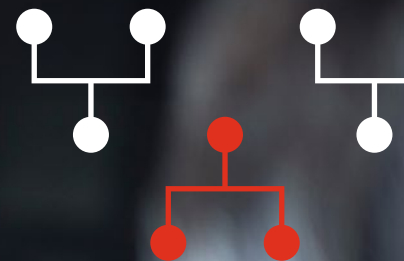
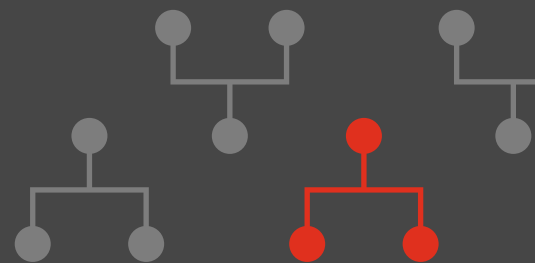


December 2023

A background image showing a woman with glasses and a dark blazer smiling, shaking hands with another person whose face is partially visible on the right. The scene is set in a professional office environment with bookshelves in the background.

De stille krachten van het Nederlandse familiebedrijf

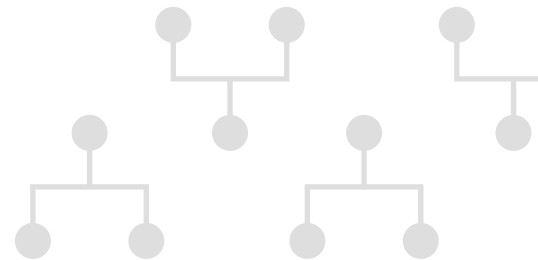
Inhoudsopgave



Voorwoord	3
Samenvatting	4
Groei werkgelegenheid	5
Concurrentiepositie op de arbeidsmarkt	11
Omzet	12
Duurzaamheid	19
Innovatie	23
Appendix	30
Contacten	32

Bij PwC willen we een bijdrage leveren aan het vertrouwen in de maatschappij en het oplossen van belangrijke problemen. Wij zijn een netwerk van firma's in 151 landen met bijna 364.000 mensen. Wij zien het als onze taak om kwaliteit te leveren op het gebied van assurance-, belasting- en adviesdiensten. Bij PwC in Nederland werken ruim 5.700 mensen met elkaar samen. Vertel ons wat voor u belangrijk is. Meer informatie over ons vindt u op www.pwc.nl.

Voorwoord



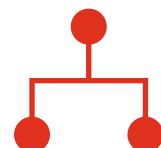
In 2016 deed PwC onderzoek naar de maatschappelijke bijdrage van familiebedrijven, niet alleen naar hun (aanzienlijke) bijdrage aan de economie van Nederland maar ook naar hun prestaties op andere gebieden zoals duurzaamheid en innovatie. Afgelopen jaar hebben we dit onderzoek herhaald.

Familiebedrijven worden geroemd om hun langetermijnperspectief, waarbij de continuïteit van de onderneming boven winstmaximalisatie gaat. Ze gelden daarnaast als ondernemend, innovatief en als stabiele factoren in lokale gemeenschappen. De Covid-19 pandemie was de ultieme én geslaagde test voor deze claim. Wat wij zien in dit onderzoek is dat familiebedrijven weerbaar waren in de pandemie. Ze wisten niet alleen hun medewerkers te behouden, maar lieten het aantal banen in hun bedrijven zelfs groeien. Ten opzichte van niet-familiebedrijven steeg de omzet van familiebedrijven fors in de eerste periode van de pandemie.

Wij denken dat deze weerbaarheid onder andere samenhangt met een grotere wendbaarheid. De governance van familiebedrijven is informeler, wat snellere besluitvorming en anticipatie op veranderende omstandigheden ('het échte ondernemen') mogelijk maakt. Wellicht nog belangrijker is dat familiebedrijven over het algemeen voorzichtiger zijn gefinancierd dan niet-familiebedrijven. Sterke kostenreducties worden gemeden, maar grote risicovolle investeringen ook. Mede als gevolg hiervan laten familiebedrijven een stabiele groei zien met weinig uitschieters naar beneden, maar ook weinig uitschieters naar boven in tijden van hoogconjunctuur. Het past bij de focus op continuïteit en bij de reputatie van de stabiele factor in het Nederlandse economische landschap.

Wij hebben dit onderzoek voor een groot deel gebaseerd op een analyse van de jaarverslagen van de honderd grootste Nederlandse familiebedrijven. Wij constateren dat deze ondernemingen per saldo een slag te winnen hebben op het gebied van transparantie. Zo is het soms lastig om vast te stellen wat deze ondernemingen doen en vooral bereiken op terreinen die niet onmiddellijk in financiële kengetallen te vangen zijn, zoals innovatie en duurzaamheid. Van bedrijven wordt in toenemende mate transparantie verwacht, niet alleen van de wetgever, maar ook van de samenleving die steeds meer over hun schouder meekijkt. Familiebedrijven zijn niet zo vocaal, wat wellicht ook bij de bedrijfscultuur past. Wie echter claimt een belangrijke maatschappelijke bijdrage te leveren, zal dat steeds meer moeten onderbouwen met harde data. En dit onderzoek laat zien dat familiebedrijven daar helemaal niet bang voor hoeven te zijn.

Philip Vossenbergh, leider van de praktijk voor familiebedrijven van PwC in Nederland
Jan Willem Velthuisen, hoofdeconoom PwC in Nederland



Samenvatting

Onderzoeksvraag

Dit onderzoek gaat over het belang van familiebedrijven voor de economie en samenleving in Nederland. Om die bijdrage vast te stellen hebben we gekeken naar de prestaties en acties van familiebedrijven op vijf gebieden: werkgelegenheid, omzet, arbeidsmarkt, duurzaamheid en innovatie. Dit onderzoek is een vervolg op eerder PwC-onderzoek uit 2016.¹

Onze belangrijkste bevindingen

Familiebedrijven tonen weerbaarheid tijdens de pandemie

- Tussen 2015 en 2020 nam het gemiddeld aantal banen bij familiebedrijven toe met 4,8%, terwijl dit bij niet-familiebedrijven juist afnam met 2,7%, een verschil van ruim 7 procentpunten.
- Vooral tijdens de aanvang van de pandemie nemen verschillen in banengroei toe: voor alle economische activiteiten steeg het aantal banen bij familiebedrijven met 1,7% tussen 2019 en 2020, terwijl bij niet-familiebedrijven het aantal banen juist met 3,4% afnam, een verschil van ruim 5 procentpunten.
- In vergelijking tot niet-familiebedrijven groeit de omzet van familiebedrijven fors tussen 2015-2020, vooral in de laatste fase van deze periode. De top-100-familiebedrijven blijven vergeleken met alle familiebedrijven wat achter, maar realiseren nog steeds een betere omzetgroei dan niet-familiebedrijven.
- Als we kijken naar de groei in banen, omzet, aantal bedrijven en toegevoegde waarde, dan is het belang van familiebedrijven voor de Nederlandse economie tussen 2015 en 2020 duidelijk toegenomen.

Familiebedrijven concurreren op arbeidsmarkt met familiegevoel

- Familiebedrijven maken toespelingen op een met regelmaat hun verbinding met een plaats of regio in om

¹ <https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/pwc-belang-familiebedrijven-2016-n.pdf>

² Elsevier hanteert de meest gebruikte definitie van familiebedrijf, die van de European Family Businesses, een federatie waarbij nationale verenigingen zijn aangesloten die familiebedrijven vertegenwoordigen. Die definitie stelt onder meer dat de meerderheid van de zeggenschap (direct of indirect) in handen moet zijn van één of meer natuurlijke personen of bloedverwanten die de onderneming hebben opgericht of verworven.

³ Definitie familiebedrijven CBS: Bedrijf waarbij één familie, direct of indirect, een meerderheid van zeggenschap heeft (bij beursgenoteerde bedrijven minimaal 25 procent). Minimaal één familielid moet formeel betrokken zijn bij het bestuur en het bedrijf moet ook juridisch overdraagbaar zijn.

duidelijk te maken dat zij een aantrekkelijke werkgever zijn.

- Wat opvalt is dat inclusiviteit en diversiteit achterblijven als onderwerp om mensen te interesseren voor een baan.

Langetermijnwaarde leidt er niet automatisch toe dat duurzaamheid op één staat

- Bijna alle bedrijven zijn op een één of andere manier bezig met duurzaamheid en daarvan zijn diverse voorbeelden beschikbaar, maar dit lijkt niet onderdeel van de strategie te zijn, meer ad hoc in reactie op marktvraag of de omgeving.
- Sommige familiebedrijven zijn heel bescheiden over wat zij doen op ESG vlak en communiceren dit niet op een duidelijke manier. Ook zien we dat communicatie vaak kwalitatief van aard is en weinig met data wordt ondersteund.

Innovatie betekent bij meeste familiebedrijven vooral stapje voor stapje vernieuwen

- Bij familiebedrijven lijkt de focus te liggen op incrementele innovatie en het stap voor stap verbeteren van interne processen, producten en diensten.
- Op het gebied van innovatie werken familiebedrijven regelmatig samen met universiteiten en andere onderzoeksinstituten alsmede met start-ups.
- In de top-30 van meest innovatieve bedrijven in Nederland (samengesteld op basis van R&D-uitgaven) komen vier Nederlandse top-100-familiebedrijven voor, drie daarvan uit de agrifoodsector. Deze familiebedrijven zijn meestal actief in een ecosysteem.

Hoe hebben we dit onderzoek uitgevoerd?

Dit onderzoek is gebaseerd op kwalitatieve en kwantitatieve data uit verschillende bronnen. De focus ligt op een analyse van de kwantitatieve en kwalitatieve gegevens zoals deze zijn gepubliceerd door de top-100 familiebedrijven van EW (voorheen Elsevier)². De andere grote bron is het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS)³. Als nodig en mogelijk was, hebben we de gegevens van de familiebedrijven vergeleken met die uit de jaarverslagen van beursgenoteerde ondernemingen. Bovendien hebben we gebruikgemaakt van de bevindingen uit eerder onderzoek van zowel PwC als andere organisaties.

Groei werkgelegenheid

Familiebedrijven bieden veel werk, maar verschillen zijn groot

Familiebedrijven bieden relatief gezien de meeste werkgelegenheid in de landbouw, de horeca en bouwnijverheid. CBS-data laat verder zien dat de banengroei tussen 2015 en 2020 groter is geweest dan bij niet-familiebedrijven. Die groei deed zich vooral voor bij familiebedrijven met meer dan vijftig werknemers. Grotere familiebedrijven leveren zodoende een relatief grote bijdrage aan de groei van werkgelegenheid in Nederland.

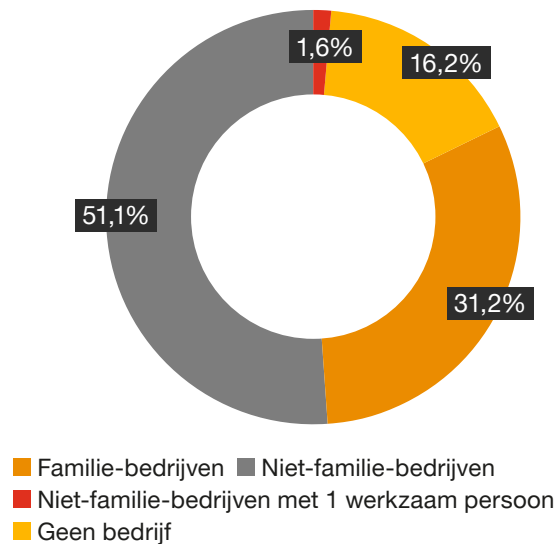
Familiebedrijven bieden relatief veel banen in landbouw, horeca en bouw

Familiebedrijven in Nederland zijn belangrijke werkgevers. Volgens de meest recente gegevens van het CBS, was van het totaal aan 8,4 miljoen Nederlandse banen in december 2020, ruim 31% bij familiebedrijven, ofwel 2,6 miljoen banen (figuur 1).

Uit 2020, was 15% van alle juridische vormen in Nederland een familiebedrijf. Als we daar alle bedrijven met een enkele medewerker en niet-bedrijven vanaf halen, komt dit percentage uit op 61%.

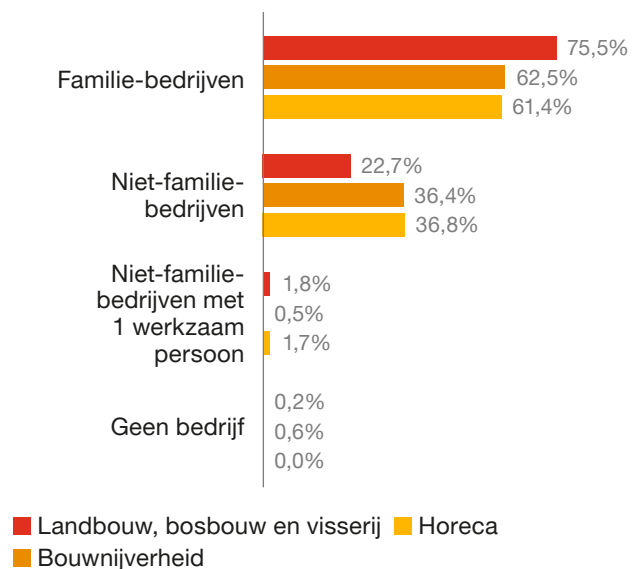
In vergelijking tot niet-familiebedrijven zijn bij familiebedrijven vooral de landbouw, horeca en bouwnijverheid belangrijke verstrekkers van banen (figuur 2). Zo zijn ruim 75% van de banen in de landbouw en meer dan 60% van de banen in de horeca en bouw bij familiebedrijven (zie de appendix voor een volledig overzicht).

