

De onzichtbare krachtpatsers

Familiebedrijven zijn in Nederland, en bijna wereldwijd, de meest voorkomende bedrijfsvorm. Wat opvalt is dat in Nederland sinds 2015 de aantallen redelijk constant zijn. Met hun stabiele, omvangrijke bijdrage is de economische relevantie van familiebedrijven groot.

Het CBS houdt sinds 2015 jaarlijks bij hoeveel familiebedrijven er zijn in Nederland en wat hun bijdrage is aan de economie in termen van omzet, toegevoegde waarde en banen². Verreweg het grootste deel van de familiebedrijven in Nederland valt onder het mkb³, waarbij het aandeel in de randstad lager is dan in de rest van Nederland. Familiebedrijven zijn vertegenwoordigd in alle sectoren van de economie. Familiebedrijven zijn ook maatschappelijk relevant. Ze zijn vaak gelegen op de plek waar ze ooit zijn gestart en daardoor sterk lokaal geworteld. Ze

hebben ook langdurige relaties opgebouwd met leveranciers en klanten, en medewerkers hebben een bovengemiddelde arbeidsduur. Deze relaties worden van generatie op generatie doorgegeven. Verder valt op dat familiebedrijven vaak bijdragen aan allerlei lokale activiteiten en evenementen, denk aan de sponsoring van een sportvereniging, financiële ondersteuning van lokale feesten of de (betaalde) inzet van eigen medewerkers voor vrijwilligerswerk. Hierdoor zijn ze cruciaal voor de cohesie en de leefbaarheid van de gemeenschap.



	2015	2024
Totaal aantal familiebedrijven (absoluut en relatief t.o.v. totaal aantal bedrijven, m.u.v. ZZP-ers)	271.300 (63%)	295.620 (62%)
Omzet	364 miljard (27%)	607 miljard (28%)
Toegevoegde waarde	92,5 miljard (31%)	159 miljard (33%)
Banen	2.349.200 (29%)	2.807.200 (38%)

Tabel 1. De economische impact van familiebedrijven.

Krachtig maar ook kwetsbaar

Dat familiebedrijven een belangrijke bijdrage leveren op economisch en maatschappelijk vlak komt onder andere door hun specifieke kenmerken. Deze kenmerken komen voort uit het drie-cirkel model van Tagiuri en Davis (1996). Dit model brengt de gevolgen van de betrokkenheid van de familie bij een bedrijf in beeld.

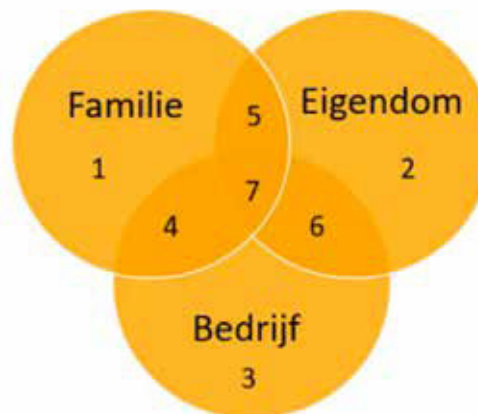
Het model, weergegeven in figuur 1, laat zien dat een familiebedrijf bestaat uit drie systemen: het bedrijf, de familie, en de eigenaren. De drie systemen kunnen op zichzelf functioneren, maar zijn bij een familiebedrijf afhankelijk van elkaar, doordat ze elkaar in meer of mindere mate overlappen. De overlap wordt veroorzaakt door het feit dat personen tegelijkertijd meerdere rollen vervullen en dus tegelijkertijd de belangen van verschillende systemen moeten behartigen.

Een simpel voorbeeld: bij een bedrijfsoverdracht selecteer je vanuit het bedrijfsperspectief de meest geschikte kandidaat, maar vanuit het familieperspectief wil je vooral dat de opvolger een familielid uit de volgende generatie is en dat alle kinderen gelijk zijn aan elkaar. De betrokkenheid van de familie bij het bedrijf voegt complexiteit toe, hetgeen het bedrijf extra kwetsbaar maakt. Wanneer er bijvoorbeeld gedoe ontstaat in de familie of wanneer familieleden belangrijke rollen vervullen in het bedrijf (directie of eigenaar) vanwege hun familierol in plaats van competentie, is er een kans dat het bedrijf daar last van heeft en schade ondervindt van deze familiale betrokkenheid. Tegelijkertijd kan een familie veel waarde toevoegen aan het bedrijf, bijvoorbeeld door snelle besluitvorming, extra kapitaalbronnen en veerkracht.

