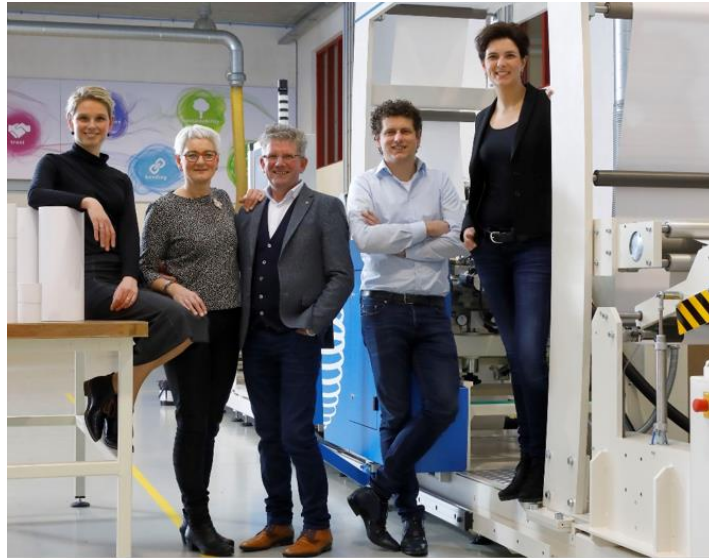


# ***KENMERKEN, KANSSEN EN KNELPUNTEN IN HET FAMILIEBEDRIJF***



*Familie Janssen van de Maan Group*



**LANDELIJK EXPERTISECENTRUM FAMILIEBEDRIJVEN**

hogeschool  
**Windesheim**

dr. Ilse A. Matser  
Daniël Agterhuis BSc  
Julian van den Akker BSc  
dr. Bart Hoogeboom  
dr. Judith van Helvert

Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven (2020). Kenmerken, kansen en knelpunten in het familiebedrijf. Zwolle: Windesheim.

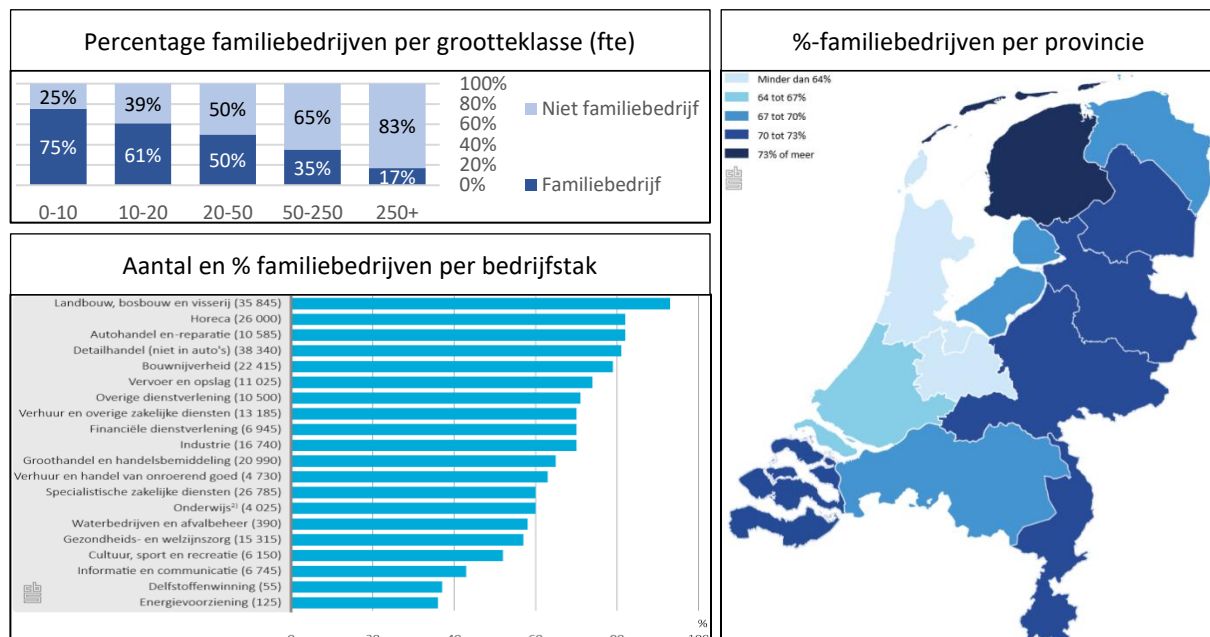
## INTRODUCTIE

Dit essay is geschreven in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat. Op 20 november jl. dienden de Tweede Kamerleden Aartsen en Bruins een motie in, waarin zij verzoeken meer onderzoek te doen naar de knelpunten van familiebedrijven. Hun beweegreden is dat familiebedrijven de basis vormen van de Nederlandse economie, maar tegelijkertijd, gezien hun specifieke karakter, tegen bepaalde knelpunten aanlopen. EZK heeft het Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven gevraagd om de kenmerken van familiebedrijven in kaart te brengen en een eerste oriëntatie te geven op mogelijke knelpunten waar familiebedrijven de komende jaren tegenaan gaan lopen. Dit essay start met een beschrijving van deze kenmerken en knelpunten. Vervolgens worden er vanuit het MKB-actieplan enkele opgaven voor de toekomst besproken, alsmede aandachtspunten voor beleid op vier verschillende niveaus: lokaal, regionaal, nationaal en Europees. We richten ons in dit essay op de kansen en knelpunten die specifiek gelden voor het familiebedrijf en daarmee aanvullend zijn op generieke kansen en knelpunten voor alle bedrijven.

Het essay is geschreven in februari 2020, toen de vergaande gevolgen van het coronavirus nog niet te overzien waren. Vanaf pagina 5 is een paragraaf toegevoegd over de mogelijke impact van het coronavirus op familiebedrijven.

## KENMERKEN EN KNELPUNTEN

In 2017 heeft het Centraal Bureau voor de Statistiek voor het eerst een verkennend onderzoek uitgevoerd naar familiebedrijven. Hieruit bleek dat 71% van de bedrijven (exclusief bedrijven van ondernemingsgroepen met één werkzame persoon) geclassificeerd kan worden als familiebedrijf. De familiebedrijven bij elkaar zijn verantwoordelijk voor 32% van de toegevoegde waarde en 29% van de werkgelegenheid in Nederland. Figuur 1 illustreert enkele kenmerkende cijfers.<sup>1</sup>

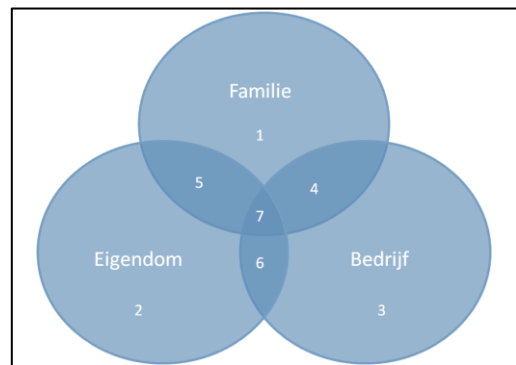


Figuur 1: Kenmerkende cijfers van familiebedrijven in Nederland door Centraal Bureau voor de Statistiek (2017)

<sup>1</sup> Zie Bijlage A voor een verdere toelichting van de gebruikte gegevens.

Het is wenselijk om deze cijfers uit te breiden en jaarlijks op verschillende niveaus (landelijk, provinciaal en gemeentelijk) bij te houden zodat ontwikkelingen in de bijdrage van familiebedrijven aan zaken als arbeidsproductiviteit, innovatie, belastinginkomsten, duurzaamheid en toegevoegde waarde structureel in kaart kunnen worden gebracht. De Tweede Kamerleden Amhaouch en Palland hebben hiertoe recentelijk een motie ingediend.<sup>2</sup>

Een veelgebruikt model om te laten zien hoe familiebedrijven zich onderscheiden van andere organisaties en het unieke karakter van familiebedrijven te beschrijven is het driecirkelmodel van Tagiuri en Davis (1996). Binnen dit model wordt onderscheid gemaakt tussen drie 'systemen': familie, bedrijf en eigendom (zie ook Figuur 2). Deze systemen overlappen elkaar doordat personen tegelijkertijd meerdere rollen vervullen, aangegeven met de cijfers. Zo is de directeur-grotaandeelhouder (DGA, positie 7) familielid, eigenaar en directeur van het bedrijf. Dit betekent dat bij



Figuur 2: Drie cirkelmodel van Tagiuri en Davis (1996)

besluitvorming belangen vanuit familiaal, eigenaars- en bedrijfsperspectief tegen elkaar moeten worden afgewogen. Daarbij is in het algemeen de familie gericht op harmonie, welzijn en rechtvaardigheid, streven de eigenaren naar rendement en betrokkenheid en heeft het management juist belang bij operationele effectiviteit en besluitvaardigheid (Tagiuri & Davis, 1996). De complexiteit in familiebedrijven neemt toe als de belangen strijdig zijn met elkaar. Bijvoorbeeld, in geval van opvolging waarbij er meerdere kinderen zich als gegadigden melden voor de opvolging in leiding. Vanuit de rol van ouder wil je je kinderen graag gelijk behandelen, maar vanuit de rol van directeur-eigenaar moet je een keuze maken voor wie het meest geschikt is voor de hoogste positie. Extra complicerend is dat de overlap ervoor zorgt dat positieve of negatieve gebeurtenissen in het ene systeem doorwerken in het andere systeem. Zeker bij negatieve gebeurtenissen maakt de overlap dat samen ondernemen als familie door de betrokken familieleden als een last kan worden ervaren. Het driecirkelmodel laat zien dat de complexiteit bij familiebedrijven in vergelijking met niet-familiebedrijven groter is.

