

Familiebedrijf sterk in continuïteit, maar transitie vragen meer

Sector Research | Gerarda Westerhuis (06-2909 8887) en Ward van der Stee (06- 8265 7103) | 16 juli 2026

Familiebedrijven vormen een belangrijke pijler van de Nederlandse economie. Met hun focus op continuïteit en lange termijn hebben zij veel in huis om toekomstbestendig te ondernemen. Tegelijk laat een enquête door Ipsos I&O in opdracht van ABN AMRO zien dat het type eigenaar niet allesbepalend is. Familiebedrijven zijn weliswaar verder met bedrijfsopvolging dan niet-familiebedrijven, maar ook bij familiebedrijven blijft tijdige voorbereiding vaak achter. En op duurzaamheid onderscheiden ze zich minder dan hun langetermijnnoriëntatie doet vermoeden. Voor zowel familie- als niet-familiebedrijven geldt dat opvolging en verduurzaming vragen om meer tijdige en concrete acties.

Familiebedrijven worden met recht wel de ruggengraat van de Nederlandse economie genoemd. Naast hun grote economische bijdrage onderscheiden zij zich door een sterke betrokkenheid van de familie bij eigendom, bestuur en strategie. Waar niet-familiebedrijven vaker worden gestuurd door kortetermijnresultaten en aandeelhouderswaarde, richten familiebedrijven zich veelal op het behoud van de onderneming voor toekomstige generaties.

Deze focus op continuïteit en de lange termijn heeft invloed op strategische keuzes, waaronder de wijze waarop bedrijfsopvolging wordt vormgegeven en de mate waarin wordt ingezet op een duurzame bedrijfsvoering. Vanuit de theorie van stewardship en het concept van socioemotional wealth (SEW) streven familiebedrijven niet uitsluitend naar financieel rendement, maar ook naar het behoud van de familienaam, reputatie, regionale verbondenheid en continuïteit van de onderneming. Deze waarden stimuleren investeringen die zich pas op langere termijn terugbetalen, zoals zorgvuldig voorbereide opvolging en een duurzame bedrijfsvoering. Maar dit is niet vanzelfsprekend; emotionele belangen, familieconflicten of een gebrek aan formele opvolgingsplanning kunnen juist een succesvolle transitie belemmeren.

Uit onze enquête blijkt dat familiebedrijven inderdaad beter zijn voorbereid op bedrijfsoverdracht en opvolging dan niet-familiebedrijven. Maar beide groepen zouden gebaat zijn bij een nog vroegtijdiger aanpak van dit proces. Een succesvolle overdracht vraagt niet alleen om een geschikte opvolger, maar ook om een zorgvuldig gepland proces waarin kennis, leiderschap en eigenaarschap worden overgedragen.

Tegelijkertijd komt uit de enquête naar voren dat familiebedrijven op het terrein van duurzaamheid minder sterk afwijken van niet-familiebedrijven dan hun langetermijnnoriëntatie doet vermoeden. In hun duurzaamheidsambities worden familiebedrijven bijvoorbeeld begrensd door financiële beperkingen. Hierbij speelt mee dat familiebedrijven doorgaans terughoudend zijn met het aantrekken van extern kapitaal, wat namelijk tot gevolg heeft dat de zeggenschap niet langer binnen de familie blijft. Daarmee vraagt verduurzaming niet alleen om ambitie, maar ook om investeringscapaciteit en een stevige verankering in de bedrijfsstrategie.

Het belang van familiebedrijven

Het belang van familiebedrijven in de Nederlandse economie is groot. Nederland telt ruim 295.000 familiebedrijven met meer dan één werkzame persoon. Ze leveren 2,8 miljoen banen en voegen bijna 160 miljard euro waarde toe aan de economie in 2023, zo blijkt uit data van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). Dit is ruim 30 procent van alle banen en van de totale waardecreatie van en door het Nederlands bedrijfsleven.

Uit de CBS-data blijkt verder dat familiebedrijven in bepaalde sectoren sterker vertegenwoordigd zijn dan in andere. Dat geldt vooral voor de landbouw, waar bijna 90 procent van alle bedrijven een familiebedrijf is, gevolgd door autohandel en -reparatie (76 procent), de bouwnijverheid (70 procent), de horeca (69 procent) en detailhandel (64 procent). In sectoren als informatie en communicatie en specialistische zakelijke diensten is hun aandeel juist relatief klein.

Familiebedrijven spelen een belangrijke rol in het midden- en kleinbedrijf (mkb) en zijn goed vertegenwoordigd buiten de Randstad. Zo leveren ze veel banen op in Flevoland, Overijssel en Zeeland. De bedrijvigheid van familiebedrijven is het laagst in Noord-Holland, gemeten in het aandeel van de omzet (16 procent), toegevoegde waarde (18,5 procent) en aantal banen (25,6 procent). Een mogelijke verklaring is dat rond Amsterdam veel grote, soms internationale bedrijven gevestigd zijn. Ook heeft die regio veel bedrijven in informatie en communicatie, en zakelijke dienstverlening; sectoren waarin relatief weinig familiebedrijven actief zijn.