Figuur 1 Verdeling van banen per juridische vorm in 2020, % van alle economische activiteiten

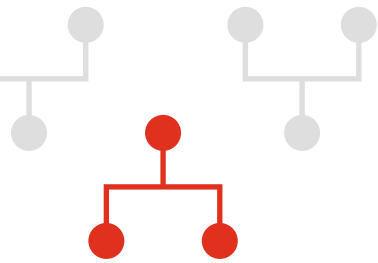


Bron: CBS.

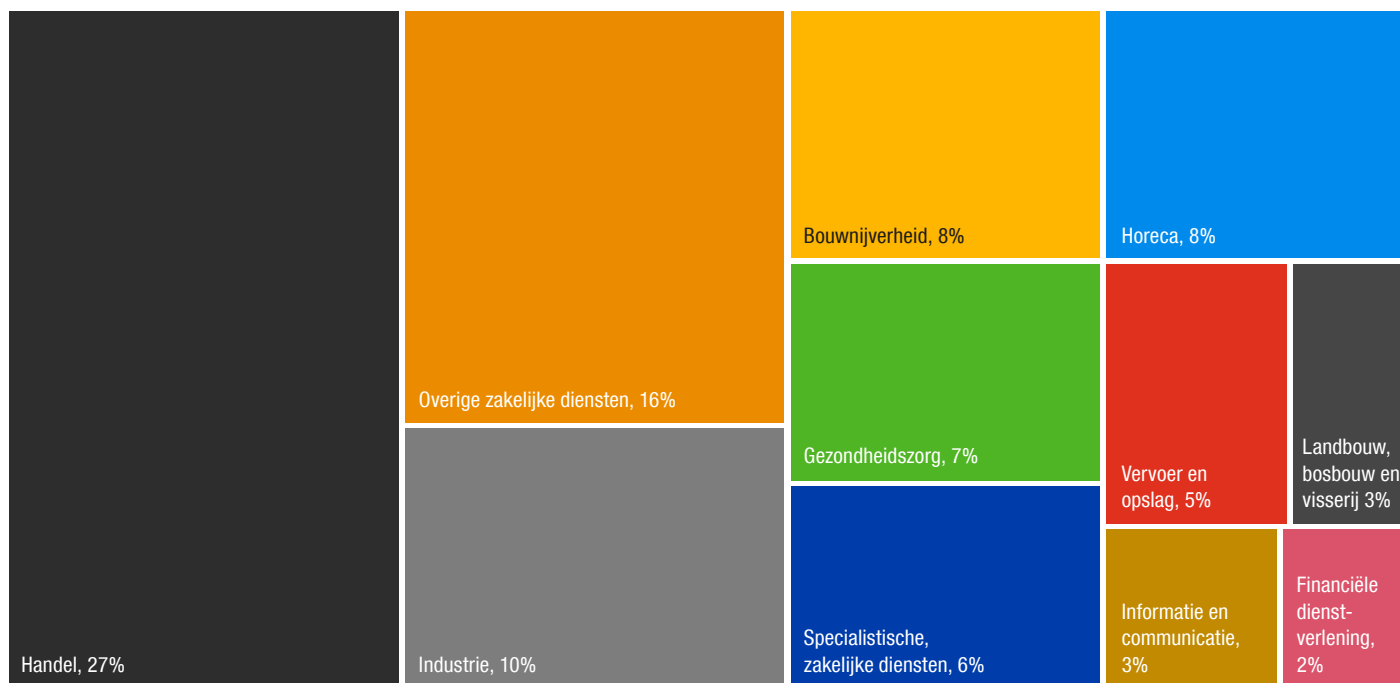
Figuur 2 Percentage banen per juridische vorm in 2020



Bron: CBS.



Figuur 3 Verdeling van banen onder alle familiebedrijven in 2020

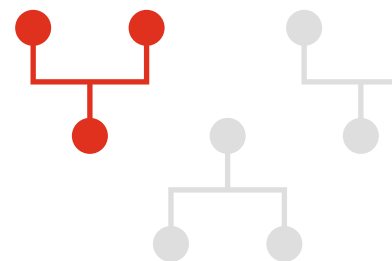


Bron: CBS. Notitie: alleen het percentage banen bij alle familiebedrijven voor de belangrijkste economische activiteiten wordt hier weergegeven en daarom is het totaal geen 100%..

Binnen de groep familiebedrijven is de handel de grootste werkgever

Als we voor 2020 alleen binnen de groep familiebedrijven kijken naar de verdeling van het aantal banen naar economische activiteit in 2020, dan is het aantal banen bij familiebedrijven in de landbouw met 3,1% juist beperkt (figuur 3). Wat betreft het aantal werkzame personen is de landbouw een kleinschalige activiteit vergeleken met andere activiteiten van familiebedrijven; het gaat om veel familiebedrijven met relatief weinig werkenden. Dit blijkt uit het lage gemiddelde aantal banen per familiebedrijf in de landbouw dat op 2,2 uitkomt en 6,4 voor niet-familiebedrijven. Handel is per saldo een grotere werkgever met bijna 27% van het totaal aantal banen bij familiebedrijven, gevolgd door ‘verhuur en overige zakelijke diensten’ (16,2%; zie de appendix voor een volledig overzicht).





Relatief sterke groei in banen tussen 2015 en 2020 bij familiebedrijven

De cijfers van CBS lenen zich voor enkele interessante vergelijkingen tussen familie- en niet-familiebedrijven. Als we 2015 vergelijken met het laatst beschikbare jaar 2020, dan valt direct op dat banen bij familiebedrijven met net geen 12% sterker zijn gegroeid dan bij niet-familiebedrijven, waar de banengroei op 6,4% uitkwam (tabel 3). In de periode 2015-2020 groeide het totaal aantal banen in Nederland met 6,9% en het bruto binnenlands product met 5,5%.

Bij enkele sectoren, zoals energievoorziening, geldt dat de groeipercentages hoog zijn, maar het aantal werknemers bij familiebedrijven relatief klein. Het groeicijfer voor een grotere sector zoals de bouwnijverheid kan echter serieus worden genomen. In deze sector met 207.900 banen bij familiebedrijven in 2020, groeide het aantal banen met 20% sinds 2015, terwijl dit 6,4% was voor niet-familiebedrijven. In andere sectoren met relatief veel banen was het verschil tussen familie en niet-familiebedrijven, hoewel minder groot, toch opvallend. Ten opzichte van familiebedrijven realiseerden niet-familiebedrijven tussen 2015 en 2020 een grotere banengroei bij 'specialistische zakelijke diensten' (16,8% versus 4,3%) en onderwijs (29,0% versus 15,5%). Daarvan vond de meeste groei plaats tussen 2015 en 2019.

Tabel 3 Groei aantal banen per sector tussen 2015 en 2020

	Familie-bedrijven	Niet-familie-bedrijven
Alle economische activiteiten	11,9%	6,4%
Energievoorziening	120,0%	3,4%
Gezondheids- en welzijnszorg	42,0%	10,8%
Informatie en communicatie	36,4%	16,9%
Bouwnijverheid	20,0%	6,4%
Verhuur en handel van onroerend goed	18,9%	-0,8%
Financiële dienstverlening	18,8%	-8,5%
Onderwijs	15,5%	29,0%
Verhuur en overige zakelijke diensten	15,5%	-1,4%
Landbouw, bosbouw en visserij	14,5%	12,3%
Vervoer en opslag	13,6%	1,2%
Industrie	12,4%	6,5%
Handel	11,5%	8,2%
Waterbedrijven en afvalbeheer	5,2%	6,8%
Specialistische zakelijke diensten	4,3%	16,8%
Overige dienstverlening	-9,5%	-18,7%
Cultuur, sport en recreatie	-10,0%	-0,5%
Horeca	-12,3%	-5,8%
Delfstoffenwinning	-12,5%	-29,6%

Bron: CBS.

Tabel 4 Groei in het gemiddeld aantal banen per sector, 2015 en 2020

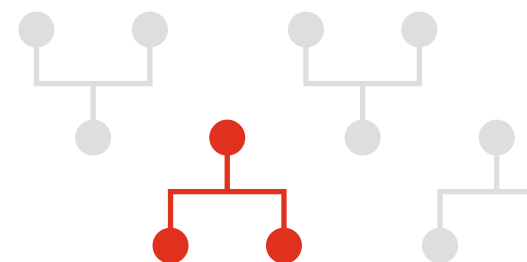
	Familie-bedrijven	Niet-familie-bedrijven
Alle economische activiteiten	4,8%	-2,7%
Energievoorziening	54,6%	-37,0%
Gezondheids- en welzijnszorg	32,7%	-15,1%
Informatie en communicatie	17,3%	3,5%
Handel	11,3%	0,0%
Landbouw, bosbouw en visserij	11,3%	20,2%
Industrie	9,2%	-4,6%
Waterbedrijven en afvalbeheer	5,2%	15,9%
Financiële dienstverlening	4,5%	-2,2%
Vervoer en opslag	4,1%	7,8%
Bouwnijverheid	2,7%	3,4%
Verhuur en overige zakelijke diensten	-1,5%	-7,5%
Verhuur en handel van onroerend goed	-2,2%	-4,6%
Specialistische zakelijke diensten	-2,4%	12,2%
Delfstoffenwinning	-3,7%	-23,0%
Onderwijs	-7,2%	-5,2%
Overige dienstverlening	-10,3%	-37,1%
Cultuur, sport en recreatie	-18,2%	-8,1%
Horeca	-19,9%	-21,7%

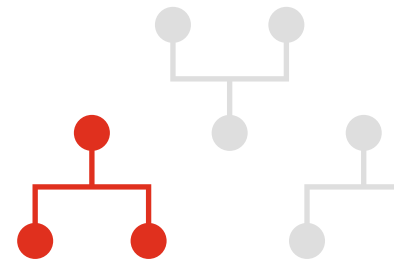
Bron: CBS.

Bij de meeste economische activiteiten is zichtbaar dat de banengroei tussen 2015 en 2020 groter was bij familiebedrijven dan bij niet-familiebedrijven. De verschillen zijn zelfs groter als een vergelijking wordt gemaakt tussen het gemiddeld aantal banen in 2015 en 2020. Tussen 2015 en 2020 nam het gemiddeld aantal banen bij familiebedrijven toe met 4,8%, terwijl dit bij niet-familiebedrijven juist afnam met 2,7%, een verschil van ruim 7 procentpunten. De banengroei bij familiebedrijven was relatief hoog bij bedrijven met vijftig of meer medewerkers. Bij familiebedrijven van deze omvang nam het aantal banen met 21,6% toe tussen 2015 en 2020. Voor niet-familiebedrijven bedroeg dit groeicijfer 5,3%. Grotere familiebedrijven leveren zodoende een relatief grote bijdrage aan de groei van werkgelegenheid in Nederland.

De pandemie lijkt verschillen tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven te hebben vergroot

Op basis van beschikbare data lijkt het erop dat meer banen behouden bleven bij familiebedrijven in de eerste fase van de Covid-19 pandemie. Een vergelijking tussen december 2019, het tijdstip vlak voor de uitbraak van de pandemie en december 2020, het meest recente jaar waarvoor banen-data beschikbaar zijn, toont dat deze korte periode in veel opzichten een keerpunt was.





Tabel 5 Groei aantal banen per sector tussen 2019 en 2020

	Familie-bedrijven	Niet-familie-bedrijven
Alle economische activiteiten	1,7%	-3,4%
Delfstoffenwinning	40,0%	-14,9%
Energievoorziening	22,2%	3,8%
Gezondheids- en welzijnszorg	18,8%	1,4%
Informatie en communicatie	11,2%	0,2%
Landbouw, bosbouw en visserij	11,0%	-8,2%
Industrie	8,7%	-5,2%
Handel	8,0%	-3,6%
Verhuur en handel van onroerend goed	7,5%	-2,2%
Vervoer en opslag	6,9%	-6,3%
Onderwijs	5,7%	9,4%
Financiële dienstverlening	5,6%	2,9%
Bouwnijverheid	5,4%	-2,7%
Waterbedrijven en afvalbeheer	5,2%	-0,5%
Specialistische zakelijke diensten	-1,3%	1,2%
Overige dienstverlening	-6,8%	-7,7%
Verhuur en overige zakelijke diensten	-7,0%	-9,0%
Cultuur, sport en recreatie	-17,3%	-9,5%
Horeca	-21,8%	-27,4%

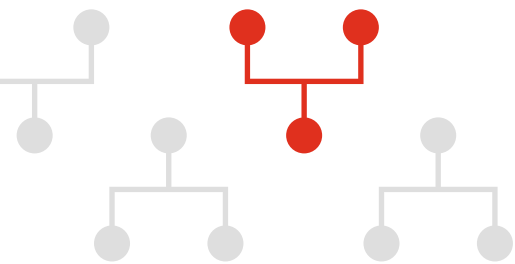
Bron: CBS.