De complicerende factor van de familie kan in sommige gevallen een voordeel zijn en in andere gevallen een nadeel. Anders gezegd, de familiefactor leidt tot ambivalente kenmerken. Bijvoorbeeld, de gedrevenheid van de directeur om het bedrijf gezond te houden en door te geven aan de volgende generatie leidt vaak tot een efficiënte bedrijfsvoering met een goed oog voor de lange termijn. Tegelijkertijd is de afhankelijkheid van het bedrijf ten opzichte van de directeur groot wat de situatie kwetsbaar kan maken, zeker ten tijde van de bedrijfsoverdracht. Naast het tegelijkertijd vervullen van verschillende rollen worden de volgende kenmerken als ambivalent gezien: een gedeelde familie-identiteit en ervaringen, emotionele betrokkenheid, sociaal, menselijk en financieel kapitaal, lokale inbedding en een voorkeur voor zelffinanciering (Tagiuri & Davis, 1996; De Massis et al., 2018; Chrisman et al., 2012). Een aantal van deze ambivalente kenmerken wordt hieronder toegelicht.

<sup>2</sup> Tweede Kamer, vergaderjaar 2019–2020, Kamerstuk 35 300 XIII, nr. 41

### Ambivalente kenmerken

Familiebedrijven hebben veelal een hoge mate van zelffinanciering en daardoor veel weerstandsvermogen (Kachaner et al., 2012; Credit Suisse Research Institute, 2015). Het grotendeels herinvesteren van winsten is niet ongewoon. De keuze voor een conservatieve financiering wordt ingegeven door de langetermijnfocus (De Massis et al., 2018) en daarmee de wens om het bedrijf gezond achter te laten aan de volgende generaties (Duijvestijn et al., 2004). Daarnaast vinden families het over het algemeen belangrijk om zelf de zeggenschap te behouden en daardoor de koers te kunnen bepalen (Gedajlovic et al., 2004). De conservatieve financieringsstructuur stelt familiebedrijven in staat een crisis goed te doorstaan (Ward, 1988). Echter, als familieleden veel herinvesteren maar geen vermogen veiligstellen voor hun privésituatie, dan offeren zij eigenlijk hun eigen welvaart op ten gunste van de continuïteit van het bedrijf. Een ander negatief effect van een conservatieve financiering is dat het kan leiden tot 'financiële luiheid'. Immers, over vreemd vermogen moet een bedrijf als tegenprestatie rente betalen en aflossen en dit vormt een *trigger* om goede bedrijfsprestaties te boeken. Daarnaast is het voor sommige familiebedrijven noodzakelijk om externe financiering zoals *private equity* aan te trekken, bijvoorbeeld wanneer zij willen of moeten groeien om een bepaalde marktpositie in stand te houden. Deze families moeten dan over hun aarzeling om controle uit handen te geven heen stappen en op zoek naar een partij die goed bij hen past.

Een ander ambivalent kenmerk is de sterke lokale verwevenheid van familiebedrijven (De Massis et al., 2018). Zo leveren familiebedrijven vaker dan niet-familiebedrijven een bijdrage aan lokale instellingen zoals sportclubs, kerken en scholen (Flören et al., 2010). Familiebedrijven gaan vaak lange relaties aan met medewerkers, klanten en leveranciers en zullen niet snel hun bedrijf verplaatsen omdat de omstandigheden elders beter zijn. Familiebedrijven bouwen hierdoor sterke sociale netwerken op (Uhlener et al., 2015), waardoor zij gemiddeld genomen innovatiever zijn (Block & Spiegel, 2013), een betere toegang tot menselijk kapitaal hebben (De Massis et al., 2018) en minder geneigd zijn om te handelen uit economisch eigenbelang, maar des te meer vanuit de belangen van stakeholders (Miller & Le Breton-Miller, 2011). Baù et al. (2019) stellen dat vooral familiebedrijven in plattelandsgebieden in staat zijn om deze lokale inbedding te benutten als concurrentievoordeel. Tegelijkertijd kan een sterke lokale inbedding leiden tot een bepaalde geslotenheid, waarbij er te weinig nieuwe interactie en kennis ontstaat en innovatie stagneert (Boschma & Frenken, 2010). Het is belangrijk hierbij op te merken dat er tussen de familiebedrijven en het netwerk waarin zij opereren sprake is van een wederzijdse afhankelijkheid. De lokale economie kan enorm floreren en tegelijkertijd kwetsbaar zijn door de afhankelijkheid van enkele familiebedrijven. Een voorbeeld van de wederzijdse afhankelijkheid is het dorp Hallum (2.750 inwoners) in Friesland, waar vijf grote familiebedrijven samen meer dan 700 banen verzorgen.<sup>3</sup>

De langetermijnnoriëntatie en de daaraan gekoppelde generatiewisselingen is één van de meest bestudeerde fenomenen in de familiebedrijvenliteratuur (Yu et al., 2012). Een generatiewisseling kan volgens Zellweger (2017, p. 41) leiden tot een daling van de ondernemende houding: "*Over time [...] firms and their owners may lose their entrepreneurial drive and hunger for growth and success*". Het zogeheten '*shadow of the founder*' syndroom (Davis & Harveston, 1999) is hier mede debet aan. Oprichters met een sterke persoonlijkheid die met veel visie en betrokkenheid het bedrijf hebben opgebouwd, ervaren vaak moeite met loslaten. Zij hebben het bedrijf tot hun levenswerk bekrond en

---

<sup>3</sup> Zie bijlage C voor een uitwerking van deze casuïstiek

zijn bang dat de opvolger veranderingen gaat doorvoeren die het bedrijf niet ten goede komen. Het komt vaak voor dat de overdrager zeggenschap in de onderneming blijft behouden, bijvoorbeeld door het eigendom nog niet (volledig) over te dragen en/of door zitting te nemen in een STAK-bestuur, een Raad van Advies of Raad van Commissarissen of door op een andere wijze (on)gevraagd advies te geven. De volgende generatie kan dit enerzijds als prettig ervaren omdat zij gebruik kunnen maken van de over de jaren opgebouwde expertise. Anderzijds blijkt uit verschillende onderzoeken (o.a. Lambrecht, 2005) dat het voor het welzijn van de opvolger wenselijk is dat hij/zij ruimte krijgt om het bedrijf te leiden en de koers van het bedrijf te bepalen.

### **Continuïteit en het belang van goed bestuur**

Voor veel families is continuïteit van het bedrijf de belangrijkste doelstelling die wordt nagestreefd. Daarnaast gaat de voorkeur er vaak naar uit dat de leiding van het bedrijf in handen blijft van de familie. De term rentmeesterschap past hier: als eigenaren krijg je het bedrijf van de vorige generatie in bruikleen, je voegt er waarde aan toe en vervolgens geef je het weer door aan de volgende generatie. Om als rentmeester te kunnen opereren, moet je zowel over de juiste capaciteiten en competenties beschikken om de onderneming te 'beheren', maar ook de inspanning willen leveren en middelen beschikbaar stellen om de onderneming succesvol over te kunnen dragen naar de volgende generatie (Gedajlovic et al., 2012).

Een groot aantal familiebedrijven ontwikkelt zich door de tijd heen tot portfoliobedrijven (een verzameling van bedrijven waarmee wordt ondernomen). In tegenstelling tot de veelgenoemde statistiek dat slechts 4% van de bedrijven de overdracht naar de vierde generatie haalt (Ward, 1988), tonen recentere studies aan dat families vaak een succesvol bedrijf bouwen, deze op de markt zetten – bijvoorbeeld omdat de markt waarin het bedrijf opereert niet meer past bij de wensen/ambities van de familie – en dat met de vrijgekomen middelen weer iets nieuws wordt gestart (Zellweger et al., 2012). In deze gevallen verschuift de focus van familiebedrijf naar ondernemende familie.

