de familie en het bedrijfsbelang is een bekende kwestie die familiebedrijven voor grote uitdagingen kan stellen. Veel conflicten kunnen vermeden worden door persoonlijke belangen te scheiden van de bedrijfsvoering, en daarom hebben veel toonaangevende familiebedrijven duidelijke regels opgesteld over wat familieleden van het bedrijf mogen verwachten en wat het bedrijf van hen mag verwachten.

Ken McCracken

Head of Family Business Consulting,
KPMG Verenigd Koninkrijk



Evenwicht bewaren tussen belangen van familie en bedrijf

Het bewaren van het delicate evenwicht tussen de belangen van de familie en het bedrijfsbelang is voor familiebedrijven een voortdurende uitdaging. Als er objectieve bedrijfsbeslissingen worden genomen zonder rekening te houden met de impact op de familie, kan dit leiden tot conflicten en een verstoring van de familieharmonie. Maar als de besluitvorming te ver in de andere richting doorslaat, kan dit leiden tot beslissingen die het bedrijf schaden. De noodzaak om evenwicht te bewaren tussen de belangen van de familie en het bedrijfsbelang wordt door 87% van de respondenten genoemd als een belangrijk aspect van hun bedrijfsvoering. In 2014 vond 59% van de respondenten dit aspect belangrijk of zeer belangrijk, maar sindsdien is dit percentage van jaar op jaar aanzienlijk gestegen.

De vakbekwaamheid binnen het bedrijf verbeteren

Familiebedrijven zijn meestal sterker gericht op het bieden van werkgelegenheid op de lange termijn; de meeste erkennen het belang van het investeren in en ontwikkelen van de vaardigheden van hun werknemers. ⁶Een toonaangevende studie laat zien dat familiebedrijven per werknemer dubbel zo veel investeren in opleiding als niet-familiebedrijven.

Familiebedrijven zijn zich ook steeds meer bewust van het belang van de opleiding en ontwikkeling van de familieleden die in het bedrijf werken. Een grote meerderheid (83%) van de respondenten vindt de financiële geletterdheid van familieleden belangrijk of zeer belangrijk. Sinds 2015 is het belang dat men hieraan hecht sterk gestegen.

Familiebedrijven benoemen ook steeds vaker mensen van buiten de familie op senior functies waarvoor binnen de familie geen bekwame kandidaten zijn. 77% van de respondenten is het eens met de stelling dat directieleden van buiten de familie deskundigheid inbrengen en toegevoegde waarde bieden aan het familiebedrijf.

6: Bron: <https://hbr.org/2012/11/what-you-can-learn-from-family-business>.



Het toegenomen percentage directieleden van buiten de familie houdt ook verband met de toegenomen versnippering van bedrijfsaandelen over de generaties, die kan leiden tot een grotere en meer diverse groep bedrijfseigenaars en de familie kan doen besluiten om haar bedrijfsbelangen te laten behartigen door directeuren van buiten de familie. Ook kunnen mogelijke kandidaten voor de opvolging ervoor hebben gekozen om buiten het familiebedrijf hun eigen ambities na te jagen en wel als eigenaar verantwoordelijkheid te dragen voor het familiebedrijf, maar er niet actief werkzaam te zijn.

Dr. Vera-Carina Elter

Head of Family Business, KPMG in Germany



Open communicatie, een succesfactor

Goede communicatie is een belangrijke factor voor het succes van een familiebedrijf, met name bij het bewaren van een goede balans tussen de belangen van de familie en het bedrijfsbelang en bij de overdracht van het bedrijf aan de volgende generatie. De communicatie in een familiebedrijf kan worden verbeterd door formele structuren op te stellen, zoals een familiestatuu, aandeelhoudersovereenkomsten en beleid voor de salariering en promotie van familieleden en andere medewerkers.

De communicatie tussen de generaties is een aspect waaraan de respondenten dit jaar veel belang hechten. 52% van de respondenten vindt de communicatie tussen generaties zeer belangrijk voor de bedrijfsvoering. Sinds 2013, toen 29% van de respondenten dit zeer belangrijk vond, is dit percentage van jaar op jaar gestegen.

Volgens de Europese Commissie zijn ruim 60% van alle bedrijven in Europa familiebedrijven. Deze bedrijven, die uiteenlopen van eenmanszaken zonder personeel tot grote beursgenoteerde multinationals, spelen een belangrijke rol in de Europese economie en zijn verantwoordelijk voor circa 40-50% van alle werkgelegenheid in de EU.