Tussen 2019 en 2020 ontstaan namelijk duidelijke verschillen tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Voor alle economische activiteiten steeg het aantal banen bij familiebedrijven met 1,7% tussen 2019 en 2020, terwijl bij niet-familiebedrijven het aantal banen juist met 3,4% afnam, een verschil van ruim 5 procentpunten (tabel 5). Ook in de zwaarst getroffen sector in deze tijd, de horeca, is een verschil zichtbaar. In deze sector nam het aantal banen tussen 2019 en 2020 met 21,8% af bij familiebedrijven en daalde bij niet-familiebedrijven met 27,4%.

Gemengd beeld bij de top-100 familiebedrijven in de periode 2015-2020

Als we de CBS-data die betrekking hebben op alle familiebedrijven in Nederland vergelijken met die van de top-100-familiebedrijven, dan valt op dat de top-100 beter presteert wat betreft groei van werkgelegenheid in de langere periode tussen 2015 en 2020. In deze periode nam het aantal werknemers bij alle Nederlandse familiebedrijven met 11,6% toe, terwijl het aantal medewerkers bij de top-100 familiebedrijven met 14,2% steeg⁴.

⁴ We gebruiken hier de top-100 familiebedrijven van 2022.



De vergelijking is minder gunstig voor de top-100 in de periode 2019 en 2020. Het totaal aantal medewerkers bij de top-100 bedrijven nam toen met 3,4% af, terwijl het aantal medewerkers bij alle Nederlandse familiebedrijven met 0,1% afnam⁵. Deze ontwikkeling is in lijn met de CBS-data, die de grootste daling van medewerkers toont bij de familiebedrijven met meer dan 250 medewerkers, om precies te zijn: -1,9%. De top-100 bestaat voor bijna 90% uit bedrijven van deze omvang. Saillant is dat volgens de CBS-data bij familiebedrijven met vijftig tot 250 medewerkers het aantal medewerkers juist met 3,4% steeg tussen 2019 en 2020.

Op basis van de gebruikte data kan helaas geen verklaring worden gegeven voor de verschillen in groei afhankelijk van bedrijfsomvang. In de top-100 zitten enkele bedrijven zoals BCD Travel en ADG Dienstengroep

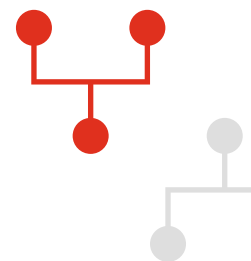
die zwaar werden geraakt door respectievelijk een afname in zakelijke reizen en de sluiting van kantoren. Tussen 2019 en 2020 nam bij BCD het aantal medewerkers met 25% af en bij ADG met 21%. Daar staat tegenover dat bedrijven als Boels en Hoogvliet het juist relatief goed deden in deze omstandigheden. Boels zag het aantal medewerkers met zelfs 55% stijgen tussen 2019 en 2020 en Hoogvliet met bijna 12%.

Feit is dat de groei van het aantal banen bij alle familiebedrijven in Nederland sterker was dan bij niet-familiebedrijven met 11,9% versus 6,4% bij niet-familiebedrijven in de periode 2015-2020 en in de periode 2019-2020 met 1,7% voor familiebedrijven versus -3,4% voor niet-familiebedrijven. Het totaal aantal banen in Nederland daalde tussen 2019 en 2020 met 1,9%.



⁵ Let op, we vergelijken hier het aantal medewerkers bij de top-100 en uit CBS data, niet banen zoals eerder in de tekst.

Concurrentiepositie op de arbeidsmarkt



De top-100 familiebedrijven moeten, net als andere Nederlandse bedrijven, een goede concurrentiepositie verwerven op de krappe arbeidsmarkt. Aan de hand van de jaarverslagen en websites van de top-100 zijn we nagegaan hoe zij zich profileren om nieuwe medewerkers aan te trekken en wat zij doen om bestaande medewerkers voor de organisatie te behouden.

Mensen aantrekken en behouden door accent op informele omgeving, familie en regionale band

In eerste instantie lijkt de manier waarop familiebedrijven zich positioneren op de arbeidsmarkt op die van andere bedrijven. Ze benadrukken ontwikkelingsmogelijkheden, de kansen op verticale en horizontale doorgroei en verwijzen naar afwisselend werk, flexibiliteit alsmede vrijheid om richtingen te kiezen. Maar familiebedrijven proberen ook mensen aan te trekken met karakteristieken die typisch zijn voor het familiebedrijf, namelijk de voordelen van een informele organisatie met weinig hiërarchie.

Familiebedrijven zetten met regelmaat hun verbinding met een plaats of regio in om duidelijk te maken dat zij een aantrekkelijke werkgever zijn. Jumbo noemt contacten met lokale organisaties via sponsoring en zelfs de landelijke inzet van een sollicitatiebus als middel om mensen te werven. Familiebedrijven noemen ook regelmatig de samenwerking met lokale onderwijsinstellingen als ondersteuning van hun recruitmentbeleid.

Verder communiceert ongeveer tien procent van de top-100-bedrijven nadrukkelijk dat ze zorgdragen voor continu en goed contact tussen medewerkers, waarbij regelmatig toespelingen worden gemaakt naar een familiegevoel. Floral Trade Group schrijft letterlijk 'Join the family' en Drukkerij Em. de Jong dat een werknemer onderdeel wordt van 'de warme Em. de Jong familie'. De werkomgeving die zo wordt gecreëerd leent zich goed voor informele managementpraktijken die volgens een onderzoek van het Erasmus Centre for Family Business betere bedrijfsprestaties bij familiebedrijven verklaren⁶.

Diversiteit is een kans voor het aantrekken en behouden van mensen

Een klein aantal bedrijven, waaronder BCD, Dura Vermeer, Van Leeuwen Buizen en Vroon, benadrukt expliciet dat ze een inclusieve en diverse werkomgeving biedt. Uit onderzoek van het Erasmus Centre for Family Business naar de effectiviteit van informeel management van familiebedrijven, blijkt dat diversiteit achterblijft bij andere factoren, waarop familiebedrijven het juist heel goed doen. Dit betekent dat verbeteringen op het vlak van diversiteit bij familiebedrijven het grootste opwaartse potentieel biedt, omdat hier nog relatief veel valt te bereiken. Volgens onderzoek van Glassdoor geeft 76% van werkzoekenden aan dat diversiteit een belangrijke factor is bij de evaluatie van werkgevers⁷.

Interne processen verbeteren en tevredenheid meten

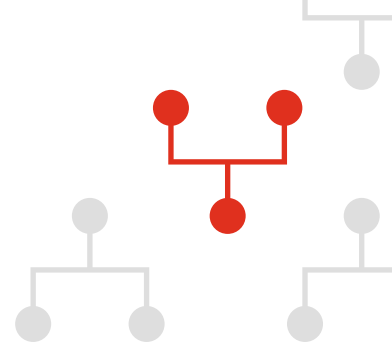
Familiebedrijven nemen systemen en processen onder handen om beter in staat te zijn talent aan te trekken en te behouden. Het opzetten van eigen vacaturesites wordt genoemd als manier om minder afhankelijk te zijn van derden. SHV geeft aan het vacature management verder te hebben verbeterd en Kramp dat ze een intern wervingsmodel hebben geïntroduceerd.

Aandacht gaat ook uit naar inzicht verkrijgen in betrokkenheid en welzijn van medewerkers. Dura Vermeer, Jumbo, Best Fresh en Kramp maken duidelijk dat ze intern onderzoek doen naar tevredenheid onder werknemers via enquêtes, zodat ze begrijpen wat het sentiment is en daarop kunnen inspelen. Uit de PwC Family Business Survey van 2023, blijkt dat familiebedrijven die relatief veel vertrouwen genieten van klanten en medewerkers, meer processen hebben om feedback van klanten en medewerkers te verzamelen en verwerken⁸.

⁶ Erasmus Centre for Family Business, "Ongekend Vermogen; Hoe je als familiebedrijf scoort met informeel management" ([link](#)).

⁷ Glassdoor, "What Job Seekers Really Think About Your Diversity and Inclusion Stats" ([link](#)).

⁸ PwC, "Family Business Survey 2023" ([link](#)).



De omzet van familiebedrijven groeit fors tussen 2015-2020. Dat komt vooral door het staartje van deze periode. Familiebedrijven werden namelijk relatief minder getroffen door de Covid-19 pandemie dan de rest van het bedrijfsleven. Het belang van familiebedrijven in de Nederlandse economie is per saldo toegenomen in de periode 2015-2020. De top-100-familiebedrijven blijven vergeleken met alle familiebedrijven wat achter, maar realiseren desondanks een hogere omzetgroei dan niet-familiebedrijven.

Relatief hogere omzetgroei bij familiebedrijven, vooral tussen 2019 en 2020

In vergelijking tot niet-familiebedrijven wisten Nederlandse familiebedrijven tussen 2015 en 2020 aanzienlijk meer omzetgroei te realiseren. In deze periode bedroeg de omzetgroei van familiebedrijven 25,4%, terwijl de omzetgroei bij niet-familiebedrijven met 8,1% veel lager was (Tabel 6).

Aangezien de omzet sterker steeg bij familiebedrijven dan werkgelegenheid, zou je voorzichtig kunnen stellen dat de arbeidsproductiviteit toenam, maar dit zou verder onderzoek vergen voor een goede onderbouwing.

Binnen nagenoeg iedere sector weten familiebedrijven een hogere omzetgroei te behalen in vergelijking tot niet-familiebedrijven. Met andere woorden: het verschil in omzetgroei wordt niet bepaald door een enkele sector.

Het grote verschil in omzetgroei ontstaat tijdens de pandemie: tussen begin 2019 en eind 2020 groeide de omzet bij familiebedrijven met 6,6% en zagen niet-familiebedrijven hun omzet juist met 9,9% dalen (Tabel 7). Dit is een verschil van ruim 16 procentpunten. Familiebedrijven waren duidelijk beter in staat om gedurende deze uitdagende periode hun omzet in stand te houden dan niet-familiebedrijven.

Tabel 6 Groei omzet per sector, 2015-2020

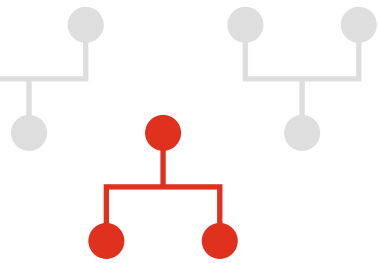
	Familie-bedrijven	Niet-familie-bedrijven
Alle zakelijke sectoren zonder financiële diensten	25,4%	8,1%
Bouwnijverheid	52,9%	28,3%
Informatie en communicatie	46,1%	26,2%
Verhuur en overige zakelijke diensten	38,1%	19,4%
Handel	22,5%	12,8%
Industrie	21,8%	2,8%
Specialistische zakelijke diensten	15,7%	27,8%
Horeca	-10,1%	-15,4%

Bron: CBS.

Tabel 7 Groei omzet per sector, 2019-2020

	Familie-bedrijven	Niet-familie-bedrijven
Alle zakelijke sectoren zonder financiële diensten	6,6%	-9,9%
Informatie en communicatie	15,0%	-5,9%
Handel	9,9%	-9,4%
Bouwnijverheid	9,3%	-1,4%
Industrie	7,8%	-10,9%
Specialistische zakelijke diensten	-2,6%	5,5%
Verhuur en overige zakelijke diensten	-5,7%	-21,5%
Horeca	-27,1%	-40,0%

Bron: CBS.



Als we naar de omzet van verschillende bedrijfstakken kijken, zien we binnen de groep familiebedrijven dat de sectoren bouwnijverheid en informatie & communicatie de hoogste omzetgroei wisten te realiseren in de periode 2015 en 2020, met respectievelijk 52,9% en 46,1%. Bij niet-familiebedrijven was de omzetgroei in die sectoren veel lager, zoals zichtbaar is in tabel 6. De enige sector waar de omzetgroei tussen 2015 en 2020 van niet-familiebedrijven hoger was dan bij familiebedrijven, is specialistische zakelijke diensten. In deze sector vallen activiteiten als juridische diensten, managementadvies, architectenbureaus, reclamewezen en onderzoek.

