



Europese barometer voor familie- bedrijven

Innovatie omarmen

kpmg.com/familybusiness
www.europeanfamilybusinesses.eu

Zevende editie

2018





Hierbij presenteren wij de zevende editie

van de Europese barometer voor familiebedrijven, een jaarlijks onderzoek van European Family Businesses (EFB) in samenwerking met KPMG.

Dit jaar hebben 1.576 familiebedrijven uit 26 landen in Europa deelgenomen aan ons onderzoek. Uit hun reacties spreekt een onverminderd vertrouwen in de toekomst van hun onderneming en in de familieband met het bedrijf.

Familiebedrijven staan voor tal van uitdagingen. Ze zijn verwikkeld in een wereldwijde concurrentiestrijd om talent met specialistische vaardigheden aan te trekken. De regelgeving wordt steeds verder aangescherpt zodat ze niet op de oude voet kunnen doorgaan. Door een combinatie van toenemende politieke onzekerheid en het ongekend hoge veranderingstempo vragen veel bedrijven zich af wat hen straks weer te wachten staat. Desondanks blijven familiebedrijven succesvol.

Eigenaars van familiebedrijven hebben van oudsher de lange termijn voor ogen. De nieuwe realiteit vereist echter dat deze bedrijven een evenwicht zien te vinden tussen hun natuurlijke langetermijnplanning en het soepel inspelen op de nieuwste disruptieve innovaties. Voor veel ondernemingen betekent dit innovatie omarmen om nieuwe wegen in te slaan en nieuwe markten aan te boren. Bij het overwinnen van obstakels op de weg naar succes zijn de kernwaarden van familiebedrijven leidend.

Inhoudsopgave

04

Familiebedrijven - de ruggengraat van de Europese economie

Aan vertrouwen geen gebrek	05
Innovatie aanjagen	05
Uitdagingen aangaan met behoud van concurrentievermogen	06
Plannen in een onzekere wereld	07

08

Vertrouwen en optimisme - onveranderd sterk

Grotere bedrijven optimistischer	10
Vertrouwen in het Verenigd Koninkrijk daalt door zorgen over Brexit	11

12

Uitdagingen - belemmering voor groei of impuls voor innovatie?

Strijd om talent gaat onverminderd door	13
Arbeidskosten blijven stijgen	13
Sterke punten benutten voor het aantrekken en behouden van talent	17
Politieke onzekerheid blijft een punt van zorg	17
Internationale expansie uitgesteld	18
Expansie en toekomst	19
Regelgeving leidt tot complexiteit	19

20

Veranderend leiderschap

Generaties werken langer samen	22
Het stokje later doorgeven	22

24

Kijken naar de toekomst - de belangrijkste prioriteiten in kaart gebracht

Innovatie omarmen om groei te sturen	26
Traditionele grenzen verleggen	26
Innovatie efficiënt realiseren	27
Toekomstplanning	27
Herinvesteren in het bedrijf	28
Op weg naar de toekomst	29

30

Vervolgstappen - bouwen aan de toekomst

34

Methodiek

34

**Over EFB
Over KPMG**

36

Contact

Familiebedrijven de ruggengraat van de Europese economie



“



Nu het tempo van verandering blijft versnellen, verdubbelen bedrijven

hun inspanningen om innovatie aan te jagen. In het onderzoek van dit jaar noemen familiebedrijven innovatie een topprioriteit. Familiebedrijven zijn experts op het gebied van overleven – en ze weten dat dit afhangt van hun vermogen te innoveren en zich aan te passen aan een snel veranderend bedrijfsklimaat. ”

Olaf Leurs

Voorzitter,
KPMG Enterprise EMA Network
en Tax partner, Meijburg & Co,
KPMG Nederland

In deze zevende editie van de Europese barometer voor familiebedrijven diepen European Family Businesses (EFB) en KPMG belangrijke vraagstukken uit die familiebedrijven in heel Europa dit jaar bezighouden. Ook de visie van familiebedrijven op een reeks cruciale thema's komt aan bod, zoals marktvertrouwen, groei en bedrijfsmatige uitdagingen.

Familiebedrijven spelen een wezenlijke rol in de Europese economie, al wordt het belang van hun bijdrage zelden echt op waarde geschat. In Europa vertegenwoordigen familiebedrijven tussen de 55 tot 90% van alle ondernemingen, afhankelijk van het land.¹ De omvang van deze bedrijven loopt nog sterker uiteen, van kleine tweemanszaken tot grote internationale concerns met duizenden medewerkers.

Aan vertrouwen geen gebrek

Familiebedrijven hebben een jaar met sterke groei achter de rug en positioneren zich voor verdere groei in de komende twaalf maanden. Deze groei, in combinatie met een relatief gunstig economisch klimaat, heeft het vertrouwen van familiebedrijven in de toekomst een impuls gegeven. Van de deelnemers aan de Europese barometer van dit jaar gaf 73% aan (veel) vertrouwen te hebben in de vooruitzichten voor hun familiebedrijf in het komende jaar.

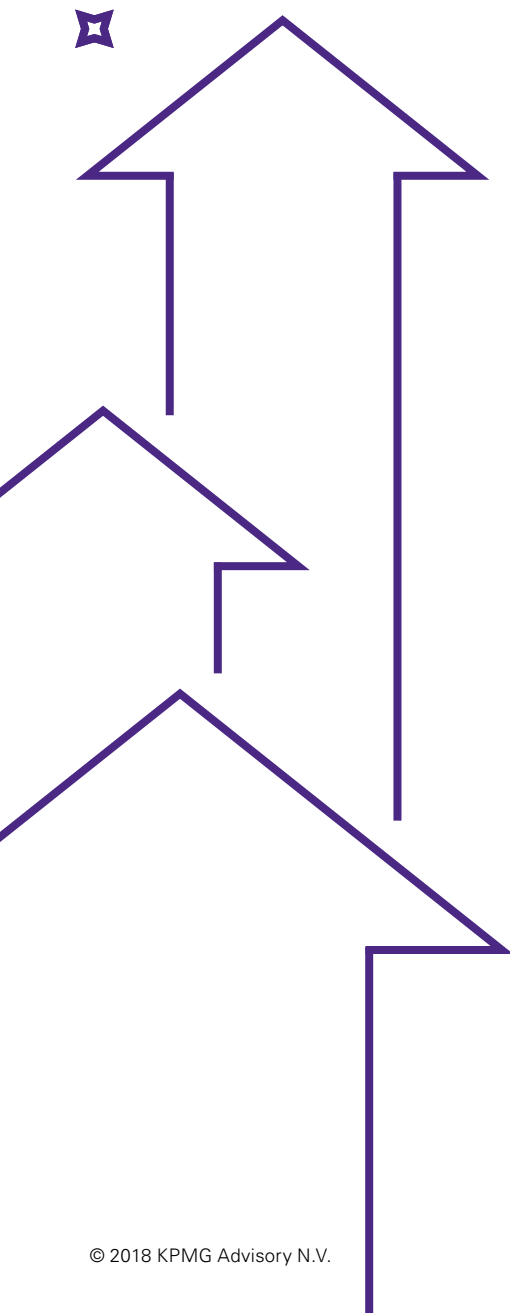
Dit vertrouwen komt vooral tot uitdrukking in de strategische besluitvorming van familiebedrijven, zoals het aantrekken van meer medewerkers het afgelopen jaar. Ruim 54% van de respondenten verklaarde dat ze hun personeelsbestand het afgelopen jaar hebben opgevoerd, vergeleken met slechts 41% in 2017.