Volgende generatie voorbereiden op leidinggevende rol

Voor veel eigenaars van familiebedrijven is het overdragen van het bedrijf aan de volgende generatie een grote uitdaging. Als de jongere generatie aarzelt om in het familiebedrijf te stappen, weigeren zij vaak om een leidinggevende rol in het bedrijf op te pakken en gaan ze elders op zoek naar carrièrekansen.

Als er wel familieleden bereid zijn om het stokje over te nemen, is de volgende uitdaging om te zorgen voor een soepele overdracht van zowel de leiding als de eigendom van het bedrijf aan de jongere generatie. Bij deze transitie moeten de zorgen van de familie worden onderkend en moeten de nieuwe eigenaars goed worden voorbereid. Bedrijfseigenaars die een legacy willen opbouwen of behouden, erkennen het belang van een krachtig opvolgingsplan om voor hun bedrijf een duurzame toekomst te waarborgen.

Bij een opvolging spelen twee afzonderlijke kwesties: de overdracht van de eigendom en de overdracht van de leiding. Familiebedrijven moeten processen inrichten om beide aspecten van de transitie vorm te geven.

In 2017 geeft 84% van de respondenten aan dat het voorbereiden en opleiden van een opvolger belangrijk of zeer belangrijk is voor hun bedrijf. Succesvolle familiebedrijven investeren in toenemende mate middelen, tijd en energie in het opbouwen van leiderschap binnen de familie om zo de

continuïteit van het bedrijf op de lange termijn te waarborgen. Meer dan 50% van de respondenten geeft aan dat iemand van de volgende generatie een leidinggevende rol binnen het bedrijf vervult om zo vroeg in het proces de opvolgingsplanning voor te bereiden.

Daarnaast is duidelijkheid over de eigendom cruciaal. De overeenkomsten moeten duidelijk beschrijven wie het recht krijgt om eigenaar of aandeelhouder te zijn. Eigenaars van familiebedrijven moeten zich buigen over welke rol wordt gegeven aan familieleden die geen bloedverwanten zijn, zoals adoptiekinderen en echtgenoten. Dit alles moet zo belastingvriendelijk mogelijk worden geregeld. De overeenkomsten moeten helder en duidelijk vermelden wie het recht krijgen om eigenaar te worden en op welk moment zij aandelen in handen kunnen krijgen.

Dit jaar geeft bijna 34% van de respondenten aan dat zij de leiding of eigendom van hun bedrijf in de komende twaalf maanden aan de volgende generatie zullen overdragen.

De overdracht van de leiding aan de volgende generatie vereist dat er een proces is om de juiste opvolger klaar te stomen, om de persoon te vinden die het meest geschikt is om het bedrijf te leiden. Dit waarborgt dat het bedrijf kan blijven groeien en dat in het levensonderhoud van de hele familie kan worden voorzien. In het kader van het klaarstomen van de toekomstige algemeen directeur en directieleden moet ook een plan worden gemaakt voor het afscheid van de huidige leidinggevenden.



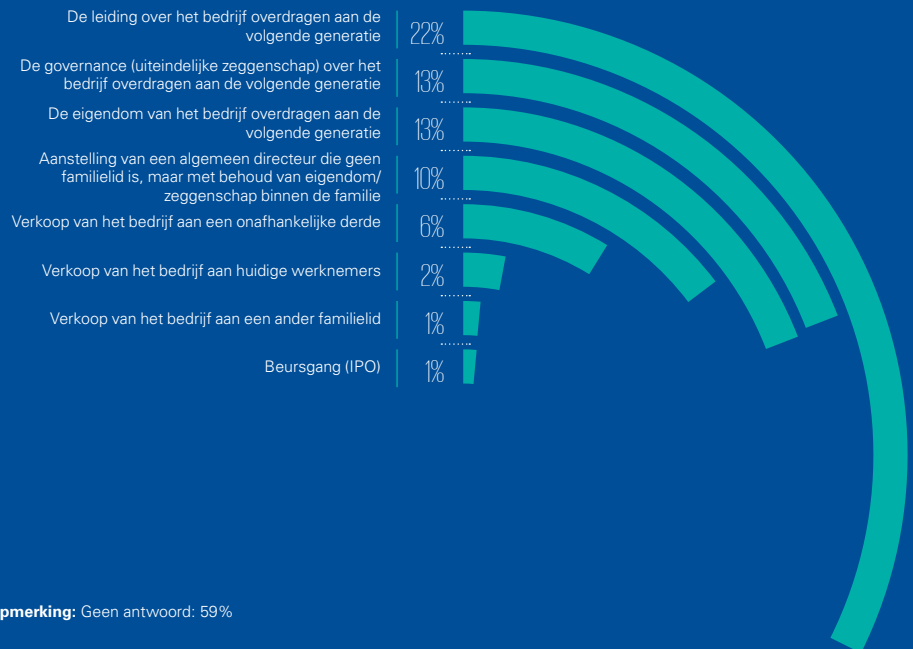
Familiebedrijven moeten tijd investeren om inzicht te krijgen