Aan de doelstelling continuïteit en het rentmeesterschap dat daaruit voortvloeit, ligt een combinatie van economische en niet-economische doelstellingen ten grondslag (Chrisman et al., 2012). Uiteraard is het realiseren van winst een voorwaarde voor het voortbestaan van het bedrijf, maar familiebedrijven streven eerder een gematigd resultaat na met een gematigd risico dan een snelle groei met een behoorlijke mate van risico (De Massis et al., 2018). Dit komt doordat andere doelstellingen voor hen minstens zo belangrijk zijn als het genereren van een bepaald omzetniveau en rendement. Voorbeelden hiervan zijn het overdragen van de leiding van het bedrijf binnen de familie, het creëren van ontwikkelingsmogelijkheden voor familieleden door geld vrij te maken voor een studie of voor het opzetten van een nieuw bedrijf, maar ook maatschappelijk doelstellingen als een bijdrage willen leveren op het gebied van duurzaamheid (Gómez-Mejía et al., 2007; Chrisman et al., 2012). Een illustratie van een combinatie van deze doelen is het belang dat de familie Jansen van de Maan Group in Raalte hecht aan duurzaamheid. Innovatie is de basis van het bedrijf en de familie vindt het belangrijk dat hier tijd en middelen voor vrij worden gemaakt. De familie is daarom voornemens om een zogenaamde kraamkamer voor innovatie in te richten; een extra afdeling in het bedrijf waar vrij kan worden gewerkt aan duurzame oplossingen op het gebied van hechtingsvraagstukken, zonder dat deze investeringen direct iets opleveren. Deze kraamkamer wordt ingericht naast de bestaande R&D-afdeling, waar aan nieuwe ontwikkelingen wordt gewerkt voor bestaande producten en markten.

Het expliciteren van de economische en niet-economische doelstellingen en het actief nastreven en monitoren gebeurt relatief weinig in het midden- en kleinbedrijf, waaronder veel familiebedrijven (Dieteren et al., 2018). Hier valt winst te behalen. Het versterken van het bestuur in familiebedrijven is daarom van groot belang. Hiervoor kunnen verschillende instrumenten worden gebruikt. Een Raad van Advies is bijvoorbeeld bij uitstek een manier om externe expertise en ervaring aan het bedrijf te verbinden en daarmee veel toegevoegde waarde te leveren (Matser et al., 2013; Van Helvert et al., 2018). In de praktijk is er nog relatief weinig aandacht voor goed bestuur in familiebedrijven (Matser et al., 2013; Berent-Braun et al., 2013). Ondernemers weten veelal niet wat de mogelijkheden zijn, geven aan dat het installeren van goed bestuur veel tijd in beslag neemt of weten de bijdrage van goed bestuur niet op waarde te schatten.

Bij het inrichten van het bestuur van het familiebedrijf is het belangrijk om de structuur af te stemmen op de specifieke situatie. Het familiebedrijf bestaat niet en de heterogeniteit binnen de groep familiebedrijven is enorm. Een eerste generatie DGA-bedrijf is lastig te vergelijken met een familiebedrijf zoals Bavaria, dat geleid wordt door de zevende generatie en waarbij het eigendom verspreid is over 150 aandeelhouders. Een generatiewisseling gaat veelal gepaard met toenemende complexiteit, bijvoorbeeld omdat de kinderen diverse rollen op zich nemen (de één neemt leiding en eigendom over, de ander fungeert als aandeelhouder en de laatste heeft interesses buiten het bedrijf) en/of omdat er meerdere kapiteins op het schip komen. Hierbij kan een ontwikkeling plaatsvinden van een 'DGA-geleid' bedrijf, naar een 'broers/zussensamenwerking', en naar neven- en nichtenconsortium (Gersick et al., 1997). Als dit plaatsvindt dan is het heel belangrijk om na te gaan of er veranderingen in de *governance* moeten plaatsvinden. Een familiestatuuut, het certificeren van de aandelen via een Stichting Administratiekantoor of het installeren van een Raad van Commissarissen zijn instrumenten die kunnen borgen dat de besluitvorming ook in de nieuwe situatie op een degelijke wijze blijft plaatsvinden.

Echter, een DGA-geleid bedrijf kan ook worden overgedragen naar één DGA in de volgende generatie, bijvoorbeeld omdat er niet meer potentiële opvolgers zijn. Maar het kan ook een bewuste keuze zijn om aandeelhouderschap aan directeurschap te koppelen om daarmee de slagvaardigheid in het bedrijf te verhogen (Lambrecht & Lievens, 2008). Een voorbeeld hiervan is de familie van Bommel uit Moergestel, negende generatie familiebedrijf waar zowel de leiding als eigendom in handen is van de drie broers.

## KANSEN EN UITDAGINGEN VOOR DE TOEKOMST

### **Impact coronavirus op familiebedrijven**

De verspreiding van het coronavirus heeft aanzienlijke gevolgen voor maatschappij en economie: ongeveer 98.000<sup>4</sup> personen zijn besmet (geweest) en het bruto binnenlands product kromp in het tweede kwartaal van 2020 met een historisch percentage van 8,5%. De impact is onevenredig verdeeld over sectoren. Zo zag de detailhandel food een opleving in de verkopen, terwijl de horeca als gevolg van social distancing-maatregelen te kampen had met een forse omzetsdaling. Ruim vier op de vijf bedrijven in de horeca wordt geleid door een familie (CBS, 2017). De bouw, sierteelt en logistiek zijn

---

<sup>4</sup> De cijfers zijn opgehaald op 24-09-2020 en afkomstig van het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu.

andere zwaar getroffen sectoren waar familiebedrijven oververtegenwoordigd zijn. We brengen de impact van het coronavirus op familiebedrijven in kaart aan de hand van vijf aspecten:

1. Invloed op meerdere generaties. Bij veel familiebedrijven laten de overdragers een deel van hun vermogen achter in het bedrijf. De volgende generatie kan de zaak zo tegen gunstige rente- en aflossingscondities voortzetten. Als deze verplichtingen echter niet meer kunnen worden nagekomen, moet de overdrager inkorten op zijn pensioen. Ook de jongste generatie wordt getroffen. Zij sorteren met een opleiding of hun eerste arbeidsjaren al voor op een toekomst in het familiebedrijf. Maar is de onderneming eigenlijk wel levensvatbaar?
2. Verlies van gezinsinkomen. Vaak werkt de partner van de ondernemer mee in het bedrijf of vormt een koppel samen de directie van het bedrijf, de zogenaamde *copreneuers*. Veel van deze ondernemende stellen hebben privévermogen (deels) geïnvesteerd in de onderneming, waardoor zij voor hun inkomen afhankelijk zijn van de bedrijfsprestaties. De afhankelijkheid wordt pijnlijk zichtbaar als er zich een crisis voordoet en het gezinsinkomen onevenredig zwaar getroffen wordt ten opzichte van gezinnen die bij verschillende bedrijven in loondienst zitten en hun vermogen op andere manieren hebben belegd.
3. Grote emotionele last. Familiebedrijven streven naar rentmeesterschap. Als eigenaren krijg je het bedrijf van de vorige generatie in bruikleen, je voegt er waarde aan toe en vervolgens geef je het weer door aan de volgende generatie. Door de coronacrisis komt dit onder druk te staan. Waarde toevoegen maakt plaats voor schade beperken en het langetermijndenken voor acties die op het korte termijneffect sorteren. Mogelijk moeten bedrijfsonderdelen worden verkocht of afgestoten. Dit kan gevoelens van verlies en rouw veroorzaken: iets wat de vorige generaties over de jaren samen hebben opgebouwd is nu plotseling weg.
4. Veerkracht. Tegelijkertijd is de veerkracht van familiebedrijven groot. Families zijn vaak bereid extra hard te werken, extra financiële middelen beschikbaar te stellen of familieleden te vragen mee te werken in het bedrijf. De robuuste financiering en hoge mate van loyaliteit, stelt familiebedrijven in staat om juist nu te investeren en innoveren. Onderzoek van Nyenrode (2020) toont dat zes op de tien familiebedrijven tijdens de crisis blijvende innovaties heeft doorgevoerd.
5. Blick naar buiten. De veerkracht en wendbaarheid kan worden versterkt door een blick naar buiten te hebben. Familiebedrijven met een goed ingerichte governance zijn beter in staat om deze blick naar buiten te organiseren. Ze kunnen een crisisteam inrichten met adviseurs die langdurig aan de organisatie zijn verbonden (via een Raad van Advies of actief bestuur van de STAK (stichting administratiekantoor)) waardoor ze risico's en kansen voor de toekomst beter in kaart kunnen brengen.