Tegelijkertijd geeft een meerderheid van de familiebedrijven aan dat hun omzet het afgelopen jaar aanzienlijk is gestegen. Van de onderzoeksdeelnemers verklaarde 64% dat de omzet in hun bedrijf het afgelopen jaar is gestegen, tegen 57% vorig jaar en 54% in 2016.

Innovatie aanjagen

Innovatie staat bij familiebedrijven in Europa voorop. Uit het onderzoek van dit jaar blijkt dat familiebedrijven zich steeds meer richten op het aanjagen van innovatie. Het tempo van verandering neemt snel toe, waarbij nieuwe technologie in allerlei sectoren een enorme disruptie teweegbrengt. In heel Europa worden bedrijven gedwongen ingrijpende veranderingen door te voeren om zich aan te passen aan nieuwe marktomstandigheden en te concurreren met nieuwe businessmodellen. Familiebedrijven gaan de innovatie-uitdaging aan, pakken veranderingssignalen op en stroomlijnen de besluitvorming om ervoor te zorgen dat ze flexibel en voortvarend op veranderingen kunnen inspelen.

¹ European Family Business Trends, KPMG International, 2015.



Het tempo van verandering mag dan versnellen, zich aanpassen aan verandering is niets nieuws voor familiebedrijven. Ze staan immers al generaties lang open voor verandering. Veel van de oudste ondernemingen in Europa – en in de hele wereld – zijn familiebedrijven. Het feit dat ze nog altijd bestaan, bewijst dat ze met hun tijd mee kunnen gaan.

Volgens het onderzoek denken familiebedrijven niet alleen na over innovatie, maar doen ze ook strategische investeringen. Bij familiebedrijven zijn investeringen onderdeel van de dagelijkse bedrijfsvoering en vloeien ze niet zozeer voort uit beslissingen van afzonderlijke R&D- of innovatieafdelingen. Deze operationele focus betekent niet dat familiebedrijven geen strategisch belang hechten aan innovatie. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat familiebedrijven niet alleen 'early adopters' willen zijn, maar ook willen uitgroeien tot toonaangevende ondernemingen die nieuwe innovaties kunnen aanjagen.

Aangezien familiebedrijven tot nu toe veel succes hebben met hun investeringen in innovatie, qua impact en investeringsrendement, is het heel goed mogelijk dat deze wens bewaarheid wordt.

Ook in het komende jaar blijft innovatie naar verwachting een belangrijke prioriteit. Van de respondenten noemt 24% innovatie een van hun twee topprioriteiten, terwijl 83% aangeeft uit strategisch oogpunt van plan is te investeren in innovatie en technologie. Productinnovatie zal hierbij een grote rol spelen. Van de respondenten meldt 23% plannen te hebben om het product- en dienstenaanbod uit te breiden.

Uitdagingen aangaan met behoud van concurrentievermogen

Familiebedrijven mogen de toekomst dan wel met vertrouwen tegemoet zien, ze staan ook voor een aantal serieuze uitdagingen. Zo hebben familiebedrijven in Europa te maken met meer concurrentie dan ooit, niet alleen van andere familiebedrijven, maar ook van beursgenoteerde ondernemingen.

In deze tijd van snelle innovatie, is ook bij familiebedrijven de strijd om talent ontbrand. Dit jaar noemde 53% van de respondenten de strijd om talent een van hun drie grootste zorgen. Het aanscherpen van talenten is een logisch gevolg van de introductie van niet-traditionele en technische functies die nodig zijn om innovatie aan te jagen. Het talent dat

familiebedrijven moet helpen concurreren in de digitale economie blijkt schaars en zeer in trek te zijn. Een verschijnsel dat vooral lastig is vanwege de sterke innovatiedrang van de meeste bedrijven.

Om hun concurrentievermogen te verbeteren, kiezen familiebedrijven voor een creatieve aanpak van hun talentmanagement, waarbij ze unieke belonings-, stimulerings- en voorzieningenpakketten ontwikkelen om het aantrekken van talent te verbeteren. Ook richten ze zich steeds meer op het verkrijgen van de status van favoriete werkgever. Daartoe brengen ze hun unieke waardeproposities onder de aandacht om zich te onderscheiden en talent aan te trekken.

Plannen in een onzekere wereld

Naast operationele uitdagingen is politieke onzekerheid vandaag de dag een van de belangrijkste vraagstukken voor familiebedrijven. De Brexit staat daarbij voor veel bedrijven voorop, met name in Engeland en Ierland. Door het ontbreken van een duidelijk beeld van de situatie na de Brexit, hebben maar weinig bedrijven concrete stappen ondernomen om zich voor te bereiden op de mogelijke gevolgen. In Europees verband heeft slechts 11% maatregelen getroffen om zich voor te bereiden op de Brexit.

Vanwege de politieke onzekerheid kiezen sommige Europese familiebedrijven voor een meer behoudende aanpak van groei. Volgens het onderzoek heeft slechts 36% van de respondenten het afgelopen jaar de activiteiten in het buitenland opgevoerd – tegen 44% in 2017, 65% in 2016 en 58% in 2015. Van degenen die nog altijd internationale expansie nastreven, onderzoeken veel bedrijven alternatieve groeimarkten, zoals delen van Afrika, naast de traditionele (Verenigde Staten en China).