in de wensen en behoeften van de volgende generatie. Dat begint met het voeren van een dialoog over het bedrijf en de rol die de familie als eigenaar wil spelen in het bedrijf. Wat is het perspectief van de volgende generatie op de algehele visie en de planning voor de lange termijn? Deze dialoog heeft grote impact en prikkelt hen om na te denken over de governance en opvolging van het bedrijf, wat er nodig is om hun persoonlijke financiële situatie veilig te stellen en hoe zij mede richting kunnen geven aan duurzaam succes.

Vangelis Apostolakis
Deputy Senior Partner,
KPMG Griekenland



V4 Welke van de volgende strategische opties overweegt u voor uw familiebedrijf in de komende twaalf maanden? (selecteer alles wat van toepassing is)



Opmerking: Geen antwoord: 59%

Een opvolger voorbereiden en opleiden voordat de leiding aan hem of haar wordt overgedragen



Bron: Europese barometer voor familiebedrijven, zesde editie, KPMG International, 2017.

Toekomstplannen

Doelen stellen

Een typisch kenmerk van familiebedrijven is dat ze altijd de verre toekomst in het oog houden. Hoewel de prioriteiten van jaar tot jaar kunnen veranderen, lijken eigenaars van familiebedrijven ver vooruit te kijken om voorbereid te zijn op de toekomst en een legacy tot stand te brengen.

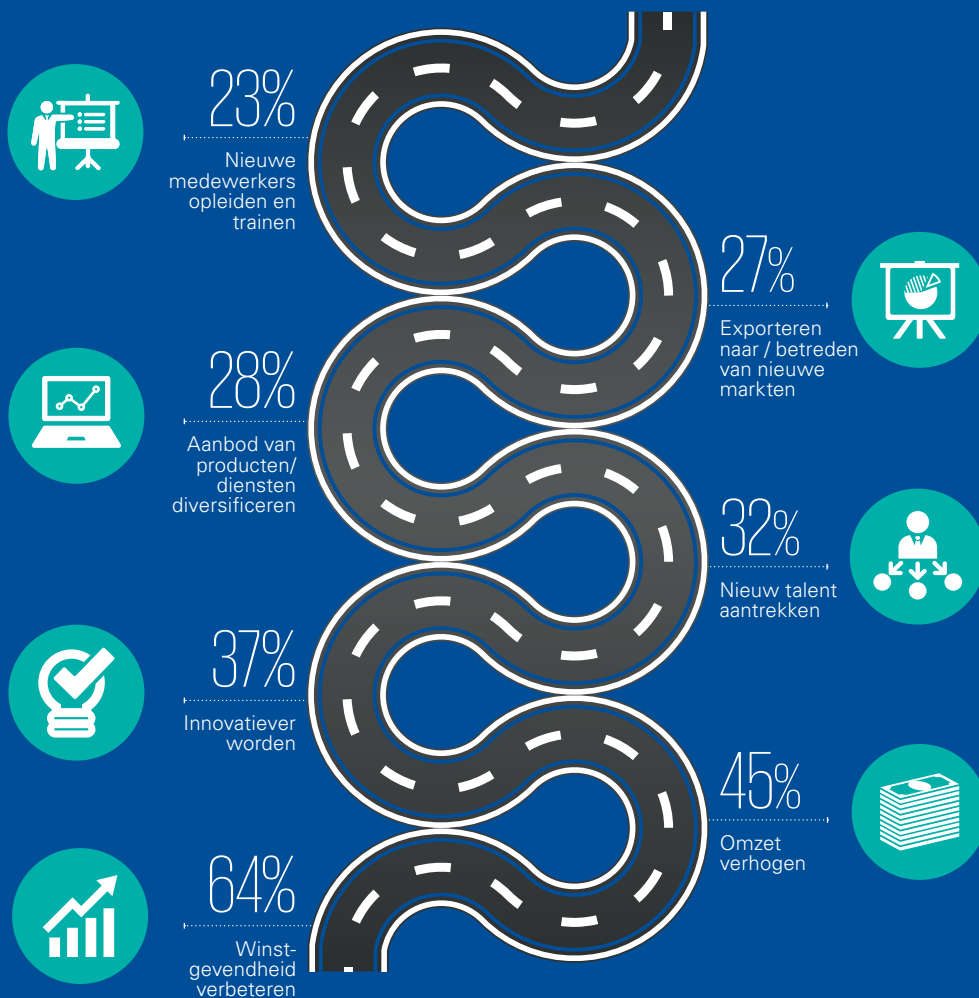
Zij zijn in het algemeen meer dan andere bedrijfseigenaars bereid om te investeren in innovaties die in de loop van decennia waarde zullen toevoegen. Hun bedrijfsbeslissingen zijn gericht op het behouden van voordelen voor toekomstige generaties binnen de familie. Niet-familiebedrijven worden daarentegen vaak belemmerd bij het nemen van risico's doordat zij dit extern moeten rechtvaardigen.