Figuur 1: Belang familiebedrijven

% aandeel familiebedrijven per provincie			
Provincie	Omzet	Toegevoegde waarde	Aantal banen
Flevoland	32,2	37,5	38,5
Overijssel	43,6	41,2	37,0
Zeeland	37,5	37,9	37,0
Gelderland	39,5	37,4	36,0
Fryslân	40,4	38,6	34,6
Noord-Brabant	30,8	29,7	33,6
Drenthe	40,0	36,9	33,2
Limburg	28,7	33,2	32,3
Totaal	26,6	29,3	31,3
Zuid-Holland	20,6	29,7	30,6
Groningen	22,3	30,2	28,2
Utrecht	31,6	29,2	26,5
Noord-Holland	16,1	18,5	25,6

Bron: CBS

De enquête: familiebedrijven versus niet-familiebedrijven

Aan dit onderzoek hebben 559 ondernemers met personeel meegewerkt.¹ Voor onze analyse maken we hierbinnen onderscheid tussen familie- en niet-familiebedrijven. En we hanteren dezelfde definitie voor het familiebedrijf als het CBS: een familiebedrijf is een bedrijf, waarbij een familie een meerderheid van zeggenschap heeft, of, als het gaat om beursgenoteerde bedrijven, een belang heeft van minimaal 25 procent. Bovendien moet de familie formeel betrokken zijn bij het bestuur. Belangrijk is nog dat het CBS bedrijven van zelfstandigen zonder personeel tot een aparte groep rekent. De groep respondenten in onze enquête bestaat daarom alleen uit ondernemingen met meer dan één werknemer. Op basis van de CBS-definitie omvat onze enquête 414 familiebedrijven en 141 niet-familiebedrijven. Vier bedrijven geven aan niet te weten of de meerderheid van eigendom en zeggenschap in handen van een familie ligt.

Daarnaast maken we binnen de groep familiebedrijven onderscheid tussen de meer jonge bedrijven die nog geen echte familietraditie hebben, en de gevestigde, meer 'oude' familiebedrijven. Dit doen we door naar de perceptie van de ondernemer te vragen. Zo komt een groep bedrijven naar voren die volgens de CBS-definitie wel familiebedrijf zijn maar zichzelf niet als familiebedrijf beschouwen. Deze bedrijven staan meestal onder leiding van een ondernemer die ook de oprichter is, waar alleen een eerste generatie actief is en die logischerwijze doorgaans 'jong' en relatief klein zijn. Deze groep verschilt van de meer gevestigde familiebedrijven waarbij de ondernemer het bedrijf heeft overgenomen van een familielid, het bedrijf vaak groter is en waar een tweede of zelfs een derde generatie actief is. We verwachten dat tussen de beide groepen verschillen in gedrag zijn waar te nemen met betrekking tot bedrijfsopvolging en duurzaamheid. In de analyse noemen we de eerste groep de 'jonge familiebedrijven' (N=161) en de tweede groep de 'gevestigde familiebedrijven' (N=253).

Familieoverdracht blijft belangrijk, maar is niet meer vanzelfsprekend

[In onze vorige analyse](#) over bedrijfsopvolging gaf bijna 23 procent van de ondernemers aan dat het eigendom zou worden overgedragen aan een familielid. Dat ondernemers het bedrijf graag binnen de familie houden, zien we ook in de nieuwe enquête duidelijk terug. Een op de vijf ondernemers geeft aan voorkeur te hebben voor familieoverdracht. In sommige sectoren ligt die voorkeur sterk boven het gemiddelde: in landbouw en visserij gaat het om de helft. Gevestigde familiebedrijven kiezen met 40 procent relatief vaak voor overdracht binnen de familie.

Tegelijk is de 'route naar buiten' voor een grote groep ondernemers een reëel scenario. Van alle respondenten denkt 18 procent aan verkoop aan een externe partij door middel van een Management Buy-Out (MBO), Employee Buy-Out (EBO), Management Buy-In (MBI), private equity of strategische overname, en 7 procent zegt te kiezen voor liquidatie. Vooral niet-familiebedrijven overwegen relatief vaak verkoop aan een externe partij: totaal 24 procent tegenover 12 procent van de gevestigde familiebedrijven. Kleinere bedrijven geven juist relatief vaak aan nog niet bezig te zijn met overdracht, of kiezen eerder voor beëindiging.

¹ De ondernemers zijn grotendeels geworven uit het I&O Ondernemerspanel en deels uit het I&O Research Panel. De dataverzameling onder ondernemers vond plaats van donderdag 28 januari tot 10 februari. De onderzoeksresultaten zijn gewogen naar het aantal werkzame personen en de bedrijfssector. Hiermee corrigeren we eventuele onder- en oververtegenwoordiging van bepaalde groepen en daarmee zijn de uitkomsten representatief voor alle ondernemers (met personeel) in Nederland als het gaat om sector en grootteklasse.