In deze editie van de Europese barometer voor familiebedrijven gaan KPMG en European Family Businesses nader in op deze bevindingen en andere kwesties waar familiebedrijven mee te maken hebben. Wij hopen dat dit rapport verhelderende inzichten voor uw familiebedrijf aanreikt en bijdraagt aan het behalen van de door u gewenste resultaten.

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



Politieke en economische uitdagingen, van de Brexit tot de recente

handelsspanningen, werken door in de plannen van veel familiebedrijven om hun grenzen te verleggen. Sommige bedrijven hebben hun internationale expansie in de ijskast gezet. In andere gevallen zien we dat bedrijven niet-traditionele of alternatieve groeimarkten overwegen.



Jesús Casado Navarro-Rubio
Secretary General,
European Family Businesses
(EFB)

Vertrouwen en optimisme onveranderd sterk

“



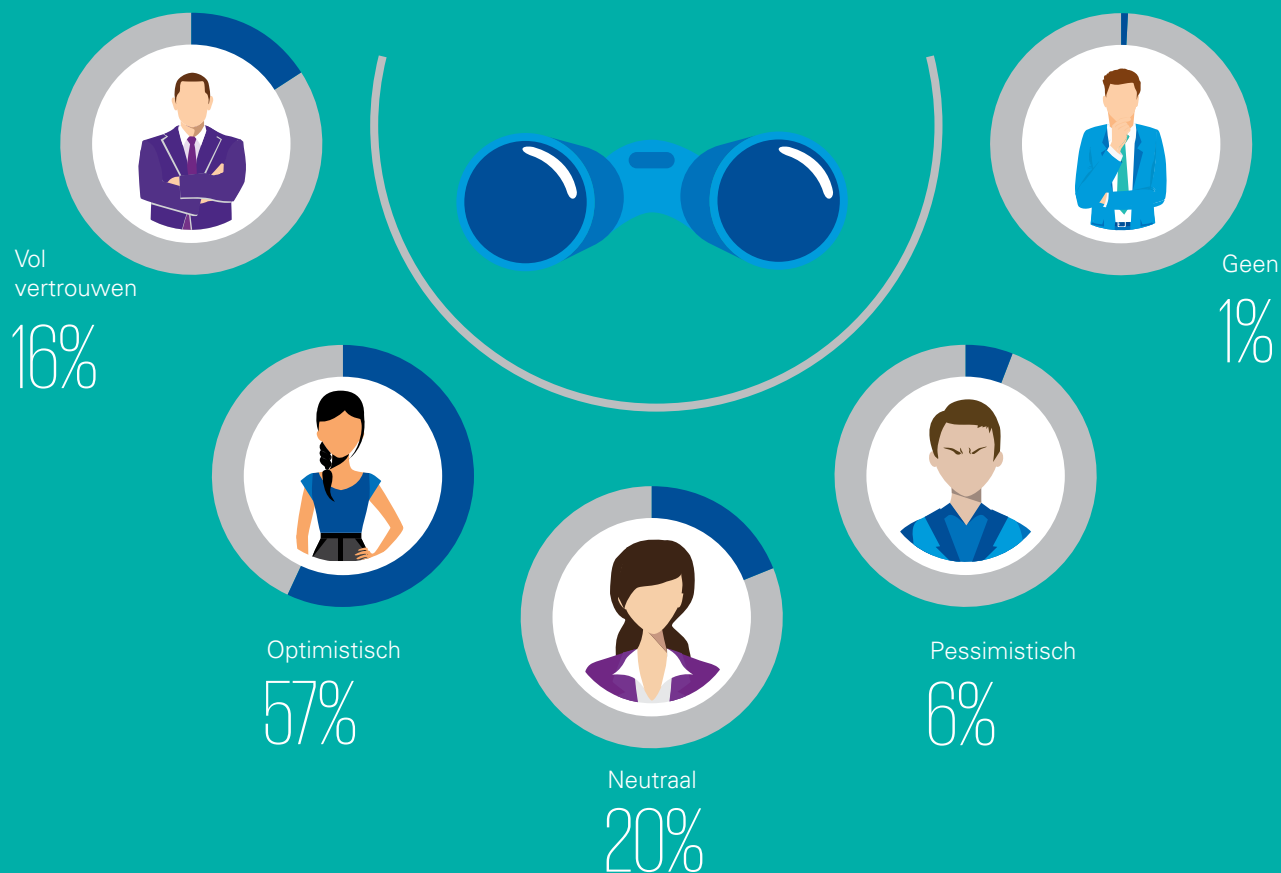
Het ondernemerschap is voor familiebedrijven fundamenteel anders. De meeste mensen associëren ondernemerschap met een dominante, bijzondere persoon die een bedrijf opbouwt en het vervolgens verkoopt. Dat beeld past niet bij een succesvolle familie die meerdere generaties omvat. In plaats van één heldhaftig type neemt een familie gezamenlijk de verantwoordelijkheid voor het opbouwen van het bedrijf in de hoop dit ooit door te geven aan de volgende generatie. ”

Ken McCracken

Head of Family Business Consulting,
KPMG Enterprise in de UK



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



Bron: Europese barometer voor familiebedrijven, zevende editie, KPMG International, 2018.

Europese familiebedrijven blijven optimistisch gestemd over de toekomst.

Het afgelopen jaar zagen familiebedrijven in Europa zich gesteld voor de nodige politieke, economische en juridische uitdagingen. In totaal geeft echter 73% van de respondenten aan dat ze optimistisch gestemd of vol vertrouwen zijn over de economische vooruitzichten voor hun familiebedrijf in de komende twaalf maanden. Ter vergelijking: vorig jaar en het jaar daarvoor was dit 71%.

Waarschijnlijk is een groot deel van dit vertrouwen gebaseerd op het succes in het afgelopen jaar. Meer dan 64% van de respondenten gaf een omzetgroei aan. Ter vergelijking: vorig jaar was dit 57% en in 2016 54%. Slechts 11% van de respondenten gaf een omzetsdaling in de afgelopen twaalf maanden aan. De sterkste omzetgroei werd gerealiseerd in Spanje (74%), Italië (72%) en Frankrijk (72%). Ierland bleef achter met een lager dan gemiddelde omzetgroei van 57%, terwijl in het Verenigd Koninkrijk, Polen en Malta tegen de trend in sprake was van een omzetsdaling.