Als belangrijke prioriteiten voor de komende twee jaar worden genoemd het verbeteren van de winstgevendheid (64%), verhogen van de omzet (45%), innovatiever worden (37%) en aantrekken van talent (32%).

Voor de meerderheid van de eigenaars van familiebedrijven (64%) is het aanpakken van de dalende winstgevendheid hun belangrijkste bedrijfsprioriteit. Zelfs als men veel vertrouwen in de toekomst heeft en goede bedrijfsresultaten realiseert, is de winstgevendheid toch allesbepalend voor het vermogen van bedrijven om succesvol te blijven en te groeien.

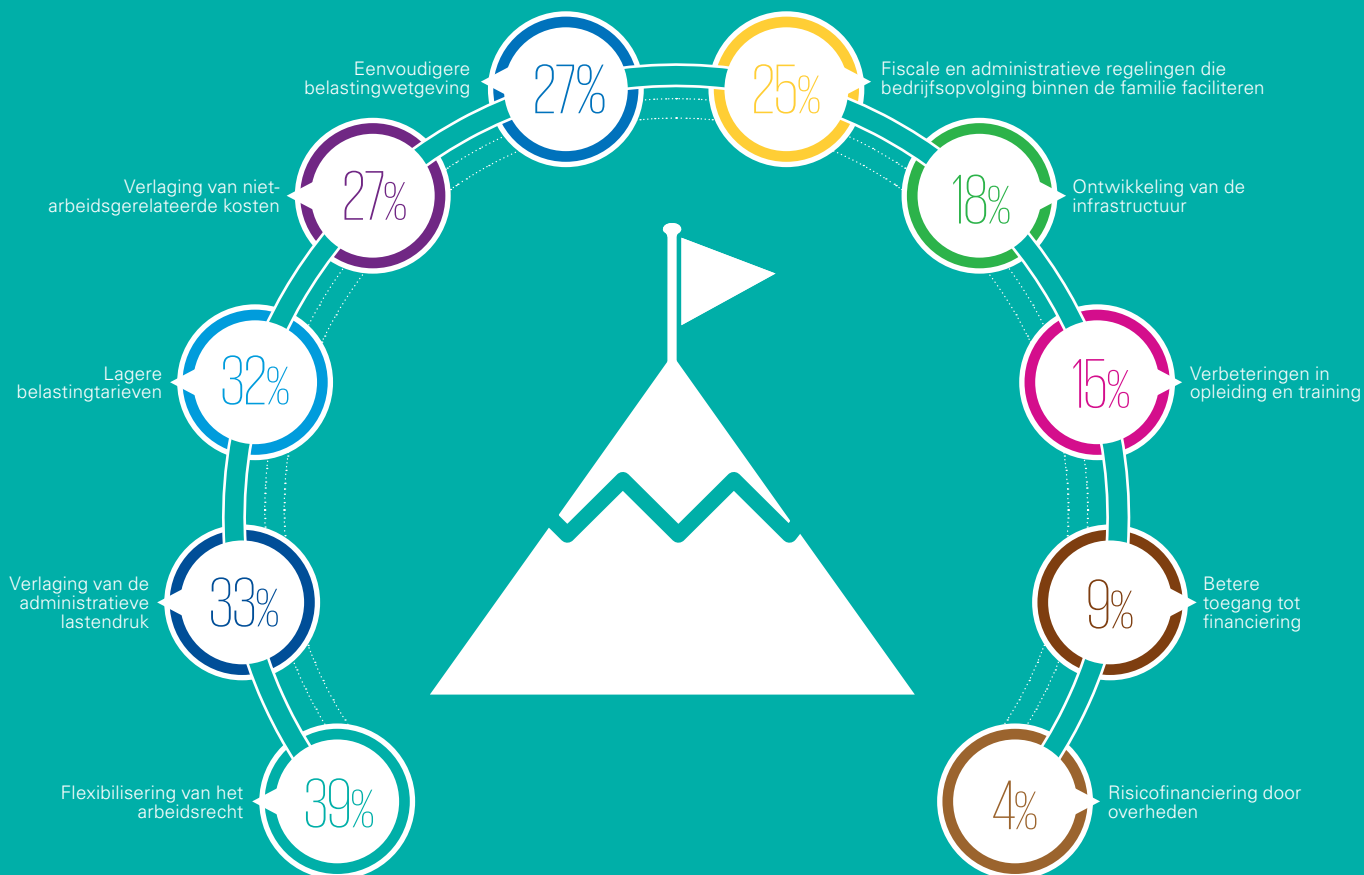
Als logisch gevolg daarvan staat het verhogen van de omzet, genoemd door 45% van de respondenten, op de tweede plek als bedrijfsprioriteit.