Figuur 2: Eigendomsoverdracht

Bent u bezig met het bepalen van een overdrachtsroute voor uw onderneming en zo ja, welke overdrachtsroute kiest u voor overdracht van de eigendom van uw onderneming?	Totaal (n=559)	Gevestigd familie bedrijf (n=253)	Jong familie Bedrijf (n=161)	Niet- familie bedrijf (n=141)
Nee, we zijn nog niet bezig met overdracht van eigendom (aandelen/activa)	42%	33%	50%	49%
Familieoverdracht: Eigendom van het bedrijf wordt overgedragen aan familielid/leden	20%	40%	2%	2%
Strategische overname: verkoop aan branchegenoot/strategische koper	8%	5%	12%	10%
Liquidatie/beëindiging	7%	4%	13%	7%
Employee Buy-Out (EBO): overname door medewerker(s)	5%	3%	5%	7%
Management Buy-Out (MBO): overname door zittend management	3%	1%	4%	5%
Management Buy-In (MBI): overname door extern management/ondernemer	2%	2%	3%	1%
Private equity/investeerder: neemt minderheids- of meerderheidsbelang	0%	1%	0%	1%
Anders	4%	3%	4%	8%
Weet ik (nog) niet	9%	9%	7%	10%
Externe partij totaal	18%	12%	25%	24%

Bron: Enquête uitgevoerd door Ipsos I&O in opdracht van ABN AMRO

De belangrijkste reden voor voorkeur voor overdracht van het eigendom buiten de families is dat niemand in de familie interesse heeft, namelijk in 80 procent van de gevallen. Dit speelt vooral bij kleinere bedrijven met 2 tot 4 werknemers (86 procent) en bij de ‘jonge familiebedrijven’, die zoals we zagen relatief klein zijn.

Daarnaast spelen twijfels over vaardigheden of ervaring van de volgende generatie bij ondernemers (10 procent). Ook bestaat bij 10 procent van alle ondernemers de wens om middels overdracht direct liquide middelen vrij te maken. Een voorkeur voor directe uitbetaling kan wijzen op een meer transactionele kijk op ondernemerschap, waarin ondernemerschap ‘in fases’ wordt ingevuld: een bedrijf opbouwen, verzilveren en eventueel opnieuw starten. Een andere reden kan zijn dat de ondernemer de opbrengsten wil gebruiken als pensioen.

Bij nog eens 10 procent van alle ondernemers geldt dat het bedrijf simpelweg te groot of te complex is om aan een familielid over te dragen. In de landbouw zijn bedrijven vaak zeer kapitaalintensief doordat grond in de afgelopen decennia fors in waarde is gestegen. Deze waarde staat vaak niet in verhouding met de opbrengsten die het boerenbedrijf kan ophalen. Schenking van een deel van de activa is in deze gevallen bijna noodzakelijk om het bedrijf te continueren. Deze complexiteit onderschrijft het belang van het juist tijdig regelen van opvolging.

Niet-familiebedrijven vaker nog niet begonnen

Een succesvolle overdracht vraagt om een zorgvuldig gepland proces waarin kennis, leiderschap en eigenaarschap worden overgedragen. Zonder een goed gepland proces lopen bedrijven het risico op discontinuïteit en daarmee verlies van werkgelegenheid, kapitaal en het verdwijnen van opgebouwde kennis en ervaring. Het blijkt uit de enquête dat gevestigde familiebedrijven (36 procent) minder vaak aangeven nog niet begonnen te zijn met bedrijfsoverdracht dan niet-familiebedrijven (56 procent) of jonge familiebedrijven (51 procent). Hier geldt overigens dat hoe ouder de ondernemer, hoe vaker deze wel begonnen is. Zo is 66 procent van de ondernemers jonger dan 45 jaar nog niet bezig met overdracht en

geldt dit voor 62 procent van de 45-55-jarigen, terwijl 39 procent van de 55-65-jarigen en 28 procent van de 65-plussers nog niet met bedrijfsoverdracht aan de gang is.

De ondernemers die wel bezig zijn, kunnen in verschillende fases van bedrijfsoverdracht zitten: de interne oriëntatiefase (20 procent), waarbij de ondernemer informatie verzamelt en intern mogelijkheden bespreekt, de externe oriëntatiefase (8 procent), waarbij de mogelijkheden met een accountant, bank of andere adviseur worden besproken, en de actieve voorbereiding (11 procent), waarbij al actief aan een opvolgingsplan wordt gewerkt, de waarde van het bedrijf wordt bepaald en gesprekken worden gevoerd.