De veranderingen in omzet per bedrijfstak in de periode 2019 en 2020 vertonen in hoofdlijnen dezelfde trends. Wat in deze periode opvalt is de relatief sterke omzetgroei van familiebedrijven in de sector informatie & communicatie: 15% groei versus een daling van de omzet met 5,9% bij niet-familiebedrijven. Familiebedrijven in de zwaar geraakte horecabranche deden het eveneens beter dan niet-familiebedrijven met een omzetsdaling van 27,1% versus zelfs -40% voor de laatste groep. De enige activiteit waar niet-familiebedrijven omzetgroei wisten te realiseren tussen 2019 en 2020 was opnieuw specialistische zakelijke diensten.

Als gevolg van de omzetontwikkelingen tussen 2015 en 2020, groeide het aandeel van familiebedrijven in de totale omzet van Nederlandse bedrijven van 26% in 2015 tot 28% in 2020. Bij niet-familiebedrijven nam dit aandeel enigszins af, namelijk van 69% in 2015 tot 65% in 2020. Tussen januari 2015 en januari 2021 nam het aantal familiebedrijven met 5,6% toe en het aantal niet-familiebedrijven met 15,2% volgens data van CBS. In dezelfde periode en volgens CBS data, nam de toegevoegde waarde die kan worden toegekend aan familiebedrijven met 24,9% toe en in het geval van niet-familiebedrijven met 11,6% toe. Relatief gezien is zodoende het aandeel van familiebedrijven in de Nederlandse economie gestegen in de periode 2015-2020.

De top-100 familiebedrijven bleef achter bij het totaal

Hoewel de top-100 familiebedrijven een hogere omzetgroei realiseerden dan niet-familiebedrijven, deden ze het niet beter dan alle familiebedrijven. Tussen 2015 en 2020 kwam de omzetgroei bij de top-100 uit op 16,9% en tussen 2019 en 2020 op een daling van 5,2%. Zoals we bij de banengroei cijfers opmerken, zitten in de top-100 zowel bedrijven die groei als bedrijven die krimp realiseerden tijdens de pandemie vanwege hun activiteiten. Familiebedrijven in bijvoorbeeld de detailhandel voor levensmiddelen en doe-het-zelf producten realiseerden omzetgroei, terwijl bedrijven die actief zijn op het gebied van reizen, transport, horeca en facilitaire diensten juist hun omzet zagen dalen.

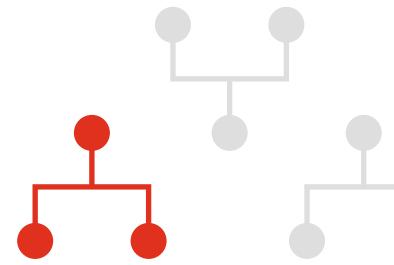
Omzet neemt toe omdat aantal grotere familiebedrijven toeneemt

Uit de CBS-data blijkt dat grotere familiebedrijven met meer dan 250 medewerkers juist de grootste omzetgroei realiseerden in zowel 2015-2020 (43,0%) als 2019-2020 (15,8%). Het gaat in dit geval om een aanzienlijk groter aantal familiebedrijven dan de top-100.

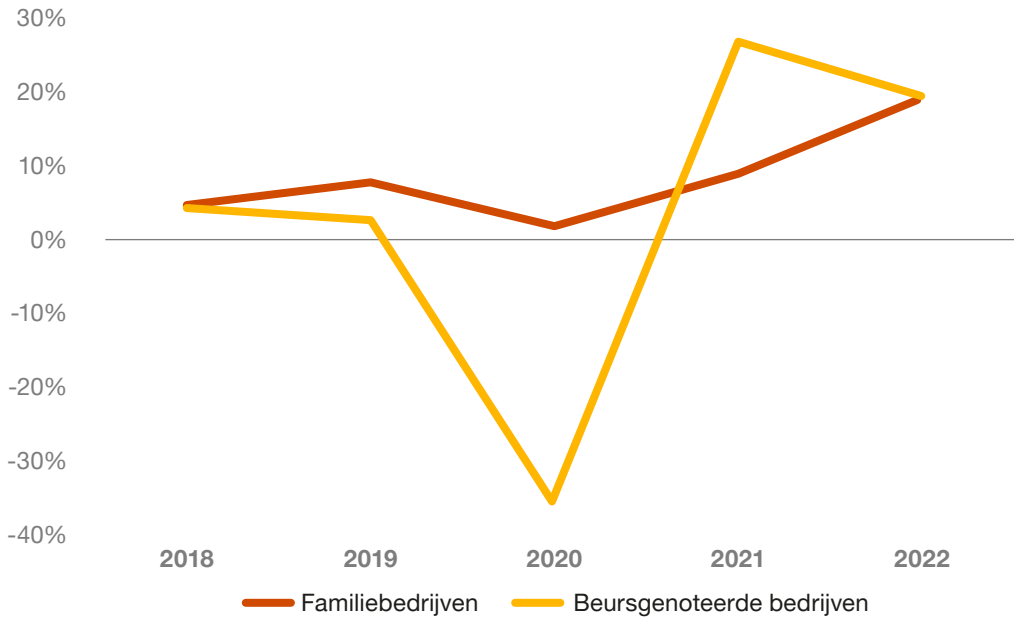
De stijging van het aantal familiebedrijven met relatief veel werknemers zal de omzetgroei deels kunnen verklaren. Het totaal aantal familiebedrijven met meer dan 250 medewerkers steeg in de periode 2015-2020 met 44,6% (niet-familiebedrijven: 8,0%) en tussen 50 en 250 medewerkers met 25,9% (niet-familiebedrijven: 6,2%). Eenvoudig gezegd waren er meer grotere familiebedrijven die een bijdrage konden leveren aan de omzetgroei. De gemiddelde omzetgroei, ofwel omzetgroei per bedrijf, was aanvullend veel hoger met 19,4% bij familiebedrijven versus -3,3% bij niet-familiebedrijven tussen 2015 en 2020.

Familiebedrijven hebben een minder volatiele omzet

Wij hebben aanvullend enkele financiële maatstaven van 81 familiebedrijven uit de top-100 familiebedrijven vergeleken met 43 bedrijven die op de Nederlandse beurs een notering hebben. Op basis hiervan is een alternatieve vergelijking tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven mogelijk.

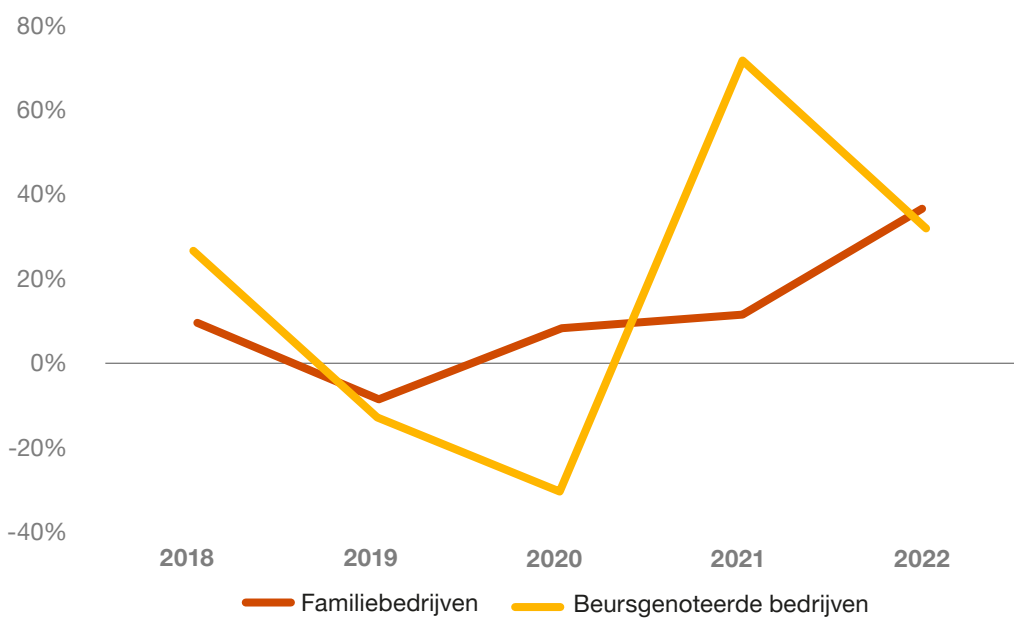


Figuur 4 Jaarlijkse omzetgroei van familie- en beursgenoteerde bedrijven

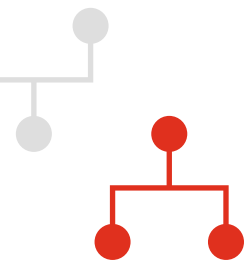


Bron: PwC analyse.

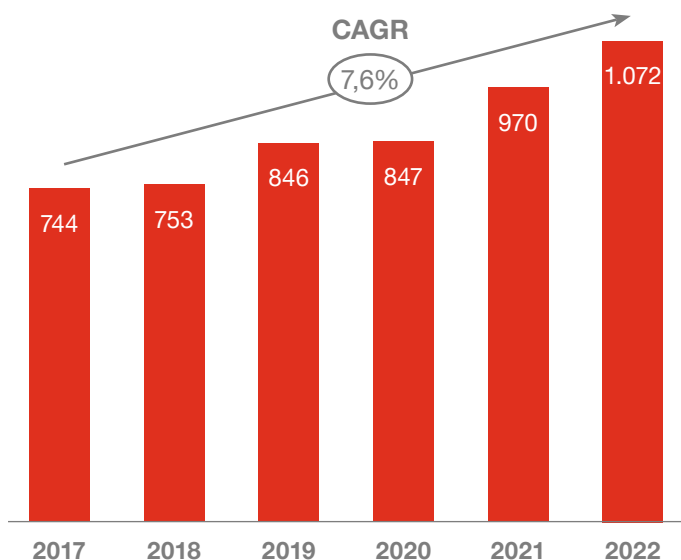
Figuur 5 Jaarlijkse EBITDA-groei van familie- en beursgenoteerde bedrijven



Bron: PwC analyse.

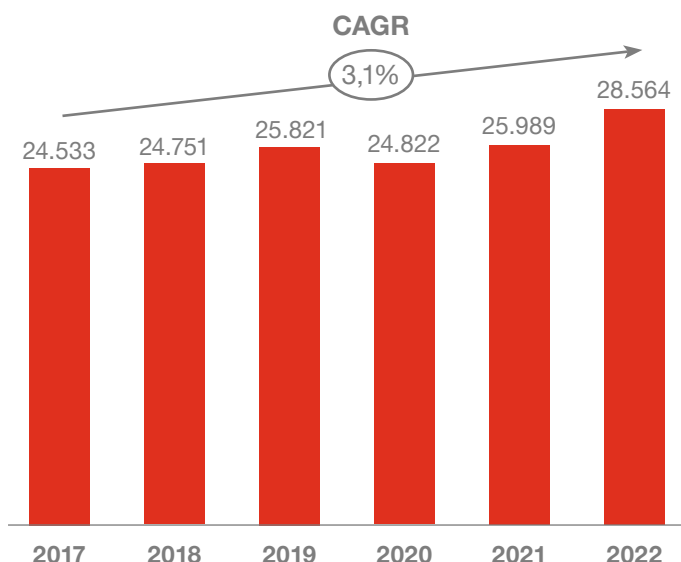


Figuur 6 Gemiddelde activa bij familiebedrijven in miljoen euro



Bron: PwC analyse. Noot: CAGR is 'Compound Average Growth Rate' ofwel samengestelde gemiddelde groeisnelheid. Gemiddelde activa is het totaal aan activa gedeeld door het aantal top-100 familiebedrijven.

Figuur 7 Gemiddelde activa bij beursgenoteerde bedrijven in miljoen euro



Bron: PwC analyse. Noot: CAGR is 'Compound Average Growth Rate' ofwel samengestelde gemiddelde groeisnelheid. Gemiddelde activa is het totaal aan activa gedeeld door het aantal beursgenoteerde bedrijven.

⁹ EBITDA staat voor: 'Earnings Before Interest, Depreciation and Amortisation', ofwel inkomsten voor rentekosten, depreciatie en amortisatie.

Deze vergelijkende analyse bevestigt dat familiebedrijven beter in staat lijken te zijn om hun inkomsten op peil te houden in ongunstige omstandigheden, wat blijkt uit een minder volatiele omzet- en EBITDA-groei in de afgelopen vijf jaar⁹ (figuren 4 & 5). De beursgenoteerde ondernemingen vertoonden wel meer veerkracht als we kijken naar de mate waarin omzet en EBITDA groeiden vanaf 2020. Dit herstel was krachtiger dan bij familiebedrijven, wat inherent is aan een lagere volatiliteit bij familiebedrijven. Op basis hiervan kun je stellen dat de keerzijde van meer weerbaarheid bij familiebedrijven, een minder groot opwaarts potentieel is bij een verbetering van omstandigheden.