### **Opgaven voor de toekomst**

Naast de impact van het coronavirus zorgen diverse externe ontwikkelingen voor nieuwe uitdagingen bij bedrijven. Familiebedrijven gaan, vanwege hun specifieke karakter, anders om met deze opgaven. In sommige gevallen zal de flexibiliteit die de voorzichtige financiering en de korte lijnen tussen familieleden biedt, helpen om op deze uitdagingen in te spelen. Terwijl in andere gevallen de familiefactor, bijvoorbeeld door vast te houden aan hoe dingen in het verleden altijd werd gedaan, juist een beperking vormt. EZK heeft de ambitie om bedrijven te helpen bij deze veranderingen. In het MKB-actieplan (2018) is uiteengezet op welke punten het ministerie ondernemers wil ondersteunen.

Belangrijke thema's voor familiebedrijven binnen dit plan zijn digitalisering, internationaal ondernemen en menselijk kapitaal. Hoe gaan familiebedrijven hiermee om?

Digitalisering biedt bedrijven kansen om productiviteit te verhogen door het verzamelen, analyseren en voorspellen op basis van data. Voor veel ondernemers is het echter een grote stap om de nieuwe technologieën te vertalen naar concrete toepassingen, zo stelt het MKB-actieplan. Meer dan de helft van de directeurs bij familiebedrijven is ouder dan 55 jaar (Calabrò & Valentino, 2019), terwijl affiniteit met digitalisering vooral bij de jongere generaties ligt (Martinek & Starink, 2019). Dit gekoppeld aan het feit dat familiebedrijven veel voorkomen in branches waar juist kansen maar ook veel bedreigingen spelen door digitalisering, denk aan de retail, horeca en logistiek, maakt het een urgent thema. Idealiter lukt het de kennis over digitalisering van de jonge generaties te combineren met de expertise van ondernemerschap van de oudere generaties en zo het familiebedrijf toekomstproof te maken.

Een bedrijf dat internationaal onderneemt is innovatiever, productiever en heeft betere overlevingskansen, maar vanwege de complexiteit en bedrijfsrisico's zien sommige ondernemers af van het betreden van de buitenlandse markten (MKB-actieplan, 2018). Familiebedrijven zijn voorzichtig, en zullen situaties waar de familiewaarden onder druk komen te staan door cultuurverschillen tussen het bedrijf en de buitenlandse markt, doorgaans mijden (Gallo & Sveen, 1991; Pukall & Calabrò, 2014). Als gevolg hiervan kiezen familiebedrijven vaak voor een stapsgewijze benadering van internationalisering, welke dan ook vaak op een kleinere schaal plaatsvindt (Rigtering et al., 2013).

Een grote uitdaging voor familiebedrijven ligt op het vlak van kennis en menselijk kapitaal. Familiebedrijven hebben baat bij een professioneel personeelsbeleid, zeker om zo alle schijn voor het voortrekken van familieleden te voorkomen (Blanco-Mazagatos et al., 2018). Binnen familiebedrijven wordt er minder geïnvesteerd in de opleiding van het eigen personeel (Neckebrouck et al., 2018). Dit wordt echter weer gecompenseerd door de unieke kennisbasis die opgebouwd is binnen de context van het familiebedrijf over vele generaties (Frank et al., 2010). Deze kennis, en ook het vakmanschap wat hieruit voortvloeit, is vaak impliciet en kwetsbaar omdat het alleen in de praktijk kan worden overgedragen (Cabrera-Suárez et al., 2001; Cattani et al., 2017). Succesvolle familiebedrijven zetten deze kennis in voor innovaties die traditionele kennis en nieuwe toepassingen combineren (De Massis et al., 2016). Dit principe van 'innovation through tradition' is gebaseerd op twee kernvaardigheden: verinnerlijking (eigen maken van tradities) en re-interpretatie, waarbij kennis uit het verleden wordt gecombineerd met nieuwe technologieën om zo tot innovatie te komen. Daarnaast laten cijfers zien dat het aandeel familiebedrijven onder de Nederlandse MKB Innovatie Top 100 hoog is (LEF, 2020). Ook blijkt uit onderzoek onder middelgrote bedrijven dat familiebedrijven relatief goed scoren op innovatie (aandeel patenten van familiebedrijven binnen de Duitse Mittelstand) (De Massis et al., 2018).

Uitdagingen die niet specifiek aandacht krijgen in het MKB-actieplan maar die zeker hoog op de maatschappelijke agenda staan zijn de energietransitie en duurzaamheid. Zo wordt van bedrijven transparantie gevraagd over hun ecologische voetafdruk. Vanuit rentmeesterschap kunnen familiebedrijven een grotere verantwoordelijkheid voelen voor de klimaatopgave. Zo blijkt dat vooral de familiewaarden en langetermijnoriëntatie sterk verband houden met duurzaamheidsinitiatieven (Le Breton-Miller & Miller, 2016). Het MKB-actieplan (p. 10) erkent deze positie: "Het mkb heeft lokaal



een belangrijke maatschappelijke functie. Zij sponsoren (sport)verenigingen en bieden stages aan. Familiebedrijven zijn voortrekkers in duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)”.

Ook demografische ontwikkelingen hebben invloed op het bedrijfsleven. De afname van het aantal kinderen per gezin, de toename van het aantal echtscheidingen, een hogere levensverwachting maar ook de toename van het opleidingsniveau hebben allemaal effect op het familiebedrijf (Matser & Van Helvert, 2019). Zo kan de toegenomen levensverwachting ertoe leiden dat het vaker voorkomt dat generaties lang samenwerken. Dit kan goed uitpakken maar het kan ook de opvolgende generatie belemmeren. Het is belangrijk dat hier voldoende aandacht en ondersteuning bij is.

### **De beleidscontext**

(Familie)bedrijven opereren binnen bestaand beleid vanuit alle lagen van de overheid: lokaal, regionaal, nationaal en Europees. Sommige familiebedrijven ontwikkelen zich tot koplopers, er is een groot peloton en er is een groep die achteropraakt. Het beleid vanuit verschillende overheden kan bijdragen aan een omgeving waarin koplopers kunnen excelleren, het peloton blijft en de groep achterblijvers een inhaalslag kan maken (Nederlands Comité voor Ondernemerschap, 2019). Hieronder worden enkele strategische beleidsthema's voor familiebedrijven per niveau nader toegelicht.

Wanneer een bedrijf zijn vestigingsplaats ontgroeit, is het een logische stap om de bedrijfsactiviteiten op een andere locatie voort te zetten waar meer ruimte en mogelijk meer menselijk kapitaal beschikbaar is. Familiebedrijven kiezen niet vaak voor verplaatsing van het bedrijf aangezien ze sterk geworteld zijn in de lokale gemeenschap. Uitbreiding in kleine kernen is door beleid gericht op ruimtelijke concentratie vaak ingewikkeld. Voor de kleine gemeenten kan het dus lastig zijn om de uitbreiding van familiebedrijven te faciliteren. Soms helpt het door op provinciaal niveau te kijken en de wederzijdse belangen centraal te stellen.

Eén van de grootste en meest uitdagende opgaven waar de huidige generatie mee geconfronteerd wordt, is klimaatverandering. De energietransitie wordt in Nederland als regionale opgave opgepakt door dertig energieregio's. Omdat familiebedrijven een langetermijnonoriëntatie hebben en een sterke lokale inbedding, is het een logische stap om familiebedrijven bij deze opgave te betrekken. Ook hier zien we de heterogeniteit terug. Naast koplopers zijn er genoeg familiebedrijven die een duw in de juiste richting goed kunnen gebruiken. Door hun gedeelde kenmerken kunnen de koplopers en achterblijvers van elkaar leren, bijvoorbeeld over de manier waarop koplopers duurzaamheid verankeren in de waarden van de familie en in de strategie van de onderneming.<sup>5</sup>

De nationale overheid is verantwoordelijk voor het fiscale beleid in Nederland. De belasting die geheven wordt over vermogensoverdracht valt ook binnen dit beleid. De bedrijfsopvolgingsregeling (BOR), een faciliteit in de erf- en schenkbelasting, is hier een onderdeel van. Vanuit het belang van continuïteit van bedrijven moet het voorkomen worden dat belastingheffing een obstakel vormt voor bedrijfsoverdrachten. De BOR is een belangrijke faciliteit voor familiebedrijven en een eventuele verandering in de regeling zal een grote impact hebben. Sinds de invoering is de BOR een veel

---

<sup>5</sup> Dit idee vormt een belangrijk element in de regionale mkb-deal: *Family Next* van de provincie Overijssel.

besproken en bediscussieerd onderwerp.<sup>6</sup> Signalen vanuit de praktijk stellen dat het belangrijk is voor de continuïteit van het bedrijfsleven, terwijl onderzoeken hier minder zeker over zijn (mede vanwege de beperkte data die hierover beschikbaar is). Ook binnen de rechtspraak is beargumenteerd dat de BOR in strijd is met gelijkheids- en buitenkansbeginsel, echter De Hoge Raad oordeelde dat de ruime beoordelingsvrijheid van de wetgever niet overschreden is. Een vergelijking met andere West-Europese landen laat zien dat dat de effectieve belastingdruk met gebruik van de faciliteiten in Nederland (3,4%) vergelijkbaar is met het gemiddelde van 2,8% (PwC, 2015).