V5 | Wat zijn de prioriteiten van uw familiebedrijf voor de komende twee jaar? (selecteer de twee belangrijkste)



Opmerking: Geen antwoord: 2%
Bron: Barometer voor familiebedrijven, zesde editie, KPMG International, 2017.

V6 Welke van de volgende veranderingen en/of verbeteringen zouden de groeivoorzichten van uw bedrijf verbeteren? (selecteer de twee belangrijkste)



Opmerking: Geen antwoord: 5%

Bron: Barometer voor familiebedrijven, zesde editie, KPMG International, 2017.

Roep om verbeteringen

Familiebedrijven roepen overheden op om het ondernemingsklimaat te verbeteren. Op de vraag wat de twee belangrijkste veranderingen en/of verbeteringen zijn die de groeivoorzichten van hun bedrijf zouden verbeteren, noemen de respondenten belastingkwesties en de liberalisering van de arbeidsmarkt/arbeidskosten.

Het verlagen van de belastingdruk werd genoemd door 32% van de respondenten. Daarnaast wijst 27% op de noodzaak van eenvoudigere belastingwetgeving. Dit is een stijging ten opzichte van 2015, toen dit aspect door 17% werd genoemd, en 2016, toen 21% hierop wees.

39% van de respondenten maakt zich zorgen over de doorstroming van talent en vindt dat daarom het arbeidsrecht moet worden geflexibiliseerd. Daarnaast vindt 27% dat de niet-arbeidsgerelateerde kosten omlaag moeten.

Europese familiebedrijven zijn onverminderd bezorgd over de onzekerheid rond mogelijke wetswijzigingen die het vrije verkeer van arbeid over de landgrenzen zouden kunnen belemmeren. Bovendien zijn veel familiebedrijven steeds voorzichtiger met het verstrekken van vaste fulltime dienstverbanden, uit angst voor problemen bij een toekomstige afslanking. Werknemers met een vast contract zijn voor bedrijfseigenaars en ondernemers



Eigenaars van familiebedrijven willen graag investeren in de toekomst en hun bedrijf laten groeien. Overheden moeten de bezorgheid van deze bedrijven over de toenemende regeldruk en barrières die de doorstroming van talent belemmeren serieus nemen. De familiebedrijven willen dat de integratie van Europa energiek wordt voortgezet en dat de belastingwetgeving wordt vereenvoudigd om zo hun concurrentiepositie op de wereldmarkt te verbeteren.

Jesus Casado
EFB Secretary General,
European Family Businesses (EFB)



steeds duurder vanwege de toenemende kosten van doorbetaling bij ziekte en andere sociale lasten.

V7

Wat heeft uw voorkeur als het gaat om de toekomst van Europa?



Bron: Barometer voor familiebedrijven, zesde editie, KPMG International, 2017.

Meer Europese integratie

Op politiek niveau gaat na het Britse EU-referendum in 2016 veel aandacht uit naar Brexit, een ingewikkeld proces dat al weer enige tijd loopt en twee jaar zal duren. Naar aanleiding hiervan stelden wij dit jaar in onze enquête de volgende prangende vraag: Wat heeft u voorkeur als het gaat om de toekomst van Europa?

De meerderheid van de respondenten (56%) is voorstander van meer integratie, 29% wil de huidige situatie behouden en slechts 16% wil dat de Europese integratie verminderd wordt. Met name in Portugal, Oostenrijk, Duitsland, Griekenland, Italië en Spanje zijn veel respondenten voorstander van meer integratie. Opvallend genoeg, gezien de huidige Brexit-onderhandelingen, wil 30% van de Britse respondenten meer Europese integratie; 23% wil minder integratie.