Verbinding met het vak economie

Familiebedrijven zijn onderscheidend van andere bedrijven, omdat de rollen van directeur en eigenaar in veel gevallen gecombineerd zijn in één persoon of in één familie (positie 7 in figuur 1). Deze combinatie heeft consequenties voor de zogenaamde agency-kosten – de kosten die moeten worden gemaakt om ervoor te zorgen dat de belangen van de eigenaren worden behartigd door de directie – in familiebedrijven (zie figuur 2).

In het algemeen kan worden gesteld dat agencykosten in familiebedrijven lager zijn. De directie hoeft namelijk niet gecontroleerd te worden door de eigenaren omdat alle betrokkenen tot dezelfde familie

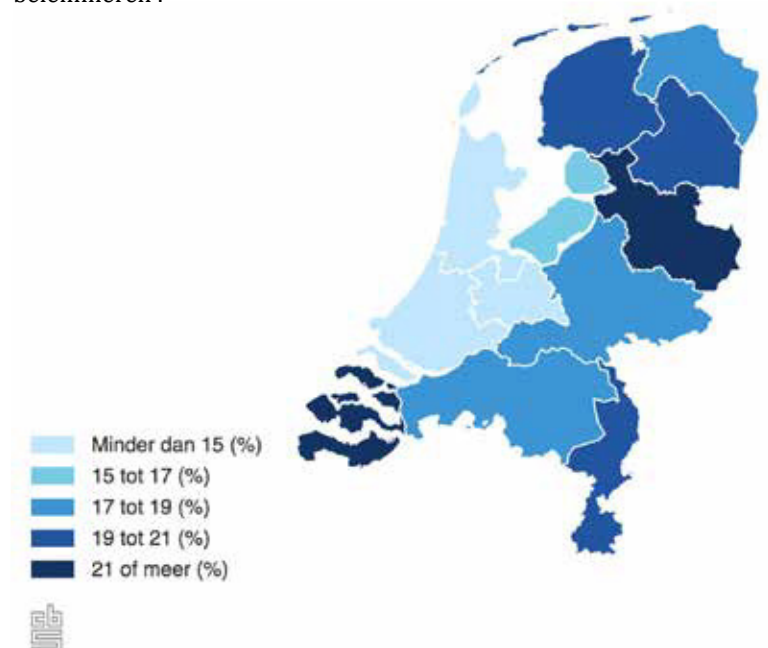


- 1 . Familielid
- 2 . Eigenaar
- 3 . Medewerker
- 4 . Familiale medewerker
- 5 . Familiale eigenaar
- 6 . Niet-familiale eigenaar die in het bedrijf werkt
- 7 . Familiale eigenaar die in het bedrijf werkt

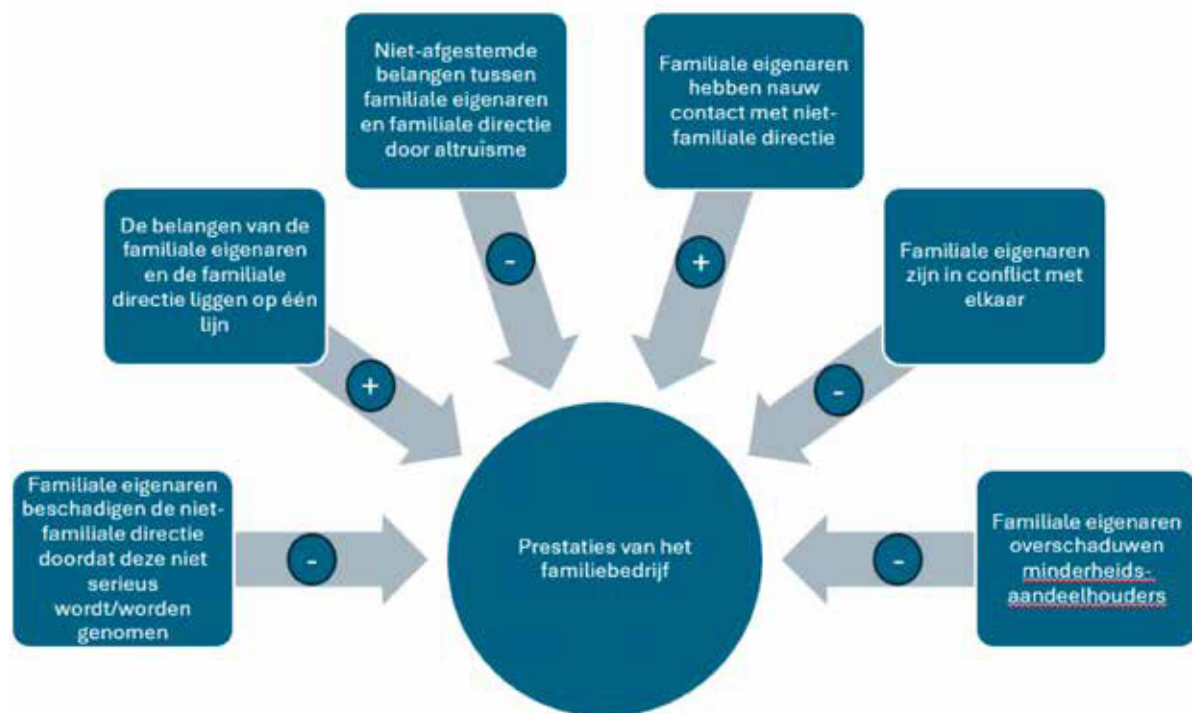
Figuur 1. Drie-cirkel model (Tagiuri & Davis, 1996).