Het aannemen van personeel is het afgelopen jaar ook toegenomen: 54% gaf aan meer medewerkers te hebben aangenomen terwijl bij slechts 10%

het personeelsbestand is geslonken. In 2017 was dit respectievelijk 41% en 16%. Vooral in Oostenrijk, Nederland en Frankrijk werd meer personeel aangenomen, terwijl Polen en Roemenië achterbleven.

De kracht van de Europese economie droeg waarschijnlijk ook bij aan het toegenomen vertrouwen. De economie in Europa heeft een uitstekend jaar achter de rug. Per saldo bedroeg de bbp-groei in de 28 lidstaten van de Europese Unie in 2017 2,5% – een van de beste groeiperioden sinds 2007, waarmee Europa de Amerikaanse groei van 2,3% in 2017 net voorbleef.

Grotere bedrijven optimistischer

De omvang van het bedrijf blijkt een rol te spelen in de mate van vertrouwen, waarbij grotere bedrijven optimistischer zijn gestemd. Slechts 64% van de bedrijven met minder dan 50 medewerkers is optimistisch of vol vertrouwen. Voor bedrijven met 50 tot 249 medewerkers bedraagt dit 75,4%, voor bedrijven met 250 tot 1.000 medewerkers 82,4% en voor bedrijven met meer dan 1.000 medewerkers 82%. Bedrijven met meer dan 1.000 medewerkers hebben het meeste vertrouwen doordat een hoger percentage aangaf 'vol vertrouwen' te zijn.





Door hun ruimere middelen en sterke track records lijken deze grotere bedrijven beter voorbereid op toekomstige uitdagingen, vooral als het gaat om hun merkbekendheid en het vermogen nieuw talent aan te trekken.

Vertrouwen in het Verenigd Koninkrijk daalt door zorgen over Brexit

Hoewel het vertrouwen over het algemeen toeneemt in Europa, vormt het Verenigd Koninkrijk een opmerkelijke uitzondering. Dit jaar daalde het vertrouwen in het Verenigd Koninkrijk op jaarbasis aanzienlijk, van 83% in 2017 (respondenten die optimistisch of vol vertrouwen waren) naar slechts 68%. Nu de onderhandelingen over de Brexit nog gaande zijn en zonder een helder toekomstperspectief nemen familiebedrijven een afwachtende houding aan om te zien hoe het uittreden uit de EU voor hen zal uitpakken. In het Verenigd Koninkrijk maakt men zich echter duidelijk zorgen.

In regio's met een stabiele regering blijken bedrijven tevreden over de huidige situatie. In sommige landen met een nieuw gekozen regering daarentegen hopen bedrijven op een ondernemersvriendelijk beleid om de economie te versterken.

“



Het ondernemerssucces van familiebedrijven wordt vaak

over het hoofd gezien. Een succesvol bedrijf binnen een familie is al een hele prestatie, laat staan als dit succes vier of vijf generaties omvat. Familiebedrijven weten hoe ze stand moeten houden. Ze hebben generaties lang economische voor- en tegenspoed doorstaan. Ze weten hoe ze moeten diversifiëren, de koers moeten verleggen en de concurrentie voor moeten blijven. ”

Tom McGinness

Global Co-Chair en UK Head of Family Business KPMG Enterprise Global Centre of Excellence for Family Business, KPMG International

Uitdagingen belemmering voor groei of impuls voor innovatie?



Ondanks de sterke economische indicatoren, zien bedrijven zich ontegenzeggelijk gesteld voor uitdagingen. Familiebedrijven geven aan dat ze zich over een aantal punten zorgen maken.

Strijd om talent gaat onverminderd door

De strijd om talent blijft een belangrijk struikelblok. Dit jaar noemde 53% van de respondenten de strijd om talent een van hun drie grootste zorgen. Ter vergelijking: in 2017 was dit 43% en in het jaar daarvoor 37%.

Deze wedloop om arbeidskrachten doet zich met name voor in Oostenrijk (73%), Finland (76%), Frankrijk (76%) en Nederland (78%). Nu de werkloosheid met circa 4% een laagterecord heeft bereikt, vormt het aantrekken en behouden van talent een steeds groter probleem.

Met name niet-traditionele en technische vacatures blijken lastig te vervullen. Juist deze functies zijn van groot belang voor het aanjagen van innovatie en voor het concurrentievermogen van familiebedrijven in de digitale economie. De specifieke vaardigheden die deze functies vereisen, zijn niet altijd voorhanden binnen de familie en soms niet met traditionele opleiding en ontwikkeling op te lossen. Familiebedrijven zijn daarom gedwongen deze vacatures extern in te vullen.

Hoewel dit een logisch verschijnsel is wanneer een bedrijf groeit en zich verder ontwikkelt, kan het op een aantal punten voor problemen zorgen. Enerzijds zijn familiebedrijven bij de werving van talent gedwongen het op te nemen tegen grote en aantrekkelijke werkgevers. Anderzijds moeten ze rekening houden met de impact op de familie wanneer ze familieleden passeren voor ogenschijnlijk aantrekkelijke functies.