Figuur 3: Fases van bedrijfsoverdracht

Op welke manier bent u bezig met bedrijfsoverdracht – welke fase past het best bij uw situatie?	Totaal (n=559)	Gevestigd familie bedrijf (n=253)	Jong familie bedrijf (n=161)	Niet- familie bedrijf (n=141)
Helemaal niet begonnen – er zijn nog geen plannen of acties ondernomen	45%	36%	51%	56%
Interne oriëntatiefase – ik verzamel informatie en bespreek intern de mogelijkheden	20%	17%	18%	25%
Externe oriëntatiefase – ik bespreek extern de mogelijkheden via accountant/adviseur/bank	8%	10%	8%	2%
Actieve voorbereiding – ik werk aan een opvolgingsplan, waardebeoordeling van bedrijf, en voer gesprekken	11%	16%	8%	7%
Concrete opvolging – ik heb koper gevonden en heb een tijdslijn vastgesteld	7%	9%	5%	6%
Overdracht afgerond – de opvolging is volledig gerealiseerd	6%	7%	5%	4%
Anders	4%	4%	4%	1%

Bron: Enquête uitgevoerd door Ipsos I&O in opdracht van ABN AMRO

Ook in deze verschillende fases van het overdrachtsproces zien we duidelijke verschillen tussen gevestigde familiebedrijven en niet-familiebedrijven. De gevestigde familiebedrijven zijn relatief verder gevorderd. Zo zit 10 procent in de externe oriëntatie en 16 procent al in de actieve voorbereiding. Voor niet-familiebedrijven zijn deze percentages slechts 2 en 7 procent. Oudere ondernemers zijn significant vaker verder in het proces dan de jongere generaties. Zo geeft 18 procent van de 65-plussers aan in de actieve voorbereiding te zitten tegenover 3 procent voor de groep van 45-55-jarigen.

Dit verschil in timing is relevant, omdat het aantal opties – familie, management, externe verkoop of gefaseerde overdracht – toeneemt naarmate eerder wordt gestart. Zeker wanneer het bedrijf groter is of de structuur complexer, werkt ‘later beginnen’ als een beperkende factor.

Het gesprek is er wel, maar vaak zonder de bank

In de praktijk is de accountant de vaste gesprekspartner voor veel ondernemers die al bezig zijn met bedrijfsoverdracht (50 procent); voor de gevestigde familiebedrijven is dit zelfs 63 procent. Ook de bedrijfsadviseur (21 procent) en juridisch adviseur (17 procent) worden relatief vaak betrokken bij het proces.

Banken worden met 8 procent relatief weinig als adviseur ingeschakeld. Zo spreekt 11 procent van de gevestigde familiebedrijven met de bank over overdracht, tegenover 2 procent van de jonge familiebedrijven en 5 procent van de niet-familiebedrijven. Maar liefst 36 procent van de niet-familiebedrijven die al wel bezig is met overdracht spreekt met geen enkele externe partij. Tegelijk is juist in overdrachtstrajecten de samenhang tussen strategie, waardering, governance en financierbaarheid belangrijk. Vroeg in gesprek gaan

kan helpen om scenario's door te rekenen, stappen te plannen en het bedrijf 'overdraagbaar' te maken. Dit geldt ongeacht of de route nu binnen of buiten de familie ligt.

Voorbereiden gebeurt, maar de opvolger is vaak nog niet klaar

De ondernemers die al bezig zijn met eigendomsoverdracht, bereiden zich op verschillende manieren voor om overdracht mogelijk te maken. Een derde van de familiebedrijven is al gestart met een overdrachtsplan. Dat plan maakt keuzes, timing en voorwaarden expliciet, waardoor er tijd ontstaat om de overdracht fiscaal zo efficiënt mogelijk in te richten en om afspraken vast te leggen. Bovendien maken ze relatief vaak gebruik van fiscale regelingen zoals de Bedrijfsopvolgingsregeling (BOR) (33 procent) of hebben ze, om conflicten binnen de familie te voorkomen, een familiestatuut opgesteld (16 procent). De BOR verlaagt de belastingdruk bij overdracht binnen de familie. De fiscale regeling biedt vrijstellingen en uitstel van betaling voor erf- en schenkbelasting en is bedoeld om het voortbestaan van bedrijven te ondersteunen bij overdracht door schenking of erfenis.

Niet-familiebedrijven kiezen juist vaker voor een gefaseerde overdracht om risico's te verminderen, als financiering niet in een keer lukt of om de opvolger tijd te geven om te groeien (48 procent). Bij grotere bedrijven zien we vaker dat de juridische structuur wordt geoptimaliseerd en dat instrumenten zoals een STAK worden overwogen. Zowel gevestigde familiebedrijven (27 procent) als jonge familiebedrijven (31 procent) en niet-familiebedrijven (26 procent) werken aan financiële zekerheid, zodat inkomen na overdracht wordt gewaarborgd.