Beleid vanuit de Europese Unie heeft veel impact op de omgeving van familiebedrijven. De EU reguleert het financiële stelsel, stelt kwaliteits- en veiligheidseisen op voor producten, reguleert de Europese Interne Markt en sluit handelsverdragen af met landen buiten de Unie. Vaak heeft deze regelgeving onbedoelde gevolgen voor familiebedrijven. Zo zijn sinds januari 2020 ondernemingen binnen de Europese Unie verplicht om hun *Ultimate Beneficial Owner* (UBO) te registreren.<sup>7</sup> Het doel is om financiële criminaliteit, zoals witwassen, corruptie en fraude, tegen te gaan. Echter, uit een onderzoek van Nyenrode Business Universiteit en RSM (2019) blijkt dat 70,8% van de familiebedrijfsleiders het register beschouwt als een inbreuk op hun privacy; 42% geeft aan zich zorgen te maken over de veiligheid van de familie.

## Slot

In dit essay hebben we het aandeel van familiebedrijven in de Nederlandse economie besproken en hebben we in kaart gebracht tegen welke uitdagingen c.q. knelpunten familiebedrijven gezien hun specifieke karakter aanlopen. Samenvattend hebben we behandeld:

- Het aantal familiebedrijven en hun aandeel in de Nederlandse economie is door het CBS (2017) experimenteel en eenmalig vastgesteld. Echter, zoals de Tweede Kamerleden Amhaouch en Palland in hun aangenomen motie hebben aangegeven, is er behoefte om familiebedrijven over een langere periode inzichtelijk in kaart te brengen.
- Familiebedrijven hebben unieke kenmerken, die in het driecirkelmodel van Tagiuri & Davis (1996) tot uitdrukking komen. Veel van deze kenmerken hebben zowel positieve als negatieve effecten op het functioneren van familiebedrijven.
- De heterogeniteit tussen familiebedrijven is groot. Sommige familiebedrijven groeien uit tot een complexe en vertakte entiteit met meerdere familietakken en een portfolio aan bedrijfsactiviteiten, terwijl andere de familieboom snoeien of minder explosief groeien.
- Uitdagingen voor familiebedrijven ontstaan niet alleen door hun specifieke karakter, maar ook de omgeving biedt opgaven voor de toekomst. Familiebedrijven gaan hier vanwege hun kenmerken anders mee om.
- Het beleid op lokaal, regionaal, nationaal en Europees niveau vormt het landschap waarbinnen (familie)bedrijven opereren. Het zou koplopers moeten faciliteren om te kunnen excelleren, het peloton helpen om aangehaakt te blijven en achterblijvers in staat moeten stellen om een inhaalslag te maken. De bedrijfsopvolgingsregeling is een hele belangrijke faciliteit voor familiebedrijven.

---

<sup>6</sup> Zie bijlage D voor een nadere bespreking van de bedrijfsopvolgingsregeling (BOR)

<sup>7</sup> Zie bijlage E voor een uiteenzetting van de kenmerken en consequenties van het UBO-register

## Bibliografie

- Baù, M., Chirico, F., Pittino, D., Backman, M., & Klaesson, J. (2018). Roots to Grow: Family Firms and Local Embeddedness in Rural and Urban Contexts. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(2), 360-385.
- Blanco-Mazagatos, V., De Quevedo-Puente, E., & Delgado-García, J. (2018). Human resource practices and organizational human capital in the family firm: The effect of generational stage. *Journal of Business Research*, 84, 337-348.
- Block, J., & Spiegel, F. (2013). Family firm density and regional innovation output: An exploratory analysis. *Journal of Family Business Strategy*, 4(4), 270-280.
- Boschma, R., & Frenken, K. (2010). The spatial evolution of innovation networks: a proximity perspective. In R. Boschma, & R. Martin, *The handbook of evolutionary economic geography* (pp. 120-135). Cheltenham: Edward Elgar.
- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37-46.
- Calabrò, A., & Valentino, A. (2019). *The impact of changing demographics on family business succession planning and governance*. Wellesley, Massachusetts: STEP-Project for Family Enterprising.
- Cattani, G., Dunbar, R., & Shapira, Z. (2017). How commitment to craftsmanship leads to unique value: Steinway & Sons' differentiation strategy. *Strategy Science*, 2(1), 13-38.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2017, april 21). *Familiebedrijven in Nederland*. Retrieved from cbs.nl: <https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2017/16/familiebedrijven-in-nederland>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2019, April 16). *Familiebedrijven in Gelderland*. Retrieved from cbs.nl: <https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2019/16/familiebedrijven-in-gelderland>
- Chrisman, J., Chua, J., Pearson, W., & Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 267-293.
- Credit Suisse Research Institute. (2015, July). *The family business model*.
- Davis, P., & Harveston, P. (1999). In the Founder's Shadow: Conflict in the Family Firm. *Family Business Review*, 12(4), 311-323.
- De Lange-Snijders, R., Nieuwenhuizen, J., & De Nooijer, C. (2015). *West-Europa trekt één lijn bij overdracht familiebedrijven: Onderzoek naar de fiscale bedrijfsopvolgingsregelingen in West-Europa*. PwC.
- De Massis, A., Audretsch, D., Uhlaner, L., & Kammerlander, N. (2018). Innovation with limited Resources: Management Lessons from the German Mittelstand. *Journal of Product Innovation Management*, 35(1), 125-146.
- De Massis, T., Frattini, F., Kotlar, J., Petruzzelli, A., & Wright, M. (2016). Innovation through tradition: Lessons from innovative family business and directions for future research. *Academy of Management Perspectives*, 30(1), 93-116.

- Dieteren, J., Groenewegen, J., Hardeman, S., Garretsen, H., de Haan, L., & Stoker, J. (2018). Managementkwaliteit in Nederland gemeten. *Economisch Statistische Berichten*, 103, 4765, p. 414-417.
- Duijvestijn, H., Noordhoff, I., & De Ridder, W. (2004). *De kracht van het geduldig kapitaal - Besloten vennootschappen voor het voetlicht*. SMO publicatie.
- Berent-Braun, M. et al. (2013). *Goed ondernemingsbestuur bij familiebedrijven*. Baker Tilly Berk, ING & Nyenrode Business Universiteit.
- Flören, R., Berent-Braun, M., Bles-Temme, L., & Castricum, W. (2019, juli 11). *UBO-register: Ruim 270.000 eigenaren van familiebedrijven dreigen hun privacy te verliezen*. Retrieved from nyenrode.nl: [https://www.nyenrode.nl/docs/default-source/pdfs/pdfs---faculteit-research/entrepreneurship-governance-stewardship/whitepaper-ubo-rsm-nyenrode-instituut-onderzoekspanel.pdf?sfvrsn=15e7a414\\_0](https://www.nyenrode.nl/docs/default-source/pdfs/pdfs---faculteit-research/entrepreneurship-governance-stewardship/whitepaper-ubo-rsm-nyenrode-instituut-onderzoekspanel.pdf?sfvrsn=15e7a414_0)
- Flören, R., Berent-Braun, M., Bles-Temme, L., & Castricum, W. (2020). *Follow-Up Study: Family Business and the Coronavirus Crisis*. Nyenrode Business Universiteit en RSM.
- Flören, R., Uhlener, L., & Berent-Braun, M. (2010). *Family business in the Netherlands: Characteristics and success factors*. Breukelen, The Netherlands: Centre for Entrepreneurship, Nyenrode Business University.
- Frank, H., Leuger, M., Nosé, L., & Suchy, D. (2010). The concepts of "familiness": Literature review and systems theory-based reflections. *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), 119-130.
- Gallo, M., & Sveen, J. (1991). Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, 4(2), 181-190.
- Gedajlovic, E., Carney, M., Chrisman, J., & Kellermanns, F. (2012). The adolescence of family firm research: Taking stock and planning for the future. *Journal of Management*, 38(4), 1010-1037.
- Gedajlovic, E., Lubatkin, M., & Schulze, W. (2004). Crossing the threshold from founder management to professional management: a governance perspective. *Journal of Management Studies*, 41(5), 899-912.
- Gersick, K., Davis, J., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Gómez-Mejía, L., Haynes, K., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative science quarterly*, 52(1), 106-137.
- Kachaner, N., Stalk, G., & Bloch, A. (2012). What You Can Learn From Family Business: Focus on Resilience, not Short-Term Performance. *Family Business Review*, 90(11), 102-106.
- Lambrecht, J. (2005). Multigenerational Transition in Family Businesses: A New Explanatory Model. *Family Business Review*, 18(4), 267-282.
- Lambrecht, J., & Lievens, J. (2008). Pruning the Family Tree: An Unexplored Path to Family Business Continuity and Family Harmony. *Family Business Review*, 21(4), 295-313.

- Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven. (2020, Januari). *50 familiebedrijven in de Maakindustrie100*. Retrieved from windesheim.nl: <http://windesheim.m4.mailplus.nl/genericservice/code/servlet/React?wpEnclId=9Y7KL6vbua&wpMessageId=4101&userId=70294&command=viewPage&activityId=435741&enclId=fwCs9vCSKpR4MTC>
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2016). Family firms and practices of sustainability: A contingency view. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 26-33.
- Martens, C., & Sonneveldt, F. (2015). *Wegwijs in de Successiewet*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Martinek, R., & Starink, B. (2019, mei 31). *De digitale transformatie van het familiebedrijf*. Retrieved from pwc.nl: <https://www.pwc.nl/nl/themas/blogs/digitale-transformatie-van-het-familiebedrijf.html>
- Matser, I., & Van Helvert, J. (2019). *De Overijsselse Mittelstand: Over parels van familiebedrijven*. Zwolle: Windesheim.
- Matser, I., Van Helvert, J., Van der Pol, R., & Kuiken, A. (2013). *Goed bestuur in MKB familiebedrijven: Ondernemers over hun overwegingen en keuzes*. Zwolle: Hogeschool Windesheim.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Lester, R. (2011). Stewardship or Agency? A Social Embeddedness Reconciliation of Conduct and Performance in Public Family Businesses. *Organization Science*, 22(3), 704-721.
- Ministerie van Economische Zaken en Klimaat. (2018, juni 29). *MKB-actieplan*. Retrieved from rijksoverheid.nl: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2018/06/29/mkb-actieplan>
- Neckebrouck, J. S., & Zellweger, T. (2018). Are Family Firms Good Employers? *Academy of Management Journal*, 61(2), 1-63.
- Nederlands Comité voor Ondernemerschap. (2019). *Jaarbericht Staat van het mkb 2019: Investeren in groeivermogen*.
- Pukall, T., & Calabrò, A. (2014). The Internalization of Family Firms: A Critical Review and Integrative Model. *Family Business Review*, 27(2), 113-117.
- Rigtering, J., Genee, D., & Matser, I. (2013). Internationalisering door Familiebedrijven. Best practices en aanbevelingen. *Dichterbij (Ledenmagazine Rabobank)*.
- Rijksoverheid. (n.d.). *UBO-register*. Retrieved from rijksoverheid.nl: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/financiele-sector/ubo-register>
- Rosenboom, N., Smits, T., Buiren, K., Gerritsen, M., & Koopmans, C. (2014). *Evaluatie fiscale regelingen gericht op bedrijfsoverdracht*. Amsterdam: Stichting Economisch Onderzoek (SEO).
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2).
- Telegraaf. (2016, september 29). *Privégegevens ondernemer op straat*. Retrieved from telegraaf.nl: <https://www.telegraaf.nl/nieuws/1271219/privegegevens-ondernemer-op-sstraat>
- Uhlener, L., Matser, I., Berent-Braun, M., & Flören, R. (2015). Linking Bonding and Bridging Ownership Social Capital in Private Firms: Moderating Effects of Ownership-Management Overlap and Family Firm Identity. *Family Business Review*, 28(3), 260-277.
- Van Helvert, J., Veldhuizen, E., Matser, I., de Koning, P., & Dielemans, J. (2018). *Het*

- functioneren van Raden van Advies.*  
Zwolle: Hogeschool Windesheim.
- Van Vijfeijken, I. (2011). De bedrijfsopvolgingsfaciliteiten in het licht van het gelijkheidsbeginsel. In J. Gribnau, *Principeel belastingrecht* (pp. 235-247). Nijmegen: Wolf Legal Publishers (WLP).
- Ward, J. (1988). The special role of strategic planning for family businesses. *Family Business Review*, 1(2), 105-117.
- Yu, A., Lumpkin, G., Sorenson, R., & Brigham, K. (2012). The landscape of family business outcomes: A summary and numerical taxonomy of dependent variables. *Family Business Review*, 25, 33-57.
- Zellweger, T. (2017). *Managing the Family Business*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Zellweger, T., Nason, R., & Nordqvist, M. (2012). From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: Introducing family entrepreneurial orientation. *Family Business Review*, 25(2), 136-155.

## Bijlagen

In de uiteenzetting is voor een beter begrip van de inhoud zes keer (A – E) verwezen naar de bijlagen.

### A. Feiten en cijfers rondom familiebedrijven

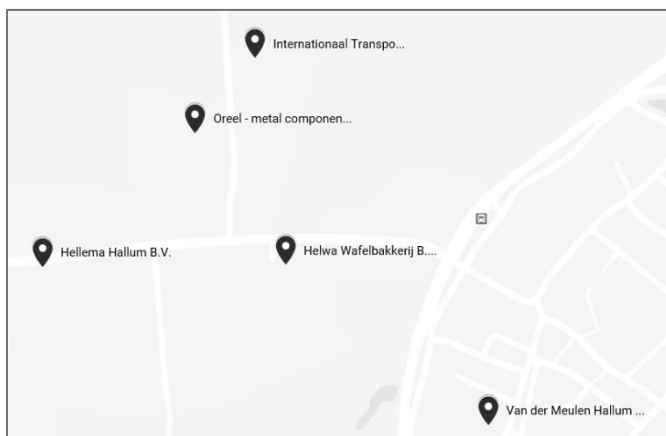
De gegevens die in de motie worden benoemd, zijn gebaseerd op een onderzoek van Flören, Uhlner & Berent-Braun (2010) van Nyenrode Business Universiteit in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken. Zij hebben telefonische interviews afgenomen en de uitkomsten over het totaal aantal bedrijven geëxtrapoleerd. Het onderzoek van het Centraal Bureau voor de Statistiek (2017) biedt recentere data. Dit betrof echter een eenmalige en experimentele dataverzameling met behulp van het Europese COSME-programma. Beperkingen aan de bestaande data leiden ertoe dat er behoefte is aan consequente en adequate cijfers over familiebedrijven, zoals in de motie van de leden Amhaouch en Palland is beschreven.

### B. Bivalente kenmerken van Tagiuri & Davis

<i>Disadvantages (-)</i>	<i>Attribute</i>	<i>Advantages (+)</i>
Norm confusion and anxiety. Family business and ownership issues can get mixed up. Lack of business objectivity.	Simultaneous Roles	Heightened family and company loyalty. Quick and effective decision-making.
A stifling sense of being overwatched. Resentment toward family and business	Shared Identity	Heightened family and company loyalty. A strong sense of mission. More objective business decisions.
Family members can point out weaknesses. Early disappointments can reduce trust in work interactions	Lifelong Common History	Relatives can draw out relatives' strengths and complement their weaknesses. A strong foundation can encourage a family to weather adversity.
Lack of objectivity in communication. Resentment and guilt can complicate work interactions. Covert hostility can appear.	Emotional Involvement and Ambivalence	Expression of positive feelings creates loyalty and promotes trust.
Can trigger sensitive reactions that can distort communication and encourage conditions for conflict.	Private Language	Allows for more efficient communication with greater privacy.
Can lead relatives to feel overwatched and trapped.	Mutual Awareness and Privacy	Improved communication and business decisions that support the business, owners, and family.
Fierce rivalries can develop between relatives	Meaning of the Family Company	Company symbolism can develop a strong sense of mission for employees.

### C. Casuïstiek van lokale inbedding

Wanneer een bedrijf zijn vestigingsplaats ontgroeit, is het een logische stap om de bedrijfsactiviteiten op een andere locatie voort te zetten waar meer ruimte en menselijk kapitaal ter beschikking is. Aangezien familiebedrijven sterk geworteld zijn in de lokale gemeenschap, kiezen zij er vaak voor om niet te verplaatsen. Een goed voorbeeld is een cluster van vijf aan elkaar gerelateerde familiebedrijven uit Hallum, ten noorden van Leeuwarden. De ondernemingen Hellema, Helwa en Van der Meulen produceren beschuit en diverse koekproducten, terwijl Internationaal Transportbedrijf De Vries en Zn. het vervoer verzorgt. Metaalbedrijf Oreel lijkt hier op het eerste gezicht een vreemde eend in de bijt. Het bedrijf levert onder andere complete systemen voor machinebouwers in de voedingsmiddelenindustrie. Daarmee is het indirect leverancier van de drie koekjesfabrikanten. De ondernemingen hebben gecombineerd meer dan 700 werknemers (op basis van fte) in dienst, terwijl het dorpje in de gemeente Noardeast-Fryslân slechts 2.680 inwoners telt. Hoewel er natuurlijk sprake is van pendelverkeer en er bewoners werkzaam zijn bij andere (kleinere) bedrijven in het dorp, zijn de vijf familiebedrijven verantwoordelijk voor een groot aantal banen en sterk geworteld in de regio.