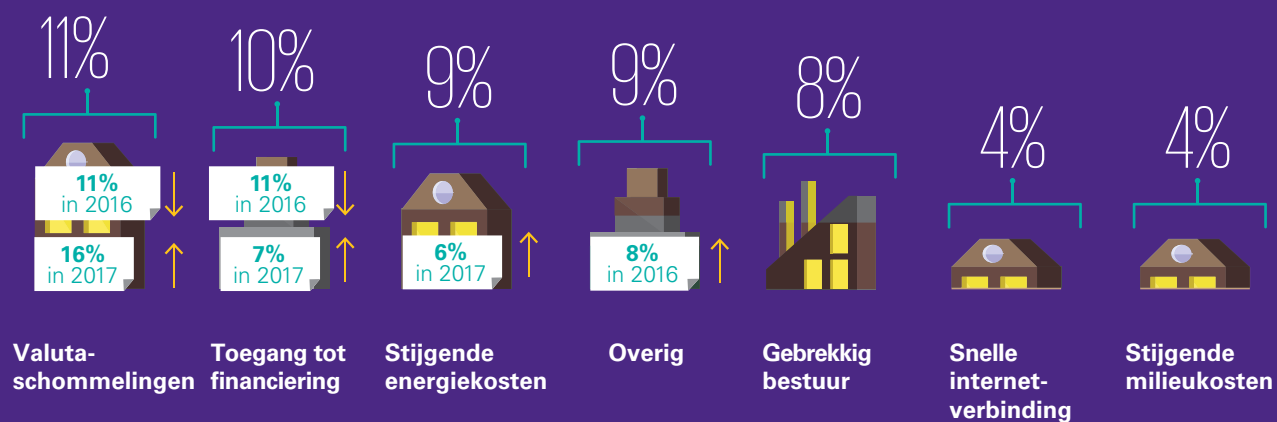
Ondanks de huidige uitdagingen, nemen bedrijven wel meer personeel aan. Van de respondenten geeft 54% te kennen dit jaar meer personeel in dienst te hebben genomen, tegen 41% in 2017. Slechts 10% van de respondenten gaf een daling van het personeelsbestand aan, tegen 16% in ons onderzoek van 2017.

Arbeidskosten blijven stijgen

Er bestaat een logisch verband tussen de strijd om talent en de gestegen arbeidskosten. De arbeidskosten vormen dit jaar een groter probleem dan vorig jaar. Dit jaar rekende 36% van de respondenten de gestegen arbeidskosten tot hun drie grootste zorgen, tegen 32% in 2017. In Bulgarije (66%), Tsjechië (85%), Polen (58%), Slowakije (76%) en het Verenigd Koninkrijk (56%) waren de zorgen het grootst.

De vraag: "Wat zijn de drie belangrijkste uitdagingen waarvoor uw familiebedrijf zich op dit moment gesteld ziet?" beantwoorden de respondenten als volgt:







Sterke punten benutten voor het aantrekken en behouden van talent

Bij het aantrekken van talent moeten familiebedrijven steeds vaker de strijd aangaan met grote particuliere en beursgenoteerde ondernemingen die aantrekkelijke aandelenpakketten kunnen bieden. Familiebedrijven reageren hierop met een creatief belonings-, stimulerings- en voorzieningenpakket, terwijl ze de unieke voordelen benadrukken van het werken voor een familiebedrijf.

De bedrijven die het meest succesvol zijn in het aantrekken en behouden van talent hebben een wervingsstrategie ontwikkeld die uitgaat van een merkbeleving en cultuur op basis van de unieke waardepropositie als familiebedrijf.

Vertrouwen is een belangrijke troef die familiebedrijven hebben ten opzichte van hun concurrenten. Volgens de Edelman Trust Barometer stellen mensen meer vertrouwen in deze bedrijven. Uit het onderzoek van Edelman blijkt dat 75% van de respondenten over het algemeen meer vertrouwen heeft in familiebedrijven dan in niet-familiebedrijven. Nog eens 54% werkt liever voor een familiebedrijf.²

Ook stellen familiebedrijven zich steeds vaker proactief op bij het werven van talent en benaderen ze potentiële talenten

actief in plaats van sollicitaties af te wachten.

De strijd om talent blijft zich toespitsen op werving en selectie. Voor degenen die voor een familiebedrijf gaan werken blijft een lange traditie van cultuur en leiderschap op basis van krachtige waarden een belangrijke reden waarom ze het bedrijf trouw blijven.

Politieke onzekerheid blijft een punt van zorg

Dit jaar noemde 36% van de respondenten politieke onzekerheid een van hun drie grootste zorgen, tegen 30% vorig jaar en 37% in 2016. Nu de Brexit-onderhandelingen lijken af te stevenen op een harde Brexit, speelt de politieke onzekerheid vooral in het Verenigd Koninkrijk en Ierland een grote rol. In totaal 63% van de respondenten in Ierland en 53% van die in het Verenigd Koninkrijk rekende politieke onzekerheid tot een van hun drie grootste zorgen. Deze bevindingen zijn vergelijkbaar met die uit 2017 toen de onderhandelingen van start gingen.

De familiebedrijven houden de ontwikkelingen nauwlettend in de gaten en maken zich duidelijk zorgen. Door het gebrek aan helderheid over de situatie na de Brexit hebben veel bedrijven echter een afwachtede houding aangenomen.



Voor familiebedrijven is het moeilijk professionals met nieuwe vaardigheden aan te nemen,

vooral als het niet-traditionele, digitale en technische functies betreft. Maar deze bedrijven beschikken over talrijke voordelen om nieuw personeel aan te trekken en mogen best gedurfd optreden. Vaak bieden familiebedrijven een plattere organisatie waarin mensen onafhankelijk kunnen werken. Hun merken zijn welbekend en gekoppeld aan gevestigde bedrijfswaarden. Ze hebben een traditie van bestendigheid en maatschappelijke betrokkenheid. Dit zijn allemaal aantrekkelijke aspecten voor millennials. Dus zelfs in een kandidaatgedreven markt kunnen familiebedrijven met vertrouwen hun sterke punten laten zien.

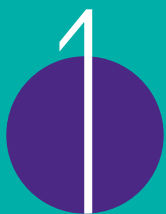


Dr. Vera-Carina Elter

Head of People en KPMG Enterprise KPMG in Duitsland

² Bron: 2017 Edelman Trust Barometer, "Special Report: Family Business", Edelman, 28 september 2017.

Familiebedrijven stellen hun status als familiebedrijf steeds vaker centraal in hun personeelswerving – daarbij benadrukken ze de belangrijkste voordelen van werken voor een familiebedrijf als onderdeel van hun wervingsstrategie, zoals:



Langetermijnvisie

Familiebedrijven staan bekend om hun lange-termijnvisie en bieden meer baanzekerheid dan niet-familiebedrijven. Zonder de constante druk van aandeelhouders en aandelenmarkten is personeelsinkrimping als strategie om de aandelenkoers te verhogen voor hen geen noodzaak. In plaats daarvan bieden familiebedrijven vaak meer zekerheid en voorkomen ze liever ontslagen, ook in moeilijke tijden.