Groei activa bij familiebedrijven

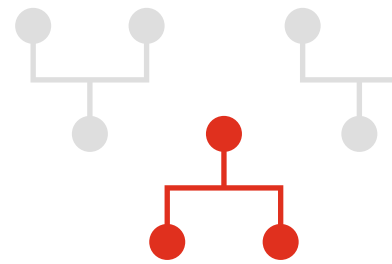
Balanscijfers tonen dat familiebedrijven meer groei van gemiddelde activa weten te realiseren dan de publieke ondernemingen, namelijk een samengestelde gemiddelde jaarlijkse groei van 7,6% in de periode 2017-2022 versus 3,1% voor de beursgenoteerde bedrijven in dezelfde periode (figuren 6 en 7). Dit is een reflectie van de groei van familiebedrijven op andere vlakken zoals werkgelegenheid, omzet en de toename van grotere familiebedrijven.

Werkkapitaal nam af bij familiebedrijven

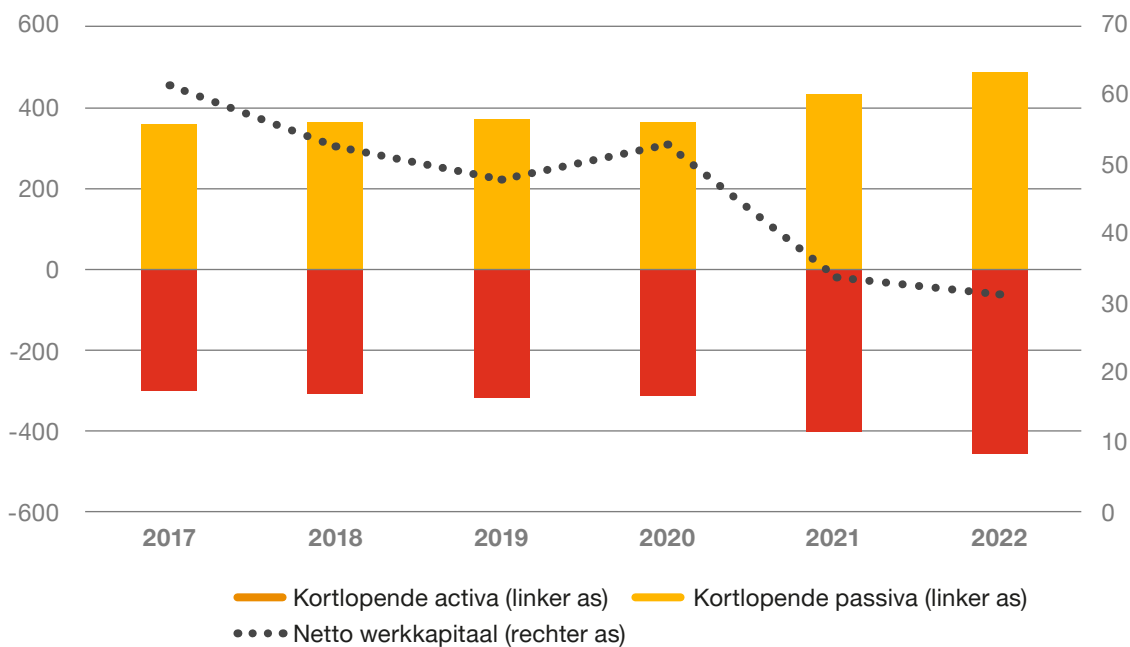
Beursgenoteerde bedrijven onderscheiden zich verder door een veel sterkere toename van hun netto werkkapitaalpositie, zowel absoluut als ten opzichte van omzet, in het bijzonder gedurende de afgelopen drie jaar (figuren 8 & 9). Dit is vooral zichtbaar in de toename van werkkapitaal in verhouding tot de omzet (figuur 10). Als we naar trends in werkkapitaal zelf kijken, dan is de forse groei van contante middelen de grootste verklarende factor.

Bij familiebedrijven nam het netto werkkapitaal gestaag af ten opzichte van de omzet in de periode 2020 tot en met 2022. Deze ontwikkeling is vooral het gevolg van een sterke stijging van het werkkapitaal in vergelijking tot een lichte toename van de omzet na 2020.

Deze ontwikkeling kan in eerste instantie worden verklaard door een relatief grote afname van netto werkkapitaal bij een enigszins stijgende omzet (figuur 10). Daar komt bij dat de verandering van het netto werkkapitaal grotendeels het gevolg is van een relatief grote toename van kortlopende verplichtingen en voorraden.

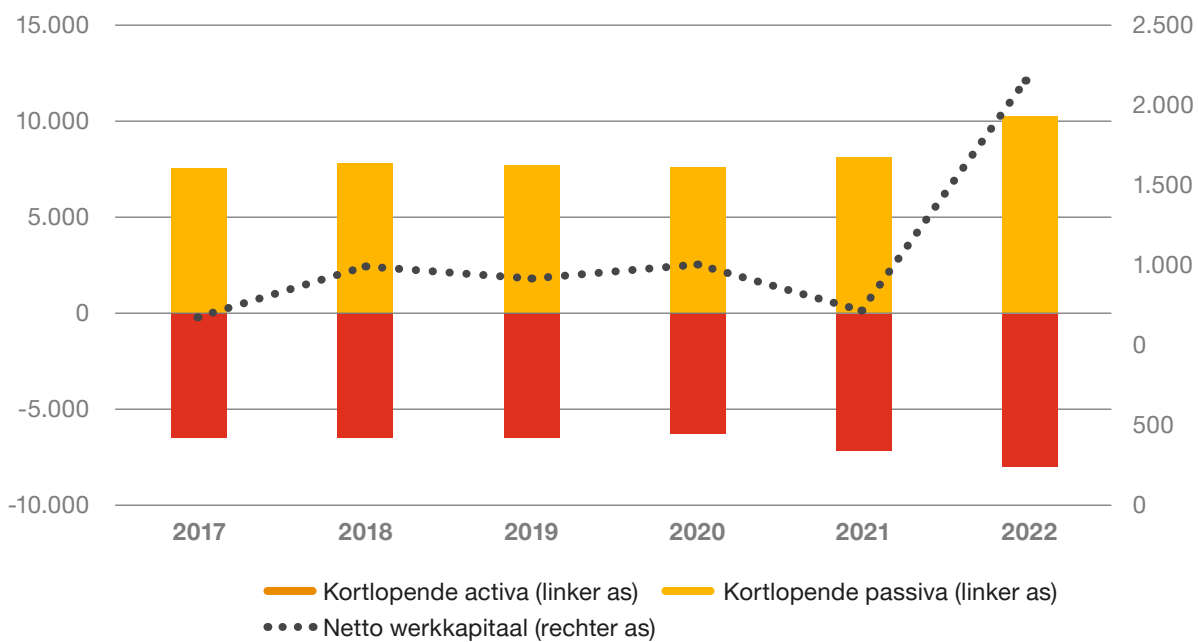


Figuur 8 Werkkapitaal bij familiebedrijven in miljoen euro

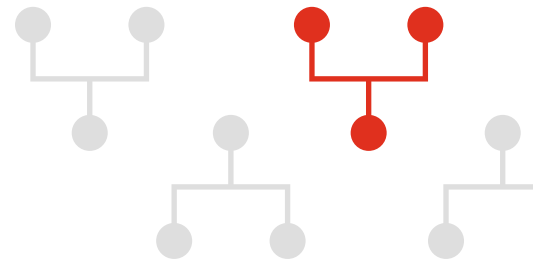


Bron: PwC analyse.

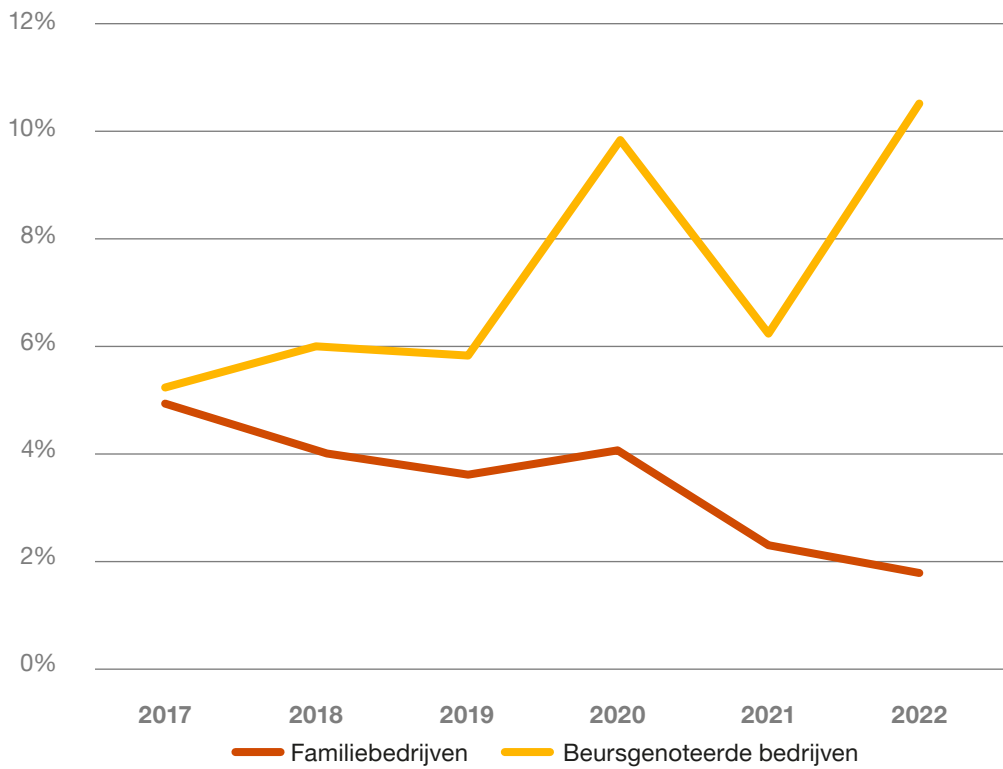
Figuur 9 Werkkapitaal bij beursgenoteerde bedrijven in miljoen euro



Bron: PwC analyse.



Figuur 10 Netto werkkapitaal als % van de omzet bij familie en beursgenoteerde bedrijven



Bron: PwC analyse.



Observaties uit de PwC-praktijk

Familiebedrijven drijven sterk op ondernemerschap en zijn daardoor in algemene zin wendbaar. Familiebedrijven zijn daarnaast sterk vertegenwoordigd in de sectoren die voorzien in primaire levensbehoeften en die daardoor minder blootgesteld waren aan alle beperkende maatregelen.

Familiebedrijven zijn over het algemeen sterker gericht op continuïteit en koersen eerder op stabiele groei in zowel goede als minder goede tijden. Een bijkomstigheid is dat ze daardoor meer risicomidend zijn en minder snel overgaan op meer riskante investeringen die potentieel een hoog rendement als beloning opleveren. Familiebedrijven zijn daarnaast minder snel geneigd om tot stevige kostenreducties over te gaan. Dit verklaart deels de banengroei in minder goede tijden.

Vooraf bij middelgrote en kleine familiebedrijven zien we dat terugbetaling van fiscale schulden, die mochten worden uitgesteld als gevolg van de pandemie, uitdagend kan zijn en financiering vanwege een hogere rente moeilijker. Familiebedrijven zouden meer aan scenarioplanning kunnen doen. Scenarioplanning stelt bedrijven in staat om 'ruim voor de bocht te sturen' en in een vroeg stadium met uitdagingen in de financiering om te gaan.

'Familiebedrijven hebben het goed gedaan tijdens pandemie, maar kunnen nog meer doen aan scenarioplanning'

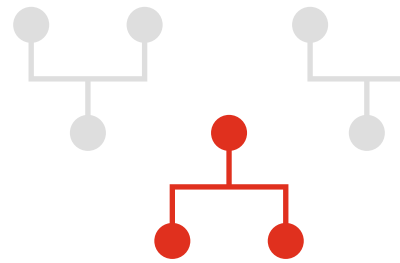
Martin Bond

Observaties uit de PwC-praktijk

Wat opvalt is dat de grootste beursgenoteerde bedrijven een veel lagere groei van activa laten zien (3.1%) dan familiebedrijven (7.6%). Het werkkapitaal vertoont echter een omgekeerde ontwikkeling. In mijn gesprekken met familiebedrijven blijkt steeds vaker de focus op het sturen van de kasstroom te liggen. Banken zijn terughoudender geworden met het verstrekken van financiering. Voor familiebedrijven is, naast winstgevendheid, een focus op cash generatie steeds belangrijker geworden om zelf in controle te blijven over benodigde investeringen en de realisatie van het business plan.

'Focus ligt op sturen van kasstroom'

Diederik Kolfshoten



Duurzaamheid sluit aan bij karakter familiebedrijven

Familiebedrijven kenmerken zich door een langetermijnperspectief en een streven naar continuïteit en een hechte band met het personeel en de regio waarin zij opereren. Dat sluit goed aan bij duurzaam ondernemen. Ook ander internationaal onderzoek wijst daarop. Volgens een onderzoek van Nyenrode investeren familiebedrijven in duurzaamheid omdat zij zich verantwoordelijk voelen voor toekomstige generaties¹⁰. De drijfveer voor duurzaamheidsbeleid komt voort uit intrinsieke motivatie en minder uit externe actoren als financiers of wetgeving.