behoren en van daaruit dezelfde doelen nastreven. Zelfs als er een niet-familiale directie actief is, zijn de agencykosten beperkt vanwege de nauwe betrokkenheid van de familiale eigenaren bij het bedrijf. Er is regelmatig contact tussen de eigenaren en de directie en niet tot nauwelijks sprake van informatie-asymmetrie.

Maar, in een familiebedrijf spelen wel een aantal andere factoren die juist zorgen voor extra agencykosten. Altruïsme, een veelvoorkomend fenomeen bij ondernemende families, kan de effectieve samenwerking tussen familieleden belemmeren.



Aandeel familiebedrijven in vestigingen van bedrijven en instellingen, 2022.

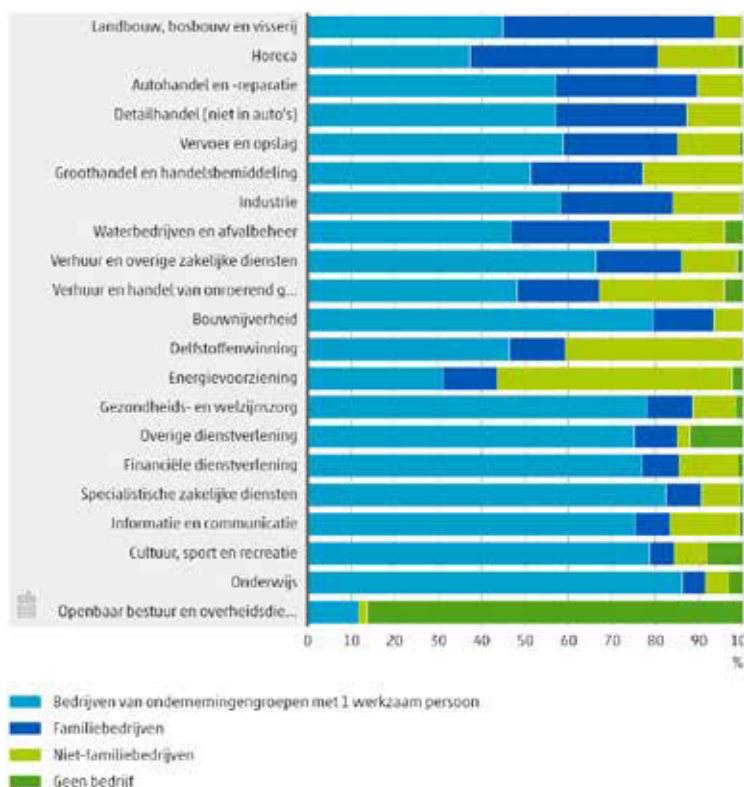


Figuur 2. Overzicht van bijzondere agencykosten in familiebedrijven (zie Zellweger, 2017).

Het kan er voor zorgen dat kinderen hun verantwoordelijkheid niet nemen omdat zij toch niet op dezelfde manier als andere medewerkers worden beoordeeld. Ouders zullen hun kinderen niet snel ontslaan of hun functioneren als onvoldoende beoordelen omdat dit de familierelaties kan schaden. Om dit te voorkomen, moeten controlemechanismen worden ingebouwd die kosten met zich meebrengen. Hierdoor nemen de agencykosten dus juist toe.