Figuur 4: Manieren van voorbereiding op eigendomsoverdracht

Hoe bereidt u zich voor op de overdracht van eigendom?	Totaal (N=325)	Gevestigd familie bedrijf (n=170)	Jong familie bedrijf (n=83)	Niet- familie bedrijf (n=69)
Ik kies voor een gefaseerde overdracht – geeft opvolger tijd om te wennen en vermindert risico's.	36%	36%	27%	48%
Ik ben gestart met een overdrachtsplan – geeft ruimte om fiscale voordelen te benutten en conflicten te voorkomen.	27%	33%	22%	17%
Ik zorg voor mijn financiële zekerheid – waarborgt inkomen na overdracht.	27%	27%	31%	25%
Ik maak gebruik van fiscale regelingen – bespaart belasting en voorkomt financiële druk bij opvolging.	21%	33%	7%	5%
Ik optimaliseer de juridische structuur – voorkomt onduidelijkheid over zeggenschap en aansprakelijkheid.	19%	19%	20%	18%
Anders	16%	10%	25%	18%
Ik stel een familiestatuut op – voorkomt misverstanden en conflicten binnen de familie.	10%	16%	1%	3%
Ik overweeg een STAK – Stichting Administratiekantoor scheidt eigendom en stemrecht en voorkomt machtsconflicten en maakt opvolging flexibeler.	9%	13%	3%	8%

Bron: Enquête uitgevoerd door Ipsos I&O in opdracht van ABN AMRO

Als we kijken naar het 'menselijke' deel van opvolging, dan zien we dat familiebedrijven hier meer mee bezig zijn dan niet-familiebedrijven. Van alle ondernemers is 58 procent nog niet bezig met het voorbereiden van een beoogd opvolger. Niet-familiebedrijven (70 procent) scoren hier hoger dan familiebedrijven (43 procent). Dat is niet zo verwonderlijk. Bij niet-familiebedrijven is immers zelden een beoogd opvolger in beeld voordat er daadwerkelijk sprake is van een opvolgingsvraagstuk. Slechts 7 procent van alle ondernemers geeft aan dat de voorbereiding volledig is afgerond en de opvolger klaar is om het bedrijf over te nemen.

Waar voorbereiding wél plaatsvindt, gaat het vaak om een geleidelijke overdracht van verantwoordelijkheden (17 procent). Bijna een kwart van de familiebedrijven vergroot zo stapsgewijs de taken en beslissingsbevoegdheid van de beoogde opvolger; voor niet-familiebedrijven is dit 12 procent. Op mentorschap met actieve begeleiding door de leiding (16 versus 12 procent) en het informeel betrekken en meehelpen in het bedrijf (16 versus 4 procent) scoren familiebedrijven ook hoger dan niet-familiebedrijven. Formele opleiding (8 procent) en ervaring elders opdoen (3 procent) zijn factoren die minder van belang zijn. Maar ook deze vormen van voorbereiding worden vaker door familiebedrijven ingezet dan niet-familiebedrijven.

Figuur 5: Voorbereiding bedrijfsopvolger

Op welke manier helpt u de beoogde opvolger zich voor te bereiden op bedrijfsopvolging?	Totaal (N=559)	Gevestigd familie bedrijf (n=253)	Jong familie bedrijf (n=161)	Niet- familie bedrijf (n=141)
Nog niet mee bezig – er zijn geen voorbereidingen getroffen	58%	43%	73%	70%
Geleidelijke overdracht van verantwoordelijkheden – taken/mandaat/beslissingsbevoegdheid stapsgewijs vergroten	17%	23%	11%	12%
Mentorschap – actieve begeleiding door huidige leiding	12%	16%	8%	12%
Informeel betrekken – meehelpen in het bedrijf (bijv. vakantiewerk, projecten)	11%	16%	7%	4%
Formele opleiding/ontwikkeling – relevante opleidingen, cursussen, coaching	8%	11%	5%	5%
Volledige voorbereiding afgerond – opvolger is klaar om bedrijf over te nemen	7%	11%	3%	4%
Anders	5%	6%	4%	4%
Ervaring elders opdoen – eerst enkele jaren bij een andere werkgever werken om externe ervaring en een bredere blik op de markt op te doen	3%	6%	1%	2%