Erkenning van medewerkers

Een langetermijnvisie betekent ook dat het streven naar succes een realistischere tijdshorizon als uitgangspunt heeft. Doorgaans worden medewerkers beloond met bonussen op basis van persoonlijke prestaties op korte termijn en waarde op lange termijn.



Scholing

Ook weten deze bedrijven hoe waardevol het is medewerkers te behouden, die in wezen deel gaan uitmaken van de familie. Dit blijkt uit de investeringen in opleiding en ontwikkeling gekoppeld aan de gewoonte om binnen het bedrijf door te stromen.

Slechts 11% van de bedrijven heeft voorbereidingen getroffen. Zonder een duidelijk plan weten bedrijven niet zeker wat de nieuwe regelingen gaan inhouden. In plaats daarvan wachten ze met het nemen van maatregelen tot ze weten hoe de zaken ervoor staan.

Internationale expansie uitgesteld

Het geopolitieke en economische klimaat rond Brexit en de oplopende handels-spanningen met de Verenigde Staten zijn voor veel familiebedrijven een punt van zorg. Veel familiebedrijven stellen hun plannen voor internationale expansie daarom uit.

In ons onderzoek gaf slechts 36% van de respondenten aan dat ze hun activiteiten in het buitenland het afgelopen jaar hebben geïntensiveerd - tegen 44% vorig jaar, 65% in 2016 en 58% in 2015.

De resultaten verschillen uiteraard naar gelang de bedrijfsomvang, waarbij grotere bedrijven een veel sterkere focus op internationale expansie hebben in het kader van hun groeistrategie. Veel grote familiebedrijven verkeren in een betere uitgangspositie om te experimenteren met expansie. Kleinere bedrijven daarentegen blijven een voorzichtigere aanpak hanteren om er zeker van te zijn dat alle implicaties zijn overwogen en er een goed plan is voordat ze de volgende stap zetten.

Uit ons onderzoek blijkt dat familiebedrijven in Griekenland, Oostenrijk, België, Italië, Spanje, Nederland en

Zwitserland vaker geneigd zijn tot internationale expansie, terwijl bedrijven in Polen, Finland, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk voorzichtig blijven.

Voordat ze de stap wagen, blijven familiebedrijven die uitbreiden naar het buitenland solide samenwerkingsverbanden opbouwen met lokale spelers die vergelijkbare waarden hebben en op dezelfde manier zakendoen. Ook blijven ze familieleden sturen om de weg vrij te maken en leiding te geven aan deze ondernemingen.

Expansie en toekomst

Kijkend naar de langere termijn, geeft 54% van de respondenten aan dat hun strategisch plan investeringen in internationalisering omvat. Ook hier is sprake van een duidelijke correlatie tussen internationale expansieplannen en de bedrijfsomvang: 76% van de bedrijven met meer dan 1.000 medewerkers geeft aan expansieplannen te hebben, tegen 68% van de bedrijven met 250-1.000 medewerkers, 56% van de bedrijven met 50-250 medewerkers en 39% van de bedrijven met minder dan 50 medewerkers.

De politieke en economische onzekerheid in veel traditionele regio's voor internationale expansie dwingt bedrijven tot een bredere kijk bij hun internationale planning. Veel bedrijven overwegen alternatieve groeimarkten voor internationale expansie in plaats van traditionele landen als de Verenigde Staten en China. Zo onderzoeken ze wat Afrika heeft te bieden op het vlak

van politieke en economische stabiliteit, naast de vraag naar producten en diensten.

Regelgeving leidt tot complexiteit

De regelgeving is voor familiebedrijven voortdurend een punt van zorg. De invoering van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) en Open Banking (PSD2) zijn slechts twee duidelijke voorbeelden die een grote impact hebben gehad op organisaties die zakendoen in Europa.

Deze impact is terug te zien in het onderzoek van dit jaar waar 32% van de respondenten veranderende regelgeving als een van de drie grootste zorgen noemde, tegen 28% vorig jaar en 21% in 2016. Respondenten uit Nederland, Frankrijk, Duitsland en Polen maken zich het meeste zorgen.

Door de toenemende regeldruk vertrouwen grotere familiebedrijven het toezicht op compliance en de waarborging daarvan niet langer uitsluitend toe aan hun financiële staf. In plaats daarvan zetten ze afzonderlijke compliance-afdelingen op, of breiden ze bestaande uit, die tot taak hebben in te spelen op wijzigingen in de regelgeving. Ook het aantal bestuursfuncties specifiek gericht op verschillende gebieden van compliance is toegenomen om te waarborgen dat het bedrijf zich houdt aan de betreffende verordeningen.



Familiebedrijven bereiden zich voor op groei en in dit opzicht is er dit jaar veel vooruitgang geboekt. De volgende stap behelst het opschalen van hun bedrijfsactiviteiten – een delicate en cruciale operatie. Het bedrijfsleven is mondiaal verweven. Nu Europese familiebedrijven zich opmaken voor zakendoen op wereldniveau, zullen ze het moeten opnemen tegen bedrijven uit de hele wereld. In hun groei- en expansieplannen zullen ze met de toegenomen internationale concurrentie rekening moeten houden.