Uit de PwC Family Business Survey van 2023 blijkt dat familiebedrijven met een gedragen en gecommuniceerde ESG¹¹-strategie, meer vertrouwen genieten van zowel klanten als medewerkers en positiever zijn ten aanzien van hun groeiperspectieven in de komende twee jaar¹². Verder kenmerken dergelijke familiebedrijven zich door snellere besluitvorming om in te spelen op veranderende omstandigheden, met daarbij relatief meer inspraak van medewerkers.

Slechts minderheid heeft ESG-strategie klaar, maar het ambitieniveau ligt hoog

Uit de antwoorden van de Nederlandse respondenten van de PwC Family Business Survey van 2023 kwam naar voren dat 24% van de bedrijven óf een ESG-strategie heeft geformuleerd en gecommuniceerd óf goed op weg is om dit te realiseren (41%). Van de respondenten noemt 27% dit een prioriteit voor de toekomst. Bijna alle bedrijven zijn op een één of andere manier bezig met duurzaamheidsbeleid, maar het heeft zich nog niet allemaal vertaald in concrete plannen, lijkt het. ESG staat volgens de survey pas op de vierde plaats van het 'prioriteitenlijstje' van de familiebedrijven. Het creëren van langetermijnwaarde voor investeerders en de familie komt op de eerste plaats, gevolgd door het leveren van waarde aan klanten en het aantrekken en behouden van talent.

¹⁰ Nyenrode, "Zorg om nieuwe generatie motiveert duurzaamheid bij familiebedrijven" ([link](#)).

¹¹ ESG staat voor Environment, Social, Governance.

¹² PwC, "Family Business Survey 2023" ([link](#)).

¹³ CSRD staat voor Corporate Sustainability Reporting Directive.



Observaties uit de PwC-praktijk

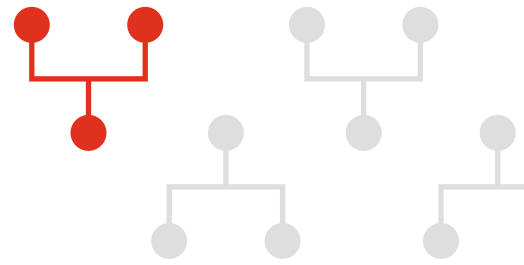
Ik zie in mijn praktijk dat veel familiebedrijven nog geen (science-based) net-zero-doelstelling hebben. Dat neemt niet weg dat veel familiebedrijven gemotiveerd zijn om duurzamer te werken; hun operatie én producten worden duurzamer. Voor familiebedrijven is dit vaak veel meer 'business as usual' of 'tegenoet komen aan de vraag van de markt' dan een duurzaamheidsstrategie gericht op het realiseren van net-zero-doelstellingen. Ik denk dat het wel uitmaakt tot welke generatie de bestuurders horen. De jongere generaties zijn hier scherper op dan hun voorgangers.

Als familiebedrijven ergens op achterlopen bij niet-familiebedrijven dan is het op het gebied van rapporteren. Zij onderbouwen hun prestaties vaak met anekdotisch bewijs, niet met harde getallen. Hierdoor lijkt het soms alsof er niets of weinig gebeurt, maar dat is niet wat ik in de praktijk zie. Ook als ondernemingen een klimaatstrategie uitvoeren langs de lijnen van kosten, opbrengsten en klantvraag kunnen de prestaties aanzienlijk zijn.

Overigens is beter rapporteren iets waar familiebedrijven aan moeten gaan werken. Ook hun omgeving wordt meer gereguleerd dan tot nu toe het geval is. De CSRD¹³, die vereist dat bedrijven rapporteren over hun prestaties op ESG-gebied, wordt vanaf boekjaar 2025 ook voor de grote familiebedrijven van kracht. Het verzamelen en verwerken van data om aan die regelgeving te voldoen is een enorme klus, óók bij grote beursgenoteerde bedrijven die over meer capaciteit en de technologie beschikken.

*“Voor familiebedrijven
is duurzaamheid
‘business a usual’”*

Renate de Lange



Dit gemengde beeld wordt bevestigd in een ander onderzoek dat Nyenrode heeft gedaan in samenwerking met Van Lanschot. Ook daarin komt naar voren dat een grote meerderheid van de directeurs van familiebedrijven zich zorgen maakt over de leefbaarheid van de aarde, de jonge generaties nog veel meer dan de oudere. Zeventig procent van de ondervraagde directeurs vindt het belangrijk om bekend te staan als een 'duurzame' werkgever of dat aanzien te verkrijgen. Maar een meerderheid geeft tegelijkertijd aan slecht voorbereid te zijn op innovatie, concurrentie en wetgeving op duurzaamheidsgebied.

De meest recente Family Business van PwC laat overigens zien dat de ambities hoog zijn. Bijna 70% van de Nederlandse ondervraagden zegt dat er een kans is voor familiebedrijven om een leidende rol te spelen in duurzame bedrijfsvoering.

De 'S' van ESG laat een gemengd beeld zien

In het hoofdstuk over de manier waarop familiebedrijven zich presenteren op de arbeidsmarkt hebben we al aangegeven dat familiebedrijven niet voorop lopen op het gebied van diversiteit en inclusie. De Family Business Survey bevestigt dat: diversiteit staat laag op de prioriteitenlijst, slecht 22% van de Nederlandse respondenten zegt een duidelijk commitment te hebben om diversiteit en inclusie te verbeteren en 27% zegt daarmee bezig te zijn. De 'S' van ESG gaat echter ook over de impact die een bedrijf maakt op zijn omgeving. Daar zijn familiebedrijven juist wel veel mee bezig. Maar liefst driekwart van de ondervraagden in de Family Business Survey draagt bij aan de lokale gemeenschap.

Best practices duurzame familiebedrijven uit de top-100

Er zijn verscheidene familiebedrijven die hun uitstoot van broeikasgassen fors hebben verminderd. Zo heeft Sligro een reductie van 33,4% ten opzichte van 2010 weten te realiseren. Sligro wist dit te bewerkstelligen door onder meer in te zetten op materiaalreductie van verpakkingen en energiebesparingen. Het bedrijf heeft de deksels voor verpakkingen vervangen door hersluitbare seals. Hierdoor wordt per verpakking 20% minder kunststof verbruikt. Verder focust Sligro zich op duurzamere bedrijfsvoering door bijvoorbeeld aanzienlijk te besparen op elektriciteitsgebruik in filialen.

Koninklijke Wagenborg wist tot nu toe een CO₂-reductie te realiseren van 23.2% ten opzichte van 2008. Dit is bereikt door efficiënter om te gaan met brandstof en meer vracht per schip te vervoeren. Ook investeert het bedrijf in onderzoek naar duurzamere brandstoffen zoals methanol en wordt vanaf 2025 de huidige vloot vervangen voor klimaatvriendelijkere vaartuigen.

SHV Holdings heeft CO₂-neutraal visvoer op de markt gebracht. Hierdoor wordt duurzame viskwekerij mogelijk. Dit product is zelfs dermate innovatief dat het shortlisted was voor de finale van 'Product Innovation of the Year'-categorie bij de 2022 editie van de Sustainability Leaders Awards. Een ander voorbeeld zijn de inspanningen van bouwbedrijf Vorm Holding om CO₂-neutraal te bouwen. Het bedrijf gaat zelfs een stapje verder met een aantal constructieprojecten waarin CO₂-negatief gebouwd wordt.

Ook maken familiebedrijven zich klaar voor de overstap naar duurzame energiebronnen. SHV Holdings investeert bijvoorbeeld in de bouw van 's werelds grootste magnetische fusie apparaat ofwel tokamak. Dit apparaat bevordert verder onderzoek naar schonere en efficiëntere energie. Op een meer praktisch niveau verzamelt Hoogvliet gebruikt frituurvet om daar biodiesel van te maken. De verbranding van deze biobrandstof is CO₂-neutraal. Afgelopen jaar zamelde Hoogvliet 120.000 kilo aan frituurvet in.

Familiebedrijven besteden tevens aandacht aan energiebesparing. Zo heeft Swinkels met een groot energiebesparingsproject op hun brouwerij in Lieshout een energiebesparing van 15% weten te verwezenlijken. Familiebedrijven ondersteunen ook hun werknemers bij het besparen van energie. Zo heeft Hago Zorg (dochterbedrijf van Vebe Holding) een initiatief opgezet om medewerkers te helpen hun huis beter te isoleren. Met dit initiatief is een CO₂-reductie van 23.517 kilogram gerealiseerd.

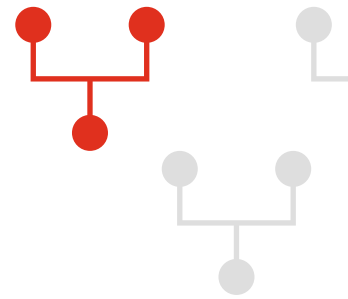
Waar in mindere mate aandacht aan wordt besteed, is natuurherstel. Inspanningen van Van Oord geven aan hoe waardevol dergelijke initiatieven kunnen zijn. Van Oord zet zich in om 's werelds eerste commerciële 'zeewierboerderij' op te zetten in een offshore windmolenpark. Dit project is onderdeel van het grotere North Sea Farm project, dat in het voorjaar van 2024 naar verwachting de eerste oogst van zeewier zal opleveren.

Meerdere familiebedrijven zijn bezig met de implementatie van de nieuwe CSRD-wetgeving. Een belangrijk vereiste hiervan is het inzichtelijk maken van uitstoot door de waardeketen heen. Familiebedrijven kunnen uit deze wettelijke verplichtingen op twee manieren hun voordeel behalen.

Ten eerste, het inzichtelijk maken van uitstoot door verschillende bedrijfsonderdelen kan gebruikt worden voor verbeterde klantinteractie. Zo is Hoogwegt Group op dit moment bezig met het opzetten van een interactief klantportaal waarin klanten precies kunnen zien hoeveel een specifiek product aan uitstoot creëert door de waardeketen heen. Op deze manier wordt transparantie verhoogd en is de klant in staat om weloverwogen keuzes te maken.

Ten tweede, zorgt het verplicht in kaart brengen van uitstoot dat familiebedrijven in de toekomst beter in staat zullen zijn om een gerichte duurzaamheidsstrategie te formuleren. Zeeman laat hier de toegevoegde waarde van zien. Door CO₂-emissie inzichtelijk te maken, is Zeeman in staat geweest een zogenaamde ZUINIG strategie op te stellen die gebaseerd is op het gericht reduceren van uitstoot. Dit levert Zeeman niet alleen verduurzaming op, maar het heeft ook de kostenefficiëntie van het bedrijf verbeterd.

Bij ons onderzoek van jaarverslagen viel op dat bedrijven vaak voorbeelden geven van duurzame initiatieven, maar dat concrete cijfers over dit onderwerp net zo vaak ontbreken. Hierdoor is lang niet altijd duidelijk wat de schaal, progressie op, of impact is van dergelijke activiteiten. Van de top-100 familiebedrijven communiceren slechts 16 bedrijven een concreet nul-emissie doel en hebben 25 bedrijven een emissie-neutraal doel. Het aantal top-100 familiebedrijven dat Sustainable Development Goals heeft gekozen en dat communiceert, is met 65 een stuk groter.



Innovatie

Innovatie is een sleutelfactor geworden voor het succes en voortbestaan van bedrijven. Dit geldt ook voor familiebedrijven in Nederland die gericht zijn op een succesvolle overdracht van de bedrijfsactiviteiten aan nieuwe generaties. Hoewel deze bedrijven verschillen in grootte, cultuur en waarden, vertonen ze overeenkomsten als het gaat om het stimuleren van innovatie.

Krappe arbeids- en materialenmarkt drijven innovatie

Volgens recent onderzoek van de de Universiteit van Nyenrode en RSM, stimuleert een toenemende krapte op de Nederlandse arbeidsmarkt en schaarste van materialen familiebedrijven om meer te investeren in innovatie ten opzichte van voorgaande jaren¹⁴. Zo geeft 42% van de onderzochte familiebedrijven aan dat innovatie een actie is om met krapte op de arbeidsmarkt om te gaan. Ook uit de Nederlandse uitkomsten van de Family Business Survey van PwC blijkt dat familiebedrijven veel aandacht besteden aan innovatie¹⁵. Zo heeft voor 62% van de respondenten verbetering van digitale capaciteiten veruit de hoogste prioriteit de komende jaren.

Familiebedrijven richten zich met name op incrementele innovatie

We kunnen globaal drie soorten innovaties onderscheiden: incrementele innovatie, radicale innovatie en disruptieve innovatie. Incrementele innovatie heeft als kenmerk dat het een geleidelijke verbetering realiseert van een product, dienst of proces binnen een organisatie. Als dit een significante verbetering van bestaande producten of diensten betreft, kun je spreken van radicale innovatie. Van disruptieve innovatie is sprake als een bestaande markt sterk wordt beïnvloed door de introductie van een nieuw product of dienst, waarbij potentieel een nieuwe markt wordt gecreëerd voor al dan niet bestaande klanten. De introductie van betaalde ritten door bemiddeling van Uber, of streaming van media content door Netflix kunnen als disruptieve innovaties worden gezien.