Daarnaast is het voor ondernemende families vaak moeilijk om goede niet-familiale directeuren te werven, te behouden en te motiveren, omdat deze niet-familiale directeuren er op enig moment achter komen dat het uiteindelijk toch de familie is die bepaalt. Dit gebeurt in veel gevallen niet eens met opzet, maar het kan bijvoorbeeld voorkomen dat de familie na een weekend ineens terugkomt op een besluit en van gedachten is veranderd. Om dit te voorkomen moeten wederom kosten worden gemaakt, bijvoorbeeld door een raad van commissarissen in te stellen, met externe commissarissen die toezien op het functioneren van de eigenaren.

Daarnaast, in de gevallen dat er sprake is van deelname van niet-familiale aandeelhouders – wat overigens niet vaak voorkomt – acteert de familie vaak in haar eigen belang, waarbij er nauwelijks tot geen rekening wordt gehouden met de belangen van de minderheidsaandeelhouder. Onderzoek laat zien dat een conflict tussen de meerderheids- en minderheidsaandeelhouders de prestaties van het bedrijf negatief beïnvloeden (Claessens et al., 2002). Ten slotte kan het gebeuren dat familiale eigenaren met elkaar in conflict komen waardoor het bedrijf schade oploopt. Principaal-agent relaties en bijbehorende agencykosten zijn dus behoorlijk anders in de context van familiebedrijven (subdomein G3 in de syllabus vwo).



Verdeling bedrijven en instellingen per bedrijfstak, 1 januari 2018.

Verbinding met bedrijfseconomie

Ook wanneer we kijken naar de financiële huishouding onderscheiden familiebedrijven zich van andere bedrijven en organisaties. De familie is in veel gevallen de belangrijkste bron van vermogen. In de opstarten uitbouwfase van het bedrijf, maar ook daarna zijn



‘Familiebedrijven zijn ook maatschappelijk relevant. Ze zijn vaak gelegen op de plek waar ze ooit zijn gestart en daardoor sterk lokaal geworteld.’

ondernemers vaak zuinig en gaan ze uiterst efficiënt om met de beschikbare financiële middelen. De winst die wordt gemaakt wordt vaak geïnvesteerd in het bedrijf als groeikapitaal in plaats van dat het wordt uitgekeerd aan de aandeelhouders. Zo wordt de afhankelijkheid van leningen verkleind en de ondernemersvrijheid vergroot. In familiebedrijven is daardoor het aandeel eigen vermogen ten opzichte van het vreemd vermogen vaak erg groot (Sirmon and Hitt, 2003).

Daarbij geldt dat de voorwaarden waaronder geld van de familie beschikbaar is voor het bedrijf vaak gunstig zijn. Het rendement dat de familie vraagt voor het geïnvesteerde vermogen is vaak lager dan de interest die wordt gehanteerd door andere vermogensverschaffers (subdomein D2 in de syllabi).

Ook geldt dat er met een andere investeringshorizon wordt gewerkt. Als de familiale directie en de eigenaren in een bepaalde investering geloven, dan geven ze zo’n investering ook lang de tijd om te gaan renderen. Ze slaan de mijlpalen immers zelf. Familiebedrijven gaan niet voor snelle groei, maar eerder voor gematigde groei. Doordat het om eigen vermogen gaat, zijn ze geneigd om minder risico te nemen, en ze accepteren daarvoor dan ook een lager rendement.

Aan de bijzondere kapitaalstructuur van familiebedrijven zijn natuurlijk ook risico’s verbonden. Door hun ondernemersvrijheid kunnen ze investeringen ook té lang kans geven om tot bloei te komen. En door de voorzichtigheid die voortvloeit uit het feit dat het om eigen geld gaat, kan het ook voorkomen dat er juist te weinig risico’s worden genomen en dat het ondernemerschap en innovatievermogen van het bedrijf hieronder te lijden hebben (subdomein B4 in de syllabi).

De bewustwording rondom de bijzondere rol die familiebedrijven zowel economisch als maatschappelijk innemen is beperkt in het economisch onderwijs.