Aan de voorstanders van meer integratie stelden we de vraag: Waar moet Europa zich op richten? Slechts 19% van de respondenten vindt dat Europa zich "uitsluitend op de eengemaakte Europese markt" moet richten, terwijl 36% voorstander is van de eengemaakte Europese markt en daarnaast een verdergaande politieke unie wil. Eigenaars van familiebedrijven hebben duidelijk meer vertrouwen in een sterke, geïntegreerde EU. Waar dit zinvol is en waarde toevoegt, roepen familiebedrijven op tot verdere integratie en nauwere politieke banden binnen Europa, wat erop wijst dat zij de voordelen van de EU onderkennen.



In de Europese Unie worden steeds meer belastingregels voor bedrijven ingevoerd, met name voor bedrijven met internationale handelsactiviteiten.

De OESO is bezig met het BEPS-project ter voorkoming van grondslaguitholling en winstverschuiving, dat tot extra regelgeving zal leiden. Daarnaast is een nieuwe fiscale landenrapportage verplicht gesteld ('country-by-country reporting') en worden overal in Europa UBO-registers opgezet. Hoewel familiebedrijven erkennen dat het ook in hun eigen belang is dat belastingfraude en misbruik van belastingregels worden tegengegaan, leiden al deze nieuwe regels ontegenzeggelijk tot een verzwaring van de administratieve lastendruk.

Olaf Leurs, Chairman

KPMG EMA Network and Tax partner,
Meijburg & Co, KPMG Nederland



Het familiebedrijf is het bedrijfsmodel dat wereldwijd het meest voorkomt en heeft een aanzienlijke impact op de wereldeconomie. De bijdrage van familiebedrijven aan het brutowereldproduct bedraagt naar schatting ruim 70%.

* Bron: <https://www.omicsonline.org/open-access/family-businesses-and-its-impact-on-the-economy-2167-0234-1000251.pdf> published March 2017.

Een zonnige toekomst

Familiebedrijven zijn er in alle soorten en maten. Familiebedrijven ontwikkelen innovaties en zijn wereldleiders. Kenmerkend voor familiebedrijven is dat ze een legacy willen opbouwen die kan worden overgedragen aan de volgende generatie.

Veel familiebedrijven hebben een succesvol jaar achter de rug waarin verbeteringen zijn gerealiseerd. De vooruitzichten zijn nog steeds gunstig voor familiebedrijven, die door zullen gaan met het implementeren van groeistrategieën, nieuwe producten zullen introduceren en van plan zijn hun personeelsbestand uit te breiden. Dankzij investeringen in formele governancestructuren en het verbeteren van hun opvolgingsplanning en de communicatie tussen de generaties, zullen familiebedrijven hun groei en legacy waarschijnlijk verder kunnen

bestendigen. Hun vertrouwen in de toekomst is gebaseerd op wat zij dankzij hard werken tot stand hebben gebracht.

Met deze positieve instelling, bereidheid tot strategische investeringen en een passie die berust op een holistische visie voor de familie en het bedrijf, lijken familiebedrijven goede vooruitzichten te hebben op duurzaam succes. Als zij de uitdagingen het hoofd kunnen bieden en gezamenlijk aandringen op hervormingen om het ondernemingsklimaat te verbeteren en een sterke, geïntegreerde EU te creëren, wacht de Europese familiebedrijven een zonnige toekomst.



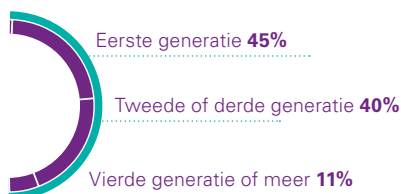
Methodiek

De Europese barometer voor familiebedrijven is gebaseerd op een online enquête. In de periode van 7 mei tot en met 23 augustus 2017 werd de enquête door 1.122 respondenten ingevuld. Dit is de zesde editie van dit onderzoek naar de ontwikkelingen binnen Europese familiebedrijven.