Bron: Enquête uitgevoerd door Ipsos I&O in opdracht van ABN AMRO

Duurzaamheid: milieu, sociaal en regionaal

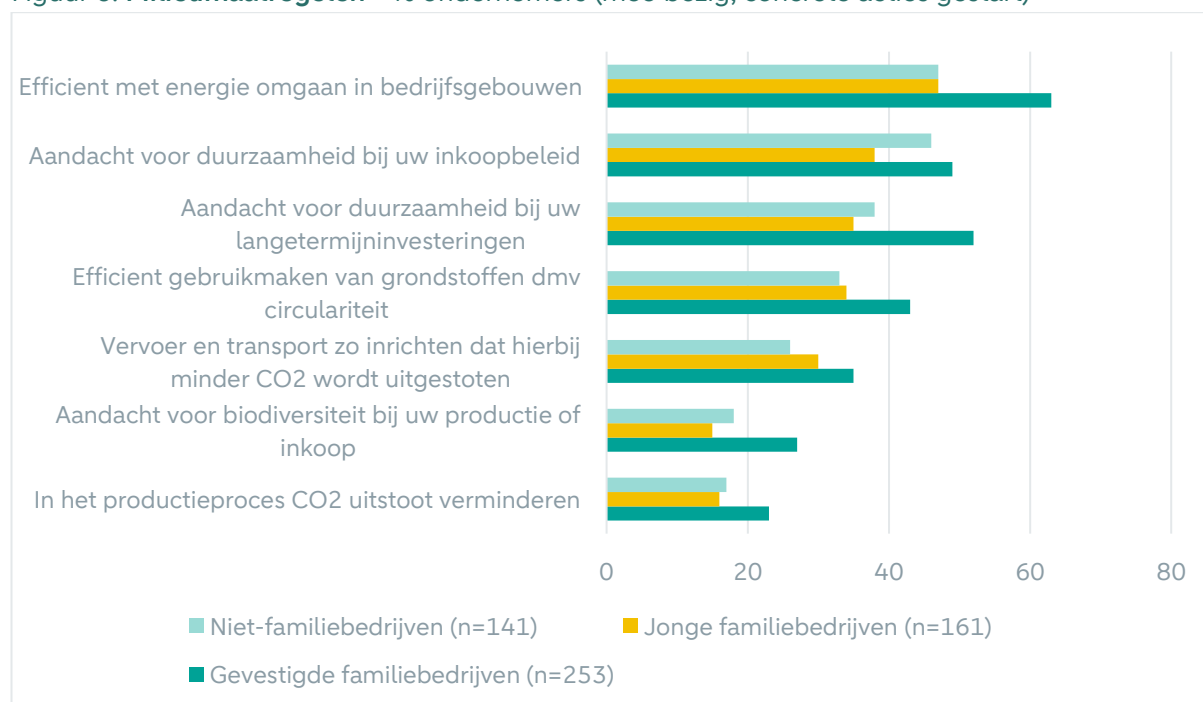
Aangenomen wordt dat familiebedrijven zich onderscheiden van niet-familiebedrijven op het gebied van duurzaamheid. Deze verwachting is gebaseerd op de langetermijnorientatie van deze bedrijven, de wens om het bedrijf aan de volgende generatie over te dragen en de sterke verbondenheid met familie, werknemers en lokale omgeving. Om dit te onderzoeken vergelijken we de resultaten uit de enquête tussen familie- en niet-familiebedrijven op de dimensies milieu, sociale duurzaamheid en regionale betrokkenheid.

Bedrijven scoren met name hoog op sociale maatregelen. Meer dan de helft van alle respondenten bevordert het welzijn en ontwikkeling van het personeel. Op dit vlak zijn de verschillen tussen familie- en niet-familiebedrijven minimaal. Een mogelijke verklaring is de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt waardoor zowel familie- als niet-familiebedrijven steeds meer investeren in goed werkgeverschap en duurzame inzetbaarheid. Externe omstandigheden duwen de bedrijven zo in dezelfde richting en verschillen die voortkomen uit de eigendomsstructuur worden kleiner. Met slechts 38 procent van de oudere ondernemers (65+jaar) die sociale maatregelen treft, scoort deze groep opvallend laag.

De familiebedrijven zijn wel meer actief op milieu en regionaal gebied dan niet-familiebedrijven (zie figuur 6 en 7). Binnen de milieumaatregelen zijn met name het efficiënt met energie omgaan in bedrijfsgebouwen populair, gevolgd door aandacht voor duurzaamheid bij het inkoopproces en voor langetermijninvesteringen. Bij deze laatste scoren familiebedrijven met 52 procent flink hoger dan niet-familiebedrijven (38 procent).

Hoewel dit suggereert dat familiebedrijven duurzaamheid vaker betrekken bij strategische investeringsbeslissingen kan de aard en omvang hiervan niet worden afgeleid.

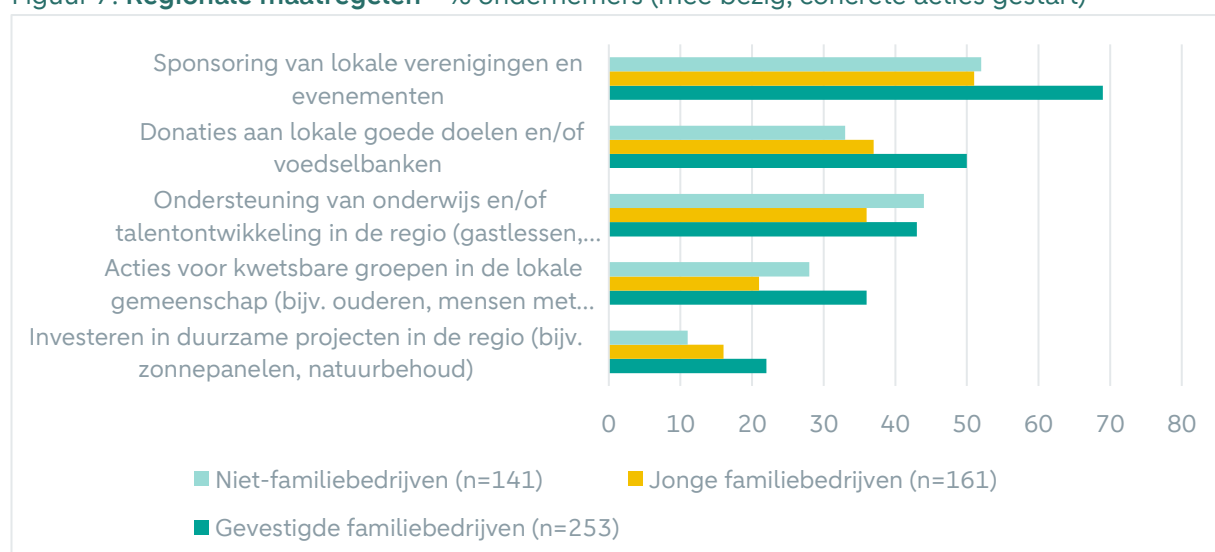
Figuur 6: Milieumaatregelen - % ondernemers (mee bezig, concrete acties gestart)