¹⁴ Nyenrode, RSM, "Schaarste en het familiebedrijf" ([link](#)).

¹⁵ PwC, "Family Business Survey 2023" ([link](#)).





Observaties uit de PwC-praktijk

Martin Bond: 'Wij zien dat familiebedrijven sterk geneigd zijn om het pad van incrementele innovatie te volgen. Daarbij ligt meer focus op product- en procesinnovaties en gaat minder aandacht uit naar disruptieve innovaties. Hiermee gaan doorgaans minder grote risico's gepaard, is minder kapitaal direct nodig en maken familiebedrijven gebruik van opgebouwde expertise om stapsgewijs te verbeteren en te vernieuwen. Je zou kunnen zeggen dat familiebedrijven dicht bij de klant innoveren. Ze werken niet twintig jaar in een laboratorium aan een nieuw product, maar komen tegemoet aan de vraag naar betere producten of diensten.'

Philip Vossenbergh: 'Het is lastig om zicht te krijgen op de innovaties die familiebedrijven doen. In een jaarrekening zie je bijvoorbeeld wel dat ze hebben geïnvesteerd in een nieuwe machine, maar is het niet duidelijk of dit gaat om een vervangingsinvestering of een compleet nieuw, zelfontwikkeld, beter apparaat. Net zoals bij het onderwerp duurzaamheid het geval is, zie ik dat het met name de jonge generatie is die een impuls geeft aan innovatie. Regelmatig is het ook extern management dat dit hoog op de agenda zet.'

Renate de Lange: 'Er is geen ontkomen aan: maatregelen rond het tegengaan van klimaatverandering en de voortschrijdende technologie gaan de businessmodellen van bedrijven sterk beïnvloeden. Juist vanwege het ondernemerschap van familiebedrijven en ook het feit dat ze diep in een ecosysteem zitten, maakt hun uitgangspositie voor verdere, succesvolle, innovatie heel goed.'

*'Innovatie is tegemoet
komen aan de
klantvraag'*

Philip Vossenbergh, Martin Bond en Renate de Lange



Innoveren is investeren in de toekomst van het bedrijf

Het overgrote deel van de familiebedrijven ziet groei als belangrijk tot zeer belangrijk omdat op deze manier de middelen worden gevormd waarmee bedrijven kunnen blijven investeren in de toekomst van hun bedrijf¹⁶. In het innovatieve proces worden de eerste investeringen doorgaans aangewend voor onderzoek en ontwikkeling (research & development, of R&D), waarbij veronderstelde mogelijkheden voor vernieuwing worden onderzocht en getoetst. Als een bedrijf dit zelf uitvoert ontstaat de mogelijkheid om in een pril stadium een veelbelovende innovatie te patenteren, ofwel het intellectuele eigendom juridisch vast te leggen, zodat de onderneming later een groter deel van het succes en inkomsten van een innovatie verkrijgt.

Top innoveerders onder de top-100 familiebedrijven

In de top-30 meest innovatieve Nederlandse bedrijven in 2021, samengesteld op basis van vooral research & development (R&D) uitgaven, komen vier Nederlandse familiebedrijven voor die tevens deel uitmaken van de top-100 familiebedrijven¹⁷. In de volgorde van de top-30 gaat het om VDL (op een 7e plaats), Rijk Zwaan (11), Enza Zaden (17) en Lely (18).

VDL besteedde in 2021 162 miljoen euro aan onderzoek en ontwikkeling, in absolute termen het meeste van alle top-100 familiebedrijven voor zover publiek gemaakt in verslaggeving (tabel 8). Het merendeel van familiebedrijven maakt namelijk via zijn verslaggeving niet precies duidelijk hoeveel ze uitgeven aan R&D.

Een familiebedrijf uit de top-100 dat (nog) ontbreekt in de R&D top-30 is Heineken. In 2021 heeft de brouwer 103 miljoen euro aan R&D uitgegeven, waarmee Heineken na Rijk Zwaan op een twaalfde positie zou uitkomen. Rijk Zwaan spant echter de kroon als het gaat om R&D uitgaven in vergelijking tot omzet. De kweker van en handelaar in groentezaden heeft in 2021 bijna 29% van haar omzet gestoken in onderzoek en ontwikkeling. Bij VDL komt dit percentage uit op 3,4% en bij Heineken een veel meer bescheiden 0,4%. Lely heeft in 2021 bijna 7% van haar omzet aangewend voor R&D en Rijk Zwaan's branchegenoot Enza Zaden 6%. Relatief hoge percentages zoals deze onderstrepen het belang van innovatie voor deze bedrijven.

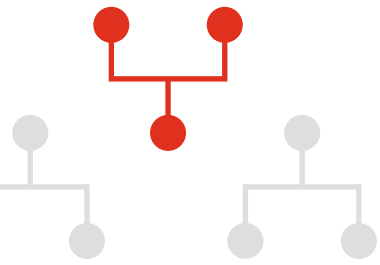
Tabel 8 Research & development uitgaven en octrooiaanvragen in 2021

	R&D uitgaven (mln)	R&D uitgaven als % van omzet	Aantal octrooiaanvragen
VDL	€ 162	3,44%	7
Rijk Zwaan	€ 143	28,73%	9
Heineken	€ 103	0,39%	22
Lely Industries	€ 42	6,85%	20
Van Oord	€ 30	1,98%	2
Enza Zaden	€ 22	6,04%	5
Sligro	€ 18	0,95%	0
Pon Holdings	€ 11	0,53%	0
Terberg	€ 8	0,76%	0
VolkerWessels	€ 5	0,08%	0
Heerema	\$2	0,28%	3
MCB	€ 0,2	0,02%	0

Bron: jaarverslagen, Google Patents.

¹⁶ PwC, "Family Business Survey 2023" ([link](#)).

¹⁷ R&D top 30 van Technisch Weekblad, via Batenburg Beheer ([link](#)).



Samenwerken om meer te bereiken op innovatief vlak

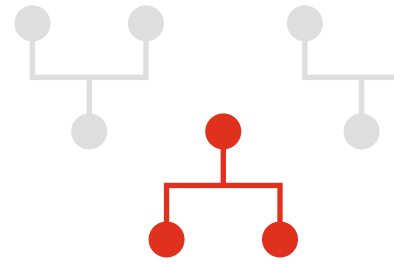
Familiebedrijven werken vaak samen met universiteiten en onderzoeksinstituten om nieuwe innovatieve producten of diensten te creëren. Zo werkt bijvoorbeeld Enza Zaden Beheer nauw samen met de Wageningen University en de Vrije Universiteit Amsterdam en is Enza medeoprichter van KeyGene, een biotechbedrijf gevestigd in Wageningen dat innovatieve technologieën ontwikkelt op het gebied van plantaardige gewassen.

Wageningen is het centrum van het zogenaamde Food Valley ecosysteem. Ecosystemen zijn aantrekkelijk voor bedrijven, bijvoorbeeld om contacten te onderhouden, samen te werken en inspiratie op te doen.

Naast Rijk Zwaan en Enza, zijn bedrijven als VDL actief in het ecosysteem Automotive Campus Helmond en Brainport, Heineken in RoboHouse en Groene Cirkels, Lely Industries in de High Tech Software Cluster, Van Oord in PortXL en Sligro in Agrifood Capital.

In 'Better Together' beschrijft PwC hoe bedrijven meer waarde kunnen creëren en impact kunnen hebben dankzij samenwerkingsverbanden in ecosystemen¹⁸. Een bijkomstigheid is wel dat bedrijven sterker afhankelijk kunnen worden van ecosysteem contacten en daarmee in hogere mate zijn blootgesteld aan de vitaliteit van ecosysteem partners.

¹⁸ Strategy+Business, "Better Together" ([link](#)).



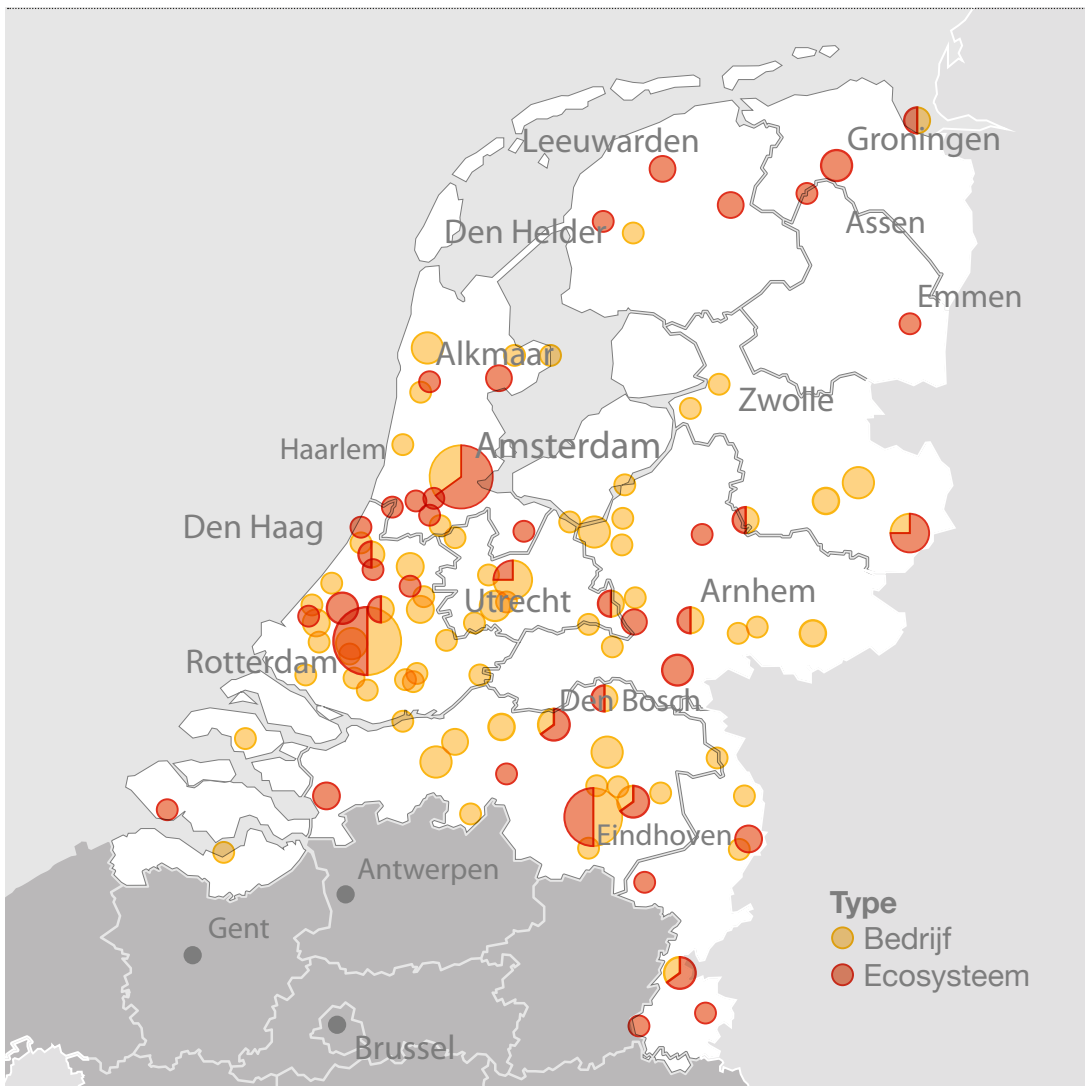
Meerdere familiebedrijven maken deel uit van een ecosysteem

In figuur 11 is zichtbaar dat meerdere familiebedrijven uit de top-100 in of dichtbij ecosystemen zijn gevestigd. De regio's Amsterdam, Rotterdam en Eindhoven zijn dominant als het gaat om combinaties van top-100 familiebedrijven en ecosystemen, wat blijkt uit relatief grote tweekleurige bollen. Uit de kaart blijkt verder dat in het noordoosten van Nederland relatief weinig grote familiebedrijven en ecosystemen zijn gevestigd.

Uit de PwC Private Business Attractiveness Index 2023, blijkt dat Nederland in Europa relatief aantrekkelijk is voor private ondernemingen vanwege aanwezige startup ecosystemen¹⁹. Ten opzichte van deze indicator komt Nederland op een vierde plaats na Zwitserland, Zweden en Duitsland. Nederland neemt dezelfde plaats in voor de indicator 'private business landscape' die weergeeft hoe goed een land is in het vormen en onderhouden van een levendige gemeenschap van private ondernemingen in meerdere sectoren.

¹⁹ PwC, "EMEA Private Business Attractiveness Index 2023" ([link](#)).

Figuur 11 Locaties van de top-100 familiebedrijven en ecosystemen in Nederland



Bron: PwC analyse.