Naast hofleverancier van banen, staan de ondernemers van de vijf familiebedrijven ook midden in de Hallumer samenleving: ze besturen lokale sportclubs, het dorps huis en de kerk én ondersteunen deze dan ook financieel. Aan het begin van het vorige decennium echter luidden de ondernemers de noodklok: om hun activiteiten voort te kunnen zetten en ook binnen de geur- en geluidsnormen te blijven, was een uitbreiding van het bedrijventerrein noodzakelijk.

Na een lange politieke en vooral ook sociale strijd, was op 12 maart 2015 de kogel door de kerk. De handtekeningen waren gezet voor de herstructurering en uitbreiding (van één hectare) van het terrein. Zeventien woonhuizen moesten worden afgebroken en de kosten waren geraamd op €5 miljoen. Drie jaar later, in de zomer van 2018, werd het project afgerond. Uiteindelijk kwam het prijskaartje hoger uit dan verwacht, op €5,25 miljoen. De kosten werden grotendeels gedragen door de provincie Friesland (€3,5 miljoen) en de gemeente (€1 miljoen). De ondernemers droegen hier zelf nog €750.000 bij.

De situatie in het uiterste noorden van het land geeft aan dat familiebedrijven sterk lokaal geworteld zijn. Een sterke groei kan er echter voor zorgen dat bedrijven of hun huidige locatie moeten uitbreiden, of moeten verplaatsen. Uitbreiding in plattelandsdorpen is door beleid gericht op ruimtelijke concentratie in grote kernen vaak ingewikkeld, waar verplaatsing daarentegen een grote impact heeft op de lokale economie, het bedrijf en de familie. Voor kleine gemeenten kan het dus lastig zijn om de uitbreiding van familiebedrijven te faciliteren. In het geval van de vijf (familie)bedrijven uit Hallum ging de provincie Friesland een actieve rol spelen als intermediair en bij het faciliteren van de uitbreiding.



## D. De bedrijfsopvolgingsregeling

De huidige bedrijfsopvolgingsregeling (BOR) is ingevoerd op 1 januari 2010, maar kent haar beginselen in het regeerakkoord van het kabinet Kok II (1998).<sup>8</sup> Toenmalig Staatssecretaris van Financiën, Willem Vermeend, stelde dat het vanuit algemeen sociaal belang onwenselijk is dat ondernemingen waar sprake is van een overgang door vererving worden gestaakt omdat belasting over het ondernemingsvermogen een dusdanige lastenpost vormt.<sup>9</sup> Op dat moment bestond er al een faciliteit die deze problematiek moest ondervangen. In 1979 werd er al een regeling ingevoerd die het mogelijk maakte om de erf- en schenkbelasting over vijf jaarlijkse rentedragende termijn te betalen waarna in 1983 werd besloten om deze termijn een renteloos karakter te geven.<sup>10,11</sup> In 1995 werd vervolgens besloten om ondernemers de mogelijkheid te bieden de verschuldigde erf- en schenkbelasting over tien jaarlijkse termijnen te voldoen.<sup>12</sup> De Staatssecretaris stelt voor om deze regeling uit te breiden met een gedeeltelijke vrijstelling (ter hoogte van 25 percent) van het ondernemingsvermogen, welke in 1998 van kracht werd. In maart 1999 werd de werkgroep Moltmaker opgericht om de modernisering van de successiewetgeving te onderzoeken. Het rapport van de werkgroep – genaamd ‘De warme, de koude en de dode hand’ – verscheen een jaar later op 13 maart 2000. De toenmalig Staatssecretaris van Financiën, Wouter Bos, stelt dat het kabinet in hoofdlijnen eens is met de bevindingen van de werkgroep (p. 1), maar geeft tegelijkertijd aan het vrijstellingspercentage duidelijk te verhogen (p. 19-20).<sup>13</sup> Uiteindelijk werd door het kabinet besloten om vanaf 1 januari 2002 het vrijstellingspercentage van 25 percent te verhogen tot 30 percent.<sup>14</sup> Het is de eerste in een serie van verhogingen van het vrijstellingspercentage die in 2010 leidde tot het huidige regime.<sup>15</sup> Binnen dit systeem geldt een volledige vrijstelling van belasting tot een ondernemingsvermogen van €1 miljoen en 83 percent over het meerdere.

De incrementele verhogingen van het vrijstellingspercentage van het ondernemingsvermogen worden verantwoord uit het algemeen sociaaleconomisch belang en signalen uit de praktijk. Echter, vanuit de actualiteiten wordt vaak gediscussieerd of deze regeling in strijd is met het gelijkheids- en buitenkansbeginsel. Van Vijfeijken (2011) concludeert in haar publicatie: ‘Hier is naar mijn mening geen andere conclusie mogelijk dan dat het bedrijfsleven via het lobbycircuit heeft bereikt dat na lang soebatten in 1998 een vrijstelling wordt ingevoerd die in rap tempo is verhoogd tot 100 percent’. Zij haalt tevens een advies van de Raad van State aan die stelt dat de dragende motivering voor het verhogen (destijds ging het om een verhoging van 75 naar 90 percent vrijstelling) van de faciliteit ontoereikend is en daardoor adviseert om het besluit te herzien.<sup>16</sup> Ook Martens & Sonneveldt (2015) wijden in hun handboek hier een paragraaf aan. Zij schrijven met betrekking tot de beginselen: “De bedrijfsopvolgingsfaciliteit heeft tot gevolg dat ondernemingsvermogen anders behandeld wordt dan overige tot een nalatenschap behorende vermogensbestanddelen (niet-ondernemingsvermogen). In de recente rechtspraak is de vraag aan de orde gekomen of dit verschil in behandeling in strijd is met het gelijkheidsbeginsel.

<sup>8</sup> Tweede Kamer, vergaderjaar 1997–1998, Kamerstuk 26 024, nr. 100, p. 99

<sup>9</sup> Tweede Kamer, vergaderjaar 1997–1998, Kamerstuk 25 688, nr. 3, p. 7

<sup>10</sup> Tweede Kamer, vergaderjaar 1979–1980, Kamerstuk 16 016, nr. 9, p. 12

<sup>11</sup> Tweede Kamer, vergaderjaar 1983–1984, Kamerstuk 18 226, nr. 3

<sup>12</sup> Tweede Kamer, vergaderjaar 1995–1996, Kamerstuk 24 428, nr. 3, p. 14–15

<sup>13</sup> Tweede Kamer, vergaderjaar 2000–2001, Kamerstuk 27 789, nr. 1

<sup>14</sup> Tweede Kamer, vergaderjaar 2001–2002, Kamerstuk 28 015, nr. 3, p. 4

<sup>15</sup> 1 januari 2005 werd de vrijstelling verhoogd tot 50 percent en op 1 januari 2007 werd 75 percent vrijgesteld

<sup>16</sup> Tweede Kamer, vergaderjaar 2008–2009, Kamerstuk 31 930, nr. 4, p. 3, Kenmerk W06.09.0081/III

Aanjager van de discussie was de uitspraak van 13 juli 2012 van Rechtbank Breda.<sup>17</sup> (...) De Hoge Raad oordeelde dat de ruime beoordelingsvrijheid van de wetgever niet overschreden is.<sup>18</sup> Naar zijn zeggen berust het verschil in behandeling van ondernemingsvermogen en ander vermogen op een keuze van de fiscale wetgever waarvan niet kan worden gezegd dat zij evident van redelijke grond is ontbloot”.

Ook met betrekking tot de voorwaarden om in aanmerking te komen voor de BOR (zie Artikelen 35c – 35e Successiewet 1956) is recentelijk discussie ontstaan. De laatste jaren is er vooral veel te doen om de aanmerkelijk belang-eis. Aanleiding is een uitspraak van de Hoge Raad waarbij geoordeeld werd dat een indirect belang, welke kleiner is dan vijf percent (geen aanmerkelijk belang) ook in aanmerking komt voor de BOR. In het arrest had A een 5%-belang in B, en B had een 60%-belang in C.<sup>19</sup> Hierdoor had A een indirect belang van 3 percent in C. Naar oordeel van de Hoge Raad kwam het vermogen van C bij A in aanmerking voor toepassing van de BOR (ook al wordt er niet voldaan aan de aanmerkelijk belang-eis). Op advies van de Raad van State werd Artikel 35c vervolgens aangepast om de reikwijdte van de BOR te beperken en om, tegen de uitspraak van de Hoge Raad in, de aanmerkelijk belang-eis dus te honoreren.<sup>20,21</sup> De werkgevers- en belangorganisaties VNO-NCW en MKB-Nederland reageren: ‘Bij de reparatie van de onbedoelde verruiming van de BOR als gevolg van het arrest van de Hoge Raad is van cruciaal belang voor familiebedrijven in Nederland dat de overerving van de materiële onderneming hierdoor niet wordt getroffen en de overerving van familiebedrijven – ook als het effectief gaat om belangen van minder dan 5% – beschermd blijft. Het bevreedt ons daarom dat in de kabinetsvoorstellen indirect gehouden belangen van minder dan 5% in beginsel worden uitgesloten van de toepassing van de BOR, ook als de belangen evident geen beleggingsvermogen vertegenwoordigen’.<sup>22</sup>