Bron: Enquête uitgevoerd door Ipsos I&O in opdracht van ABN AMRO

Familiebedrijven scoren aanmerkelijk hoger op regionale initiatieven dan niet-familiebedrijven. Zo geeft bijna 70 procent van de familiebedrijven aan lokale verenigingen of evenementen te sponsoren, tegenover 52 procent van de niet-familiebedrijven. Ook donaties aan lokale goede doelen wordt door de helft van de familiebedrijven gedaan tegenover een derde van de niet-familiebedrijven. Overigens zeggen deze scores nog niets over de hoogte van het bedrag van sponsoring en donaties; ze geven alleen weer dat ondernemers ermee bezig zijn en dat ze concrete acties gestart zijn.

Figuur 7: Regionale maatregelen - % ondernemers (mee bezig, concrete acties gestart)

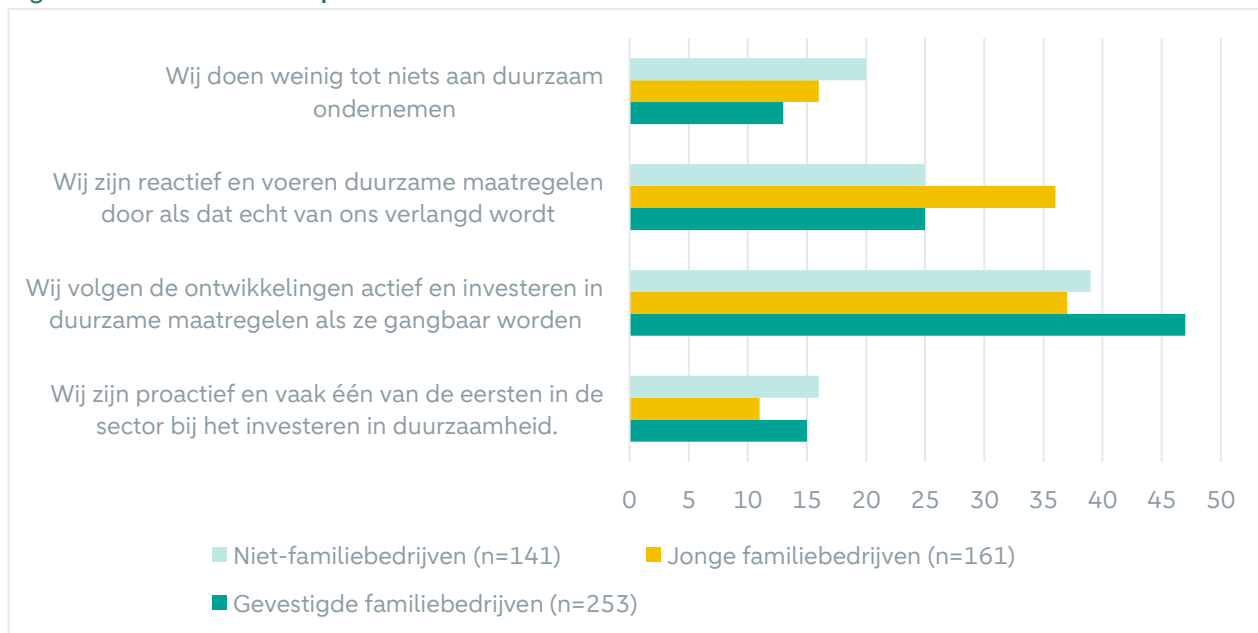


Bron: Enquête uitgevoerd door Ipsos I&O in opdracht van ABN AMRO

Pro-activiteit en verankering in strategie

Concrete acties zeggen nog weinig de proactiviteit van bedrijven en de mate waarin duurzaamheid structureel is ingebed in de organisatie. Daarom hebben we de ondernemers ook gevraagd naar de mate van pro-activiteit en de verankering van duurzaamheid in de strategie van de onderneming. Slechts 14 procent van alle bedrijven is proactief, ofwel is vaak een van de eerste in de sector met het doen van investeringen in duurzaamheid. Het blijkt dat er weinig verschil tussen gevestigde familie- en niet-familiebedrijven is wat betreft de mate van pro-activiteit (zie figuur 8). In plaats daarvan kan de mate van pro-activiteit beter verklaard worden door verschillen in sectoren. Industrie en bouw (27 procent) scoren relatief hoog. Bedrijven in de horeca, logistiek en handel zijn juist relatief vaak reactief (36 procent). Ze voeren duurzame maatregelen alleen door als het echt gevraagd wordt.