Naast universiteiten en onderzoeksinstituten werken familiebedrijven vaak samen met startups om hun innovatief vermogen te versterken en daarmee ook de bedrijfscontinuïteit in de toekomst te kunnen waarborgen. Deze vorm van samenwerken wordt externe corporate venturing genoemd. Familiebedrijven hebben meestal een duidelijke visie over waar hun bedrijf in de nabije toekomst staat. Echter, corporate venturing kan familiebedrijven helpen om nieuwe inzichten te verkrijgen, omdat van nature startups de status quo willen veranderen. Kramp Lab, een innovator op het gebied van landbouw, investeert jaarlijks in meerdere start-ups en probeert hen met inzet van de expertise digitale vaardigheden van Kramp Groep te helpen in hun groei en ontwikkeling naar winstgevendende bedrijven. Tegelijkertijd positioneert Kramp Groep zich hierdoor voor opkomende markten en bedrijfsstrategieën.

Informeel management draagt bij aan innovatie

Bedrijven streven verder naar goed functionerend management. De eerder genoemde focus op informele managementpraktijken, die over het algemeen de identiteit waarborgt en werknemers bindt, bevordert tevens innovatie en productiviteit. Onder meer omdat meer initiatief voor verbetering wordt toevertrouwd aan medewerkers. Vanwege de informele aard van het management hebben familiebedrijven een hogere score op innovatie vlak dan niet-familiebedrijven, waardoor zij doorgaans beter presteren op gebied van productiviteit²⁰.

Innovatie- en ontwikkelcentra

Ondanks dat vaak niet precies bekend is hoeveel familiebedrijven uitgeven aan R&D, is het hebben van innovatiecentra of -programma's onder familiebedrijven een veel voorkomende activiteit om innovatie te stimuleren en verschillende aspecten van het bedrijf te verbeteren. Jumbo Food College is een innovatie- en ontwikkelingscentrum voor eten en drinken van het bedrijf. In dit Food College ontwikkelt het bedrijf duurzame producten, gezondheids- en welzijnsproducten, technologische producten en producten op maat. VDL heeft een kennis- en ontwikkelingscentrum voor elektrische mobiliteit en energietransitie, VDL Enabling Transport Solutions

genaamd. Hier richt VDL zich op zware voertuigen zoals bussen en energieopslag, met een op bouwblokken georiënteerde aanpak. Het streven naar de ontwikkeling van nieuwe en innovatieve producten helpt deze bedrijven om tegemoet te komen aan de veranderende behoeften en voorkeuren van hun klanten.

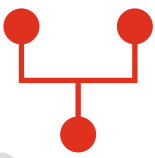
Innovatie voor het creëren van een unieke klantervaring

De verschuiving van productverkoop naar het creëren van een unieke klantervaring is ook een gemeenschappelijke benadering onder familiebedrijven. Nederlandse familiebedrijven omarmen het belang van klanttevredenheid en leidt tot het opstellen van gerichte doelen door 70% van de familiebedrijven²¹. Klantgerichte innovatie, waarbij nieuwe producten en diensten worden ontwikkeld op basis van de behoeften en voorkeuren van klanten, wordt zeer serieus genomen om relevant te blijven voor klanten in de toekomst. Jumbo heeft bijvoorbeeld geïnvesteerd in technologie om de winkelervaring te verbeteren, zoals digitale prijskaartjes en zelf-uitcheck kassa's. Heineken heeft mondiaal meerdere innovatiehubs om lokaal klantgegevens en -ervaringen te verzamelen en op basis daarvan nieuwe producten te ontwikkelen die aansluiten bij lokale voorkeuren. Zo heeft de brouwer minder bittere bier varianten en bier met soju, een Aziatisch distillaat, geïntroduceerd.

Sommige bedrijven leggen de focus op een samengesteld innovatie team dat zich richt op de ontwikkeling van nieuwe technologieën en producten. Zo heeft Lely Holding, een fabrikant van automatiseringsoplossingen voor de agrarische sector, een team opgericht dat nauw samenwerkt met boeren, onderzoekers en andere industrie-experts om nieuwe kansen en uitdagingen in de markt te identificeren.

²⁰ Erasmus Centre for Family Business, "Ongekend Vermogen; Hoe je als familiebedrijf scoort met informeel management" ([link](#)).

²¹ PwC, "Family Business Survey 2023" ([link](#)).



Innovatie om milieu-impact te verminderen

Familiebedrijven nemen ook stappen om hun milieu-impact te verminderen door middel van innovatie. Naast hernieuwbare energiebronnen, duurzame verpakkingen en duurzame landbouw heeft de circulaire economie aan populariteit gewonnen, een economisch systeem dat gericht is op het minimaliseren van afval en het maximaliseren van het (her)gebruik van middelen (resources). Swinkels Family Brewers heeft bijvoorbeeld The Swinkels Circular Index ontwikkeld, die wordt gebruikt om de circulariteit van hun productieproces en toeleveringsketen te meten en te monitoren, met als doel afval te verminderen en de efficiëntie in het gebruik van grondstoffen te verhogen.

Werknemers uitgedaagd mee te denken

Familiebedrijven stellen werknemers in staat om bij te dragen aan nieuwe ontwikkelingen door innovatieve ideeën te verzamelen. Dura Vermeer heeft bijvoorbeeld de Dura Vermeer Innovation Award, een prijs voor het beste idee van het jaar, bedacht om meer input te krijgen van de creativiteit van collega's.

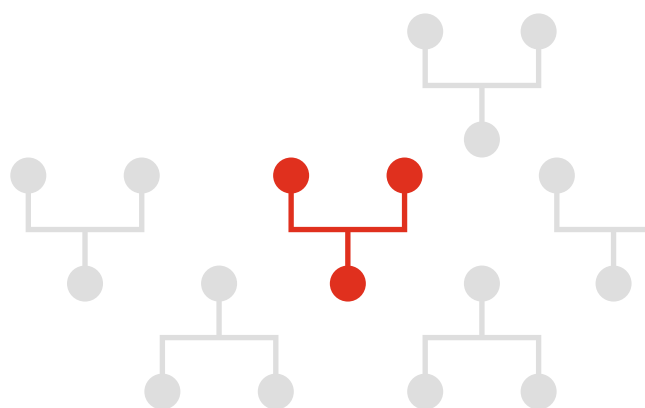
'Hacking Innovation' is een initiatief van Koninklijke Swinkels Family Brewers Holding om innovatie te stimuleren door samenwerking en kennisdeling tussen medewerkers en externe stakeholders aan te moedigen. Het programma omvat het organiseren van hackathons en innovatieve uitdagingen, waarbij deelnemers worden uitgenodigd om samen te werken aan nieuwe ideeën en oplossingen voor specifieke uitdagingen. Het Hacking Innovation programma is succesvol geweest in het genereren van nieuwe ideeën en oplossingen voor het bedrijf.

Appendix

Tabel A1 Aantal banen per sector in 2020; percentage van totaal per activiteit

	Familie- bedrijven	Niet-familie- bedrijven	Niet-familie- bedrijven met 1 werkzaam persoon	Geen bedrijf
Alle economische activiteiten	31,2%	51,1%	1,6%	16,2%
Landbouw, bosbouw en visserij	75,5%	22,7%	1,8%	0,2%
Horeca	62,5%	36,4%	0,5%	0,6%
Bouwnijverheid	61,4%	36,8%	1,7%	0,0%
Handel	48,9%	50,3%	0,8%	0,0%
Verhuur en overige zakelijke diensten	42,6%	55,4%	0,3%	1,7%
Industrie	34,7%	55,0%	0,3%	10,0%
Vervoer en opslag	34,7%	61,0%	0,4%	4,0%
Verhuur en handel van onroerend goed	31,1%	51,2%	5,1%	12,5%
Specialistische zakelijke diensten	31,0%	58,7%	7,0%	3,3%
Overige dienstverlening	29,3%	16,6%	1,4%	52,8%
Cultuur, sport en recreatie	26,3%	45,3%	1,1%	27,4%
Delfstoffenwinning	26,3%	71,3%	0,0%	1,3%
Informatie en communicatie	25,4%	71,0%	2,1%	1,5%
Waterbedrijven en afvalbeheer	22,4%	56,4%	0,3%	20,7%
Financiële dienstverlening	18,6%	61,9%	18,1%	1,4%
Gezondheids- en welzijnszorg	12,7%	83,0%	0,6%	3,8%
Onderwijs	4,0%	5,1%	0,3%	90,7%
Energievoorziening	3,9%	95,1%	0,7%	0,0%
Openbaar bestuur en overheidsdiensten	0,0%	0,0%	0,0%	99,9%

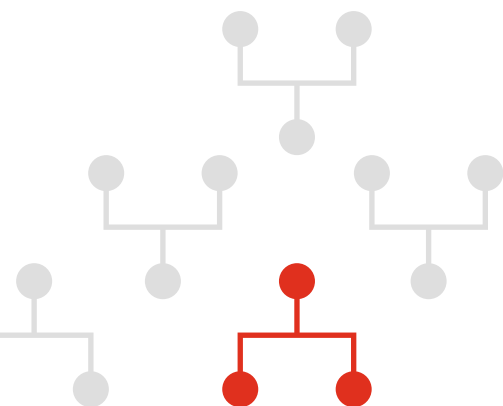
Bron: CBS.



Tabel A2 Aantal banen per sector in duizenden en % van totaal per type, december 2020

	Familie- bedrijven	Familie- bedrijven %	Niet-familie- bedrijven	Niet-familie- bedrijven %	Niet-familie- bedrijven met 1 werkzaam persoon	Geen bedrijf
Alle economische activiteiten	31,2%	51,1%	1,6%	16,2%		
Handel	705,9	26,8%	726,2	16,9%	11,0	0,5
Verhuur en overige zakelijke diensten	425,9	16,2%	554,4	12,9%	3,4	17,1
Industrie	266,1	10,1%	421,3	9,8%	2,4	76,6
Bouwnijverheid	207,9	7,9%	124,6	2,9%	5,7	0,1
Horeca	205,4	7,8%	119,5	2,8%	1,6	2,0
Gezondheids- en welzijnszorg	186,0	7,1%	1217,6	28,3%	8,1	56,0
Specialistische zakelijke diensten	165,8	6,3%	313,6	7,3%	37,5	17,6
Vervoer en opslag	133,9	5,1%	235,2	5,5%	1,5	15,3
Landbouw, bosbouw en visserij	81,9	3,1%	24,6	0,6%	1,9	0,2
Informatie en communicatie	74,2	2,8%	207,7	4,8%	6,2	4,5
Financiële dienstverlening	51,1	1,9%	169,8	3,9%	49,6	3,8
Overige dienstverlening	38,3	1,5%	21,7	0,5%	1,8	69,0
Cultuur, sport en recreatie	32,4	1,2%	55,9	1,3%	1,3	33,8
Onderwijs	22,3	0,8%	28,0	0,6%	1,5	502,4
Verhuur en handel van onroerend goed	21,4	0,8%	35,2	0,8%	3,5	8,6
Waterbedrijven en afvalbeheer	8,1	0,3%	20,4	0,5%	0,1	7,5
Delfstoffenwinning	2,1	0,1%	5,7	0,1%	0,0	0,1
Energievoorziening	1,1	0,0%	27,0	0,6%	0,2	0,0
Openbaar bestuur en overheidsdiensten	0,0	0,0%	0,2	0,0%	0,0	547,8

Bron: CBS.



Contacten



Philip Vossenbergh
*Tax Partner en
Family Business Leader*
PwC Nederland



Diederik Kolfschoten
Advisory Partner
Debt & Capital
PwC Nederland



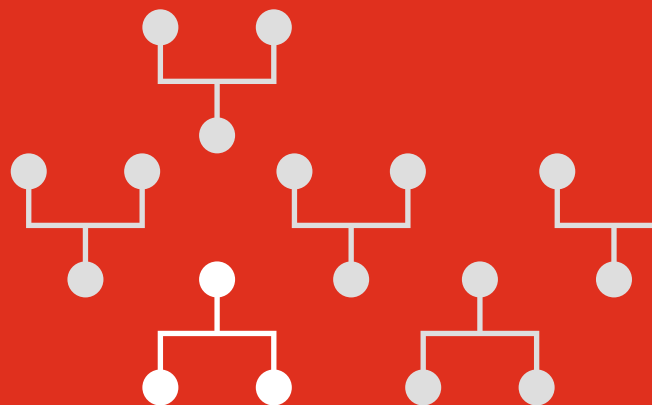
Martin Bond
*Assurance Partner en
Private Business leader*
PwC Nederland



Jan Willem Velthuisen
hoofdeconoom PwC
PwC Nederland



Renate de Lange-Snijders
*Tax Partner en Global
Sustainability Markets Leader*
PwC Nederland



© 2023 PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289). Alle rechten voorbehouden. PwC verwijst naar de Nederlandse firma en kan soms naar het PwC-netwerk verwijzen. Elke aangesloten firma is een afzonderlijke juridische entiteit. Kijk op www.pwc.com/structure voor meer informatie.

De inhoud van deze publicatie is bestemd voor algemene informatiedoeleinden en dient niet ter vervanging van professioneel advies.