Jonathan Lavender

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

Veranderend leiderschap



“



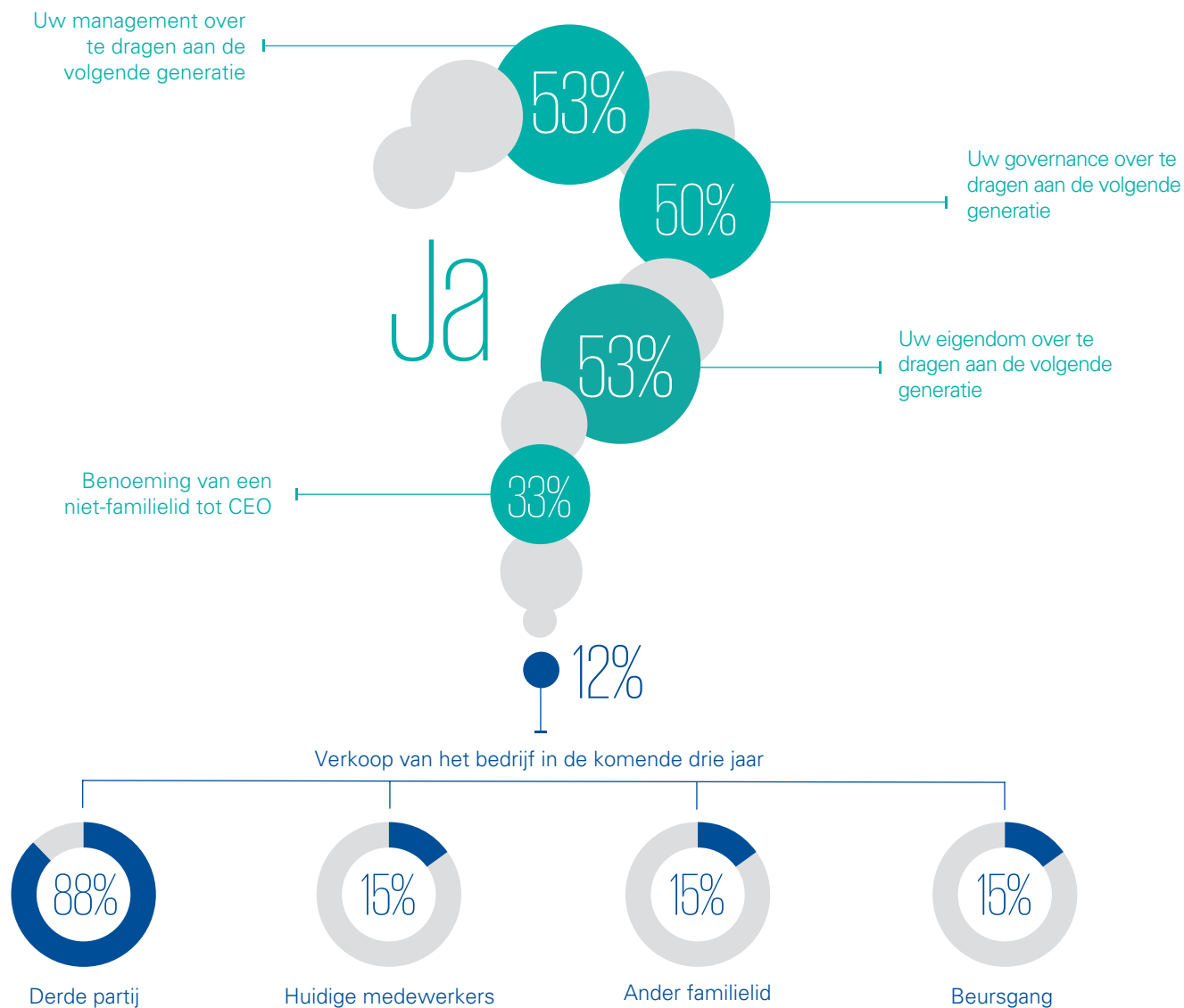
Uit het onderzoek van dit jaar blijkt dat 33% van de familiebedrijven overweegt een externe CEO in te huren.

Naarmate familiebedrijven groeien, wordt het voor hen steeds belangrijker verder te kijken dan de familie om de benodigde aanvullende vaardigheden te vinden. Dit geldt vooral voor zeer specialistische functies op gebieden als digitale innovatie, maar ook voor sleutelfuncties in de productie of bij productielijnen. Helaas zijn deze specialistische functies steeds moeilijker in te vullen. Deze vaardighedenkloof moet door beleidsmakers zo snel mogelijk worden gedicht.”

Darius Movaghar

Senior Policy Advisor,
European Family Businesses

Overweegt u ...



Als ze naar de toekomst kijken, zijn de meeste families van plan hun bedrijf over te dragen aan de volgende generatie. Volgens ons onderzoek heeft meer dan de helft plannen om het bedrijf over te dragen aan de volgende generatie, hetzij via management (53%), verandering van eigenaar (53%) of governance (50%). Wat de korte termijn betreft geeft 12% van de respondenten aan plannen te hebben om het bedrijf in de komende drie jaar te verkopen.

Generaties werken langer samen

Oprichters blijven ook na hun pensioengerechtigde leeftijd bij het bedrijf betrokken. Velen werken tot ver na hun 70ste door. Deze bedrijven moeten zich aanpassen aan het feit dat er meerdere generaties van de familie tegelijkertijd en langer in het bedrijf werkzaam zijn.

Deze nieuwe werkelijkheid stimuleert jongere generaties op zoek te gaan naar andere, zinvolle rollen waarmee ze hun stempel op het bedrijf kunnen drukken, ook functies die de aard van het bedrijf veranderen. Velen van hen richten zich op het introduceren van nieuwe waarden in het bedrijf die het mogelijk maken bij te dragen aan de samenleving en goede doelen. Ook zijn ze op zoek naar manieren om te komen tot een meer divers

samengesteld personeelsbestand en het aannemen van talent dat vergelijkbare waarden deelt.

Bijdragen aan de samenleving en goede doelen is niets nieuws voor familiebedrijven. Sterker nog, de meeste grote familiebedrijven in de wereld houden zich structureel bezig met goede doelen. Er zijn echter meer mogelijkheden om hun goede werken te promoten. In de editie uit 2017 van de Edelman Trust Barometer zag slechts 17% van de respondenten familiebedrijven als leidend op het gebied van maatschappelijke uitdagingen.³

De volgende generatie leiders voelt nog niet de druk van de dagelijkse bedrijfsvoering. Dit biedt hen de ruimte innovaties en veranderingen op het gebied van producten en diensten te onderzoeken, waardoor het bedrijf de toekomst aankan.

Het stokje later doorgeven

Nu oprichters langer actief blijven, zien we dat het stokje meer geleidelijk wordt doorgegeven van de ene generatie aan de andere. Als gevolg hiervan concentreren veel familiebedrijven zich op andere vormen van governance, zoals familieraden, om de overgang soepel te laten verlopen.

Zelfs als de huidige generatie zich terugtrekt, verdwijnt deze niet helemaal uit beeld bij het bedrijf. Ook al hebben ze de zeggenschap over het bedrijf overgedragen, veel oprichters blijven actief als ambassadeur voor hun familiebedrijf en helpen relaties te onderhouden.

Of de generatie oprichters nu al dan niet de zeggenschap behoudt, de geleidelijke opvolging stelt de volgende generatie in staat enkele jaren met de huidige leiding samen te werken voordat de volledige opvolging plaatsvindt. Hierdoor blijven belangrijke relaties en bedrijfskennis behouden, terwijl ingrijpende veranderingen die nodig zijn voor de toekomst stapsgewijs worden doorgevoerd.