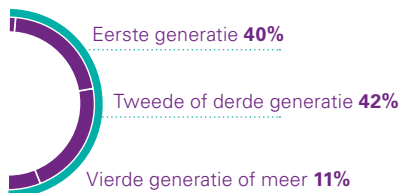
Profiel van de respondenten

1. De hoeveelste generatie van uw familie runt nu het bedrijf?

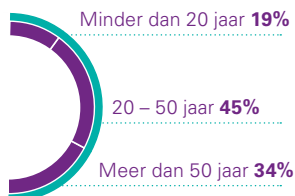
1.1. Wat betreft eigendom



1.2. Wat betreft governance

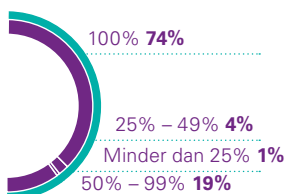


3. Hoe lang is uw bedrijf al in eigendom van uw familie?

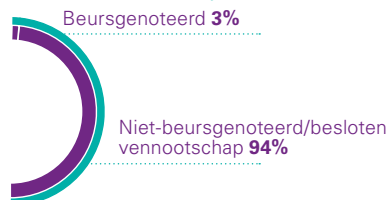


2. Wat betreft de eigendomsstructuur van uw bedrijf...

a) Welk percentage is eigendom van de familie?



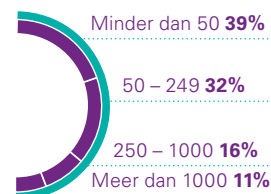
b) Is uw familiebedrijf



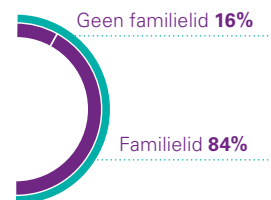
4. Wat is ongeveer de jaaromzet van het bedrijf?



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



6. Bent u...?



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 opnemen met een van onze adviseurs; u vindt hun contactgegevens op pagina 32 en 33. KPMG 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.



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 opgericht in 1997 en vertegenwoordigt een gezamenlijke omzet van 1 biljoen euro, 9% van het BBP 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.

De adviseurs van KPMG zijn wereldwijd in onze member firms actief om bedrijven als het uwe te ondersteunen. 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: www.kpmg.com/nl/nl/home/sectoren/familie-en-bedrijf.html

KPMG, Global Center of Excellence for Family Business

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 member 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:

Europa

Jonathan Lavender
Global Chairman,
KPMG Enterprise,
Global Head KPMG
Enterprise Family Business,
KPMG International,
Partner, KPMG in Israel
T: +972 (3) 684 8716
E: jonathanlavender@kpmg.com

Jesus Casado
EFB Secretary General
European Family Businesses (EFB)
T: +34 915 230 450
E: jcasado@europeanfamily
businesses.eu

Darius Movaghar
Senior Policy Advisor,
European Family Businesses (EFB)
T: +32 (0) 2 893 97 10
E: dmovaghar@
europeanfamilybusinesses.eu

Andorra

Alexandre Haase
Director, KPMG in Andorra
T: +376810445
E: ahaase@kpmg.com

Joan Tomás
Director, Empresa Familiar
Andorrana (EFA)
T: +00 376 80 81 36
E: joan.tomas@gaudit.ad

Oostenrijk

Yann-Georg Hansa
Partner,
KPMG Enterprise in Austria
T: +43 1 313 32 3446
E: yannhansa@kpmg.at

België

Patrick de Schutter
Partner,
KPMG Enterprise in Belgium
T: +32 2 708 4928
E: pdeschutter@kpmg.com

Bulgarije

Zdravko Moskov
Director, KPMG in Bulgaria
T: +359 2 9697 650
E: zmoskov@kpmg.com

Desislava Dimitrova
Administrative Director,
FBN Bulgaria
T: + 359 28103110
E: office@fbn.bg

Kroatië

Zoran Zemlic
Director,
KPMG Enterprise in Croatia
T: +385 15 390 038
E: zzemlic@kpmg.com

Cyprus

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

Tsjechië

Milan Bláha
Partner, KPMG in the Czech
Republic
T: +420 222 123 809
E: mblaha@kpmg.cz

Denemarken

David Olafsson
Partner, KPMG Enterprise in
Denmark
T: +45 5215 0066
E: daolafsson@kpmg.com

Finland

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

Auli Hänninen
Executive Director,
Perheyritysten liitto
T: +358 (0) 400 415 230
E: auli.hanninen@perheyritys.fi

Frankrijk

Eric Thouvenel
Head of Family Business France,
KPMG Enterprise in France
T : +33 (0)1 55 68 20 02
E : ethouvenel@kpmg.fr

Caroline Mathieu
Director, FBN France
T: +33 153531812
E: caroline.mathieu@fbn-france.fr

Alexandre Montay
Director, METI
T: +33 156260066
E: a.montay@asmep.fr

Duitsland

Dr. Vera-Carina Elter
Bereichsvorstand
Familienunternehmen,
KPMG Enterprise in Germany
T: +0211 475 7505
E: veraelter@kpmg.com