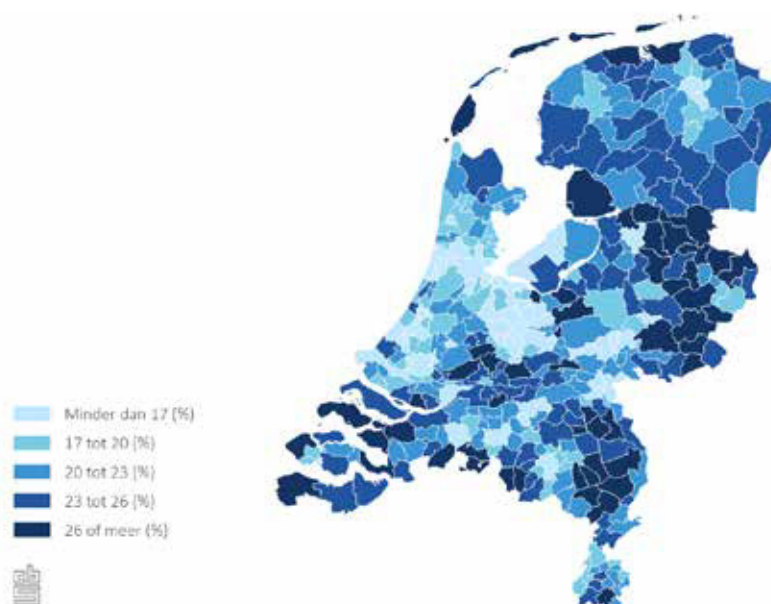
Om de bewustwording onder leerlingen op gang te brengen hoeven geen bijzondere leerdoelen, lessen of projecten te worden ontwikkeld. Het volstaat om de variëteit van het economisch landschap in Nederland als context te koppelen aan bestaande concepten bij zowel economie als bedrijfseconomie, zoals bovengenoemde voorbeelden.

De afgelopen vijftien jaar is de aandacht voor familiebedrijven in Nederland enorm toegenomen.

Deze aandacht zie je terug in het beroepenveld: familiebedrijven profileren zich steeds meer als zodanig, voor opvolgers zijn speciale opleidingen beschikbaar en het vak van familiebedrijfspecialist is steeds meer onderkend (zie ook het recent gestarte Nederlands gilde voor familiebedrijfspecialisten). Maar de aandacht voor familiebedrijven zie je ook steeds meer naar voren komen in de politiek en in onderwijs en onderzoek. Zo bestaat in Overijssel het programma Family Next, waarbij ondernemers uit

familiebedrijven worden ondersteund bij vraagstukken die uit de betrokkenheid van de familie voortkomen, zoals de bedrijfsopvolging.

Daarnaast is er sinds kort een Centre of Expertise Familiebedrijven, een publiek-private samenwerking met als doel om alle beschikbare kennis voor en over familiebedrijven te ontsluiten naar het werkveld én naar het onderwijs via een website en bijeenkomsten.



Percentage vestigingen van familiebedrijven per gemeente, 1 januari 2018.



‘Familiebedrijven gaan niet voor snelle groei, maar eerder voor gematigde groei.’

Familiebedrijven zijn essentieel voor een economie waarin een combinatie van financiële en niet-financiële welvaart centraal staan. Vanwege de langeter-mijnoriëntatie van familiebedrijven, hun focus op rentmeesterschap en hun maatschappelijke betrokkenheid verdienen zij aandacht in het economisch onderwijs.

Verwijzingen

- 1 Definitie van een familiebedrijf volgens het CBS: ‘Een familiebedrijf is een bedrijf, waarbij één familie direct of indirect een meerderheid van zeggenschap heeft (bij beursgenoteerde bedrijven 25 procent). De familie moet formeel betrokken zijn bij het bestuur en het bedrijf moet ook juridisch overdraagbaar zijn. Bedrijven van zelfstandigen zonder personeel rekent het CBS tot een aparte groep.’
- 2 Met minstens twee werkzame personen.
- 3 Negentig procent van alle familiebedrijven in Nederland volledig in eigendom van de familie (CBS, 2025).

Bronnen

- Centraal Bureau voor de Statistiek (2025). *Familiebedrijven in Nederland, 2023-2024*.
- Claessens, S., Djankov, S., Fan, J. P., & Lang, L. H. (2002). Disentangling the incentive and entrenchment effects of large shareholdings. *The journal of finance*, 57(6), 2741-2771.
- Lumpkin, G. T., & Bacq, S. (2019). Civic wealth creation: A new view of stakeholder engagement and societal impact. *Academy of Management Perspectives*, 33(4), 383-404.
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(4), 339-358.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family business review*, 9(2), 199-208.
- Zellweger, T. (2017). *Managing the family business: Theory and practice*. Edward Elgar Publishing.

Judith van Helvert-Beugels is lector familiebedrijven aan Windesheim. Samen met haar team verricht ze al ruim vijftien jaar praktijkgericht onderzoek naar ondernemende families om het unieke gedrag van familiebedrijven beter te begrijpen. Naast lector is Judith hoofdredacteur van Holland Management Review en als bestuurslid verbonden aan het wereldwijde STEP Project Global Consortium.