In hetzelfde advies aan de Tweede Kamer concludeert de Raad van State ook dat de BOR onevenwichtig is aangezien bedrijven met voldoende liquide middelen niettemin onverkort gebruik kunnen maken van de regeling.<sup>23</sup> Hetzelfde wordt geconcludeerd in een evaluatie van de Stichting Economisch Onderzoek (SEO) uit 2014. Zij stellen (p. 44): ‘De BOR kan effectief zijn in het wegnemen of verlagen van het financieringsprobleem maar de vrijstelling zal in de praktijk ook vaak verleend worden aan erfgenamen voor wie de vrijstelling niet noodzakelijk is om de overdracht mogelijk te maken. Met andere woorden, er zal bij de BOR in geval van vererven sprake zijn van een *overshoot* of cadeaueffect’. In hun onderzoek is gepoogd om tevens een conclusie te trekken over de doelmatigheid en doeltreffendheid van de regeling, maar ‘door een gebrek aan beschikbaarheid van adequate data is een zuivere analyse van de doeltreffendheid en de doelmatigheid van de fiscale regelingen voor bedrijfsoverdrachten niet mogelijk (p. V)’. Het instituut roept op tot het registreren van adequate data gedurende een periode van een aantal jaren, zodat de regeling aan een definitieve evaluatie kan worden onderworpen. Deze behoefte naar informatie wordt naar aanleiding van het evaluatieverslag ‘fiscale regelingen’ van SEO bovendien benadrukt door Henk Kamp, destijds Minister van Economische Zaken in een kamerbrief (2014).<sup>24</sup>

<sup>17</sup> Rechtbank Breda 13 juli 2012, nr. 11/05509 (ECLI:NL:GHARL:2013:8439)

<sup>18</sup> Hoge Raad 22 november 2013, nr. 13/02453 (ECLI:NL:HR:2013:1212) nr. 13/01154 (ECLI:NL:HR:2013:1206), nr. 13/01160 (ECLI:NL:HR:2013:1209) nr. 13/01161 (ECLI:NL:HR:2013:1210) nr. 13/01622 (ECLI:NL:HR:2013:1211)

<sup>19</sup> Hoge Raad 22 april 2016, nr. 15/02845 (ECLI:NL:HR:2016:705)

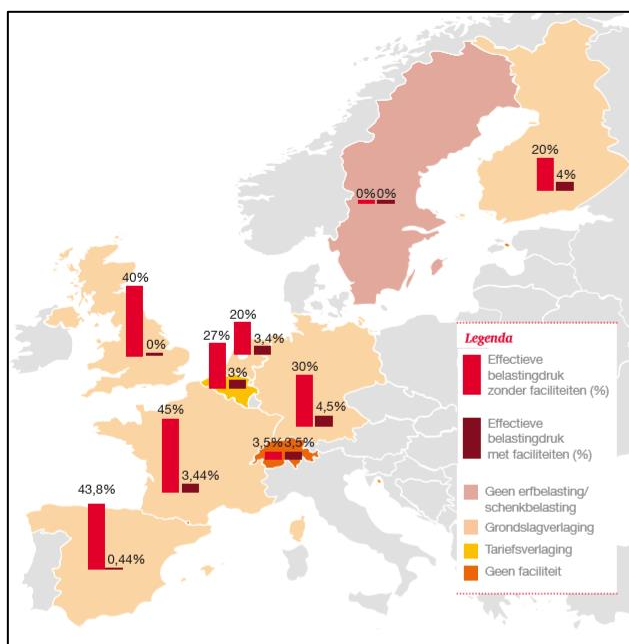
<sup>20</sup> Tweede Kamer, vergaderjaar 2016–2017, Kamerstuk 34 553, nr. 4, p. 2, Kenmerk W06.16.0237/III

<sup>21</sup> Ministerie van Financiën, Staatsblad 2016, nr. 545 (p. 11)

<sup>22</sup> Commentaar VNO-NCW & MKB-NL op Belastingplan 2017 (2016), Briefnummer: 16/11.456/WJB/Ha, p. 13–14

<sup>23</sup> Tweede Kamer, vergaderjaar 2016–2017, Kamerstuk 34 553, nr. 4, p. 3, Kenmerk W06.16.0237/III

<sup>24</sup> Kamerbrief van Ministerie van Economische Zaken, 4 december 2014, Kenmerk DGBI-O / 14193954



Er is er gekeken of de omringende landen in West-Europa vergelijkbare regelingen kennen. Uit een onderzoek van PwC (2015) blijkt dat de effectieve belastingdruk met gebruik van de faciliteiten in Nederland (3,4%) vergelijkbaar is met het gemiddelde van West-Europa (2,8%). In bijstaande figuur is weergegeven hoe de belasting wordt geheven in West-Europa. Binnen alle onderzochte landen is de regeling ingevoerd om de continuïteit van het familiebedrijf te waarborgen. Ook de voorwaarden van de regeling komen tot op zekere hoogte overeen. Aanbeveling van PwC is om meer bewustwording te genereren over de impact van bedrijfsopvolging en familiebedrijven en de huidige regeling te behouden.

### E. Kenmerken en consequenties van het UBO-register

Sinds januari 2020 zijn ondernemingen verplicht om hun *Ultimate Beneficial Owner* (afgekort: UBO) te registreren in een register van de Kamer van Koophandel. Nyenrode Business Universiteit heeft in samenwerking met RSM (2019) onderzocht wat de Europese regelgeving inhoudt, hoeveel eigenaren van familiebedrijven onder het UBO-criterium vallen en in hoeverre men bekend is met het UBO-register.

Het UBO-register maakt duidelijk wie de ultieme belanghebbende is bij (een groot aantal) juridische entiteiten. Hiermee wordt getracht financieel-economische criminaliteit tegen te gaan. Denk dan aan witwaspraktijken, corruptie, belastingontduiking en fraude. De uiteindelijk belanghebbend (UBO) is iemand die a) meer dan 25% van de aandelen, stemrechten of het eigendomsbelang houdt en/of b) de feitelijke zeggenschap over de onderneming heeft. Een onderneming heeft (dus) in ieder geval één UBO. Indien het eigendom verdeeld is over een groot aantal personen die allemaal een belang hebben van minder dan 25%, dan wordt degene die de 'feitelijke zeggenschap' over de entiteit heeft ingeschreven. Jurisprudentie zal de komende periode naar verwachting nader invulling gaan geven aan die term.

De UBO moet dus worden ingeschreven in een register. Deze bestaat uit een openbaar en een afgesloten gedeelte. De volgende gegevens zijn voor iedereen toegankelijk: voor- en achternaam, geboortemaand en -jaar, nationaliteit, woonstaat en aard en omvang van het economische belang van de UBO (in bandbreedtes: 25%-50%, 50%-75% en 75%-100%). Niet toegankelijk is: BSN/TIN, geboortedag, geboorteland en -plaats, woonadres, afschrift van geldig identiteitsdocument en afschrift van document waaruit de aard en omvang van het economische belang blijkt (Rijksoverheid, z.j.). Van de *family business leaders* die bekend zijn met het UBO-register, geeft 70,8% aan dat het een inbreuk heeft op hun privacy. Bovendien geeft 41,7% aan zich zorgen te maken over de veiligheid van zichzelf en de familie. Flören et al. (2019) hebben op basis van de (eerder in dit essay aangehaalde) CBS-cijfers uit 2016 berekend dat 271.507 eigenaren van Nederlandse familiebedrijven de dupe zullen zijn van de wet. Zo ook Marlies van Wijhe, directeur van gelijknamige Zwolse verfproducent en voorzitter van branchevereniging FB Ned. "Iedereen snapt het doel, dat is 't probleem niet. Maar zo kunnen we net zo goed in onze blote kont op het Binnenhof gaan staan. Zo voelt dit", zegt ze in een interview met de Telegraaf (2016).

De verwachting en realiteit is dat een deel van de familiebedrijven, die traditioneel liever een teruggetrokken bestaan leiden, naar manieren zal zoeken om het UBO-register te omzeilen, bijvoorbeeld door gebruik te maken van een Amerikaanse LLC of een Curaçaose SPF. Er is ook een mogelijkheid om de gepubliceerde gegevens van de UBO af te laten schermen, bijvoorbeeld indien er een risico bestaat op ontvoering of chantage. Hiervoor moet een verzoek worden ingediend bij de politie of het openbaar ministerie. Bij de beoordeling weegt naast andere criteria die gelden voor het beschermen van personen, dat de openbaarheid van het UBO-register een bedreiging vormt voor de veiligheid van de UBO.