Dr. Daniel Mitrenga
Head of Department, Europe and
regions, Die Familienunternehmer
T: +030 300 65 412
E: mitrenga@familienunternehmer.eu

Griekenland

Vangelis Apostolakis
Deputy Senior Partner,
KPMG in Greece
T: +30 21 06 06 23 78
E: eapostolakis@kpmg.gr

Ierland

Kieran Wallace
Partner,
KPMG Enterprise in Ireland
T: +353 1 410 1932
E: kieran.wallace@kpmg.ie

Italië

Silvia Rimoldi
Partner, KPMG Enterprise in Italy
T: +39 348 3080203
E: srimoldi@kpmg.it

Luxemburg

Louis Thomas
Partner, KPMG in Luxembourg
T: +352 22 51 51 5527
E: louis.thomas@kpmg.lu

Malta

Anthony Pace
Partner, KPMG Enterprise in Malta
T: +35 6 2563 1137
E: anthonypace@kpmg.com.mt

Caroline Zammit Apap
Senior Manager,
KPMG Enterprise in Malta
T: +356 2563 1151
E: carolinezammitapap@kpmg.com.mt

Jean-Philippe Chetcuti,
Director, Malta Association of
Family Enterprises
T: +356 2205 6105
E: info@mafe.org.mt

Nederland

Olaf Leurs
Chairman, KPMG Enterprise
EMA Network and
Tax partner,
Meijburg & Co,
KPMG Nederland
T: +31 (0)62 120 1043
E: leurs.olaf@kpmg.com

Arnold de Bruin
Partner, KPMG Nederland
T: +31 (0)65 333 0859
E: debruin.arnold@kpmg.nl

Albert Jan Thomassen
Executive Director, FBNeD
T: +31 (0) 346 258 033
E: thomassen@fbned.nl

Polen

Andrzej Bernatek
Partner, KPMG in Poland
T: +48 22 528 11 96
E: abernatek@kpmg.pl

Portugal

Vitor Ribeirinho
Partner, KPMG in Portugal
T: +351 21 011 0161
E: vribeirinho@kpmg.com

Marina de Sá Borges
Secretary General
Associação das Empresas
Familiars
T: +351 21 346 6088
E: marina.sa.borges@
empresasfamiliares.pt

Roemenië

René Schöb
Partner, KPMG in Romania
T: +40 372 377 800
E: rschob@kpmg.com

Richard Perrin
Partner, Head of Advisory
KPMG in Romania
T: +40 (372) 377 800
E: rperrin@kpmg.com

Aura Giurcăneanu
Partner, Audit & Assurance,
KPMG in Romania
T: +40 (372) 377 800
E: agiurcaneanu@kpmg.com

Mihaela Harsan
Director, FBN Romania
E: mihaela@harsan.ro

Servië en Montenegro

James Thornley
Senior Partner, KPMG in Serbia
T: +381112050510
E: james Thornley@kpmg.com

Slowakije

Rastislav Began
Director, KPMG in Slovakia
T: +421 905 444 512
E: rbegan@kpmg.sk

Spanje

Ramón Pueyo Viñuales
Partner, KPMG Enterprise in Spain
T: +34914563400
E: rpueyo@kpmg.es

Fernando Cortés
Director of Communications and
Corporate Relations
Instituto de la Empresa Familiar
T: +34915230450
E: fcortes@iefamiliar.com

Zwitserland

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

Luka Zupan
Partner, Head of Internal Audit,
Risk and Compliance Services,
KPMG in Switzerland
T: +41 58 249 36 61
E: lzupan@kpmg.com

Turkije

Hande Şenova
Partner, Head of Advisory
KPMG Enterprise in Turkey
T: +90 212 316 60 00
E: hsenova@kpmg.com

Verenigd Koninkrijk

Ken McCracken
Director, Head of Family Business
UK, KPMG Enterprise in the UK
T: +44 7778 110832
E: ken.mccracken@kpmg.co.uk

Rohitsh Dhawan
Director, Geopolitics,
KPMG in the UK
T: +44 20 73111352
E: rohitsh.dhawan@kpmg.co.uk

Elizabeth Bagger
Executive Director,
Institute for Family Business
T: +44 20 7630 6250
E: elizabeth.bagger@ifb.org.uk

Opmerkingen

kpmg.com/familybusiness
www.europeanfamilybusinesses.eu

kpmg.com/socialmedia



© 2017 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.

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.

November 2017