Figuur 8: Duurzaamheidsprofiel - % ondernemers



Bron: Enquête uitgevoerd door Ipsos I&O in opdracht van ABN AMRO

Interessant is of de duurzaamheidsmaatregelen ook verankerd zijn in de strategie of beleid van een onderneming. Van alle ondernemers geeft 14 procent aan dat milieu en regionale maatregelen sterk of volledig verankerd zijn; en 17 procent zegt dit over de sociale maatregelen. Hierin verschillen familie- en niet-familiebedrijven ook niet veel van elkaar. Alleen de regionale maatregelen zijn gemiddeld meer verankerd bij gevestigde familiebedrijven (16 procent) dan niet-familiebedrijven (12 procent). De jonge familiebedrijven, die veelal klein zijn, hebben duidelijk minder aandacht voor duurzaamheid; zowel de mate van pro-activiteit als de verankering zijn relatief laag.

Drijfveren en belemmeringen

De belangrijkste drijfveer voor ondernemingen om te investeren in milieu, sociale duurzaamheid of regio, is dat het past bij de cultuur, oftewel bij de eigen overtuigingen en waarden. Dit geldt voor zowel familie- als niet-familiebedrijven. Bij milieu spelen ook hardere prikkels mee: wetgeving (33 procent), financiële voordelen (26 procent) en aantrekkelijkheid voor klanten en partners (26 procent). Gevestigde familiebedrijven noemen bij milieu vaker financiële voordelen (32 procent) en subsidies (15 procent) dan niet-familiebedrijven (20 en 4 procent respectievelijk). Terwijl niet-familiebedrijven vaker de klantvraag

noemen (17 procent versus 11 procent). Gemiddeld doet 16 procent van alle ondernemers in het geheel niet aan duurzaam ondernemen.

De verschillen in drijfveren tussen gevestigde familie- en niet-familiebedrijven zijn bij sociale en regionale initiatieven kleiner dan bij milieu. Bij sociale duurzaamheid is medewerkingsbinding (47 procent) voor beide groepen een duidelijke tweede drijfveer en bij regionale initiatieven speelt reputatie en imago (41 versus 33 procent) een belangrijke tweede pijler.

Familiebedrijven zien vooral meer financiële belemmeringen dan niet-familiebedrijven. Bijna de helft van de familiebedrijven geeft aan dat er onvoldoende geld is om (meer) te investeren in duurzaamheid, tegenover een derde van de niet-familiebedrijven. Onvoldoende tijd en onvoldoende kennis en expertise spelen ook een rol, maar de verschillen zijn minder groot.

Een mogelijke verklaring is een veelal behoudende financieringsstrategie van familiebedrijven. Ze streven ernaar zeggenschap binnen de familie te houden en zijn daarom terughoudender met het aantrekken van extern kapitaal of het aangaan van hoge schulden. Ze zijn dan afhankelijker van eigen financiële middelen, waardoor de investeringsruimte beperkter is. Dus hoewel de bereidheid om te verduurzamen aanwezig kan zijn, kunnen duurzaamheidsinvesteringen hierom worden uitgesteld.

Conclusie

Familiebedrijven vormen een belangrijke pijler onder de Nederlandse economie en beschikken met hun langetermijnnoriëntatie, regionale verbondenheid en focus op continuïteit over sterke uitgangspunten voor toekomstbestendig ondernemerschap. Tegelijk laat de enquête zien dat deze uitgangspositie niet vanzelf leidt tot tijdige voorbereiding op de grote transitie waar ondernemers voor staan.

Op het gebied van bedrijfsopvolging zijn familiebedrijven verder dan niet-familiebedrijven: zij denken vaker na over overdracht, bereiden opvolgers vaker geleidelijk voor en maken vaker gebruik van instrumenten zoals een overdrachtsplan, fiscale regelingen of een familiestatuu. Toch is ook bij familiebedrijven een groot deel hier nog niet begonnen. Bij niet-familiebedrijven is die achterstand nog groter. Voor beide groepen geldt dat vroegtijdige voorbereiding de keuzevrijheid vergroot en het risico op discontinuïteit verkleint.

Bij duurzaamheid zijn de verschillen beperkter. De lokale betrokkenheid van familiebedrijven is duidelijk groter, evenals bij het nemen van milieumaatregelen, maar op sociale duurzaamheid, pro-activiteit en strategische verankering zijn de verschillen beperkt. De uitdaging zit daarmee niet alleen in bereidheid, maar vooral in uitvoering: investeringsruimte, kennis, tijd en financierbaarheid bepalen of duurzame ambities structureel worden waargemaakt.

Of een bedrijf nu familiebedrijf is of niet, ondernemers moeten opvolging en verduurzaming actief organiseren. Wie tijdig scenario's verkent, opvolgers klaarstoomt, governance en financiering op orde brengt en duurzaamheid koppelt aan investeringsplanning, vergroot de kans dat het bedrijf economisch sterk, overdraagbaar en relevant blijft.