³ Bron: 2017 Edelman Trust Barometer, "The Family Business Paradox", Edelman, 28 september 2017.

“

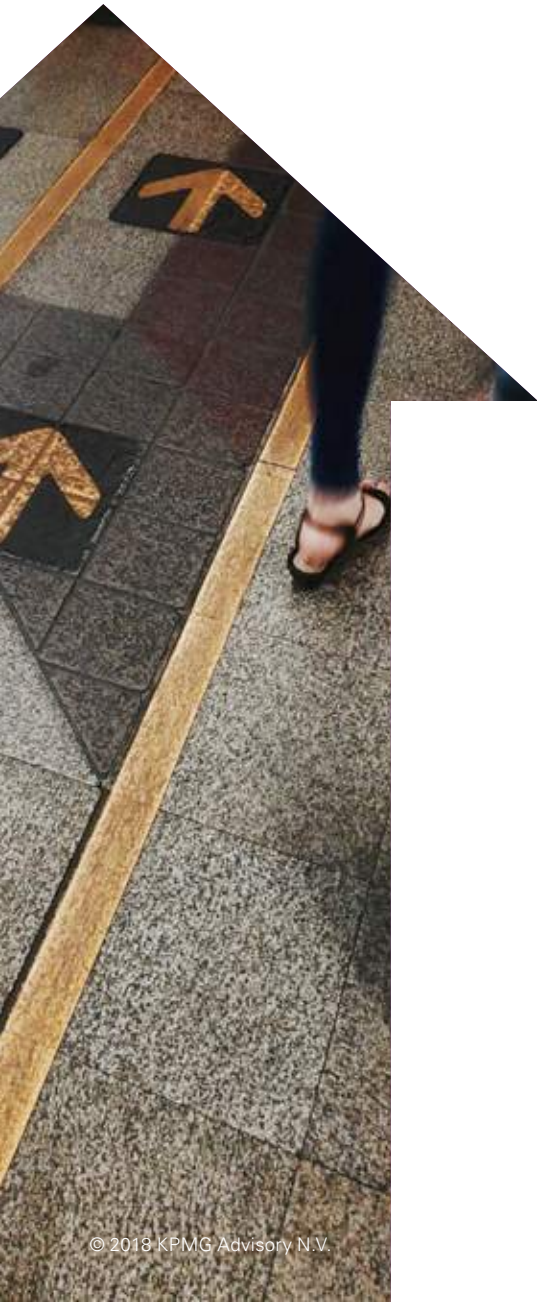


Oprichters blijven tot hun 70ste of 80ste betrokken bij het bedrijf. In plaats van met pensioen te gaan blijven ze aan het bedrijf verbonden, al is dat niet altijd als besluitvormer. Ze kunnen de rol van ambassadeur gaan vervullen door hun vaardigheden in te zetten voor het onderhouden van belangrijke relaties en het beschermen van de waarde van het bedrijf. Wanneer oprichters de zeggenschap blijven behouden na de voorziene pensioengerechtigde leeftijd, verloopt de opvolging langzamer en planmatiger. In dit proces werkt de volgende generatie nauw samen met de oprichters alvorens het bedrijf over te nemen.”

Daniel Trimarchi

Program Director,
KPMG Enterprise Global
Centre of Excellence for Family Business
KPMG International





Kijken naar de toekomst

**de belangrijkste
prioriteiten in
kaart gebracht**

Belangrijkste prioriteiten in de komende twee jaar

Winstgevendheid verbeteren

49%

(64% in 2017
57% in 2016)



Nieuw talent aantrekken

27%

(32% in 2017
18% in 2016
16% in 2015)



Nieuwe markten aanboren

23%

(27% in 2017
22% in 2016)



Personeel opleiden

14%

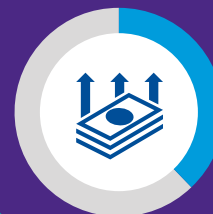
(23% in 2017)



Omzet verhogen

38%

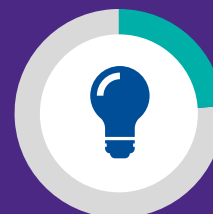
(45% in 2017
34% in 2016)



Innovatiever worden

24%

(37% in 2017
25% in 2016
23% in 2015)



Producten en dienst- en diversifiëren

23%

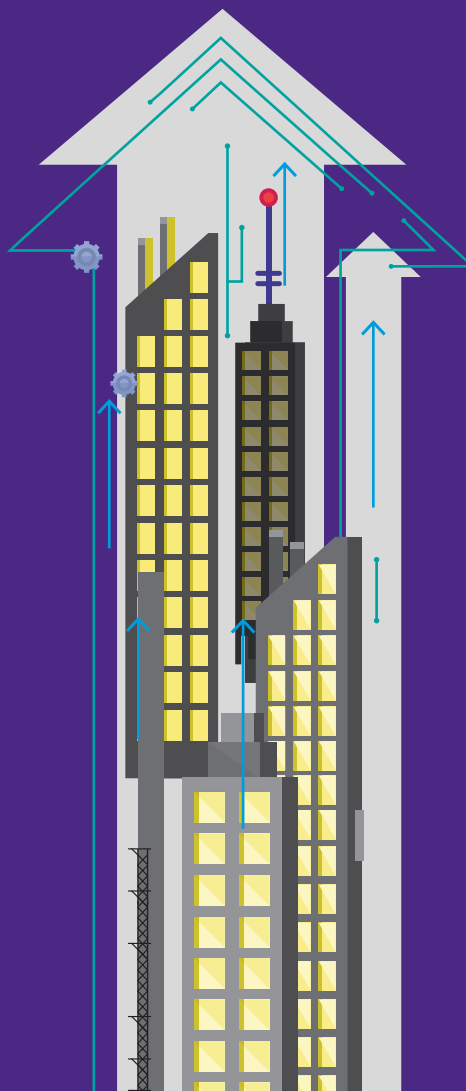
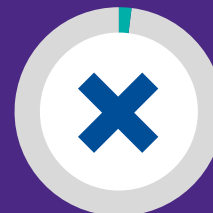
(28% in 2017
17% in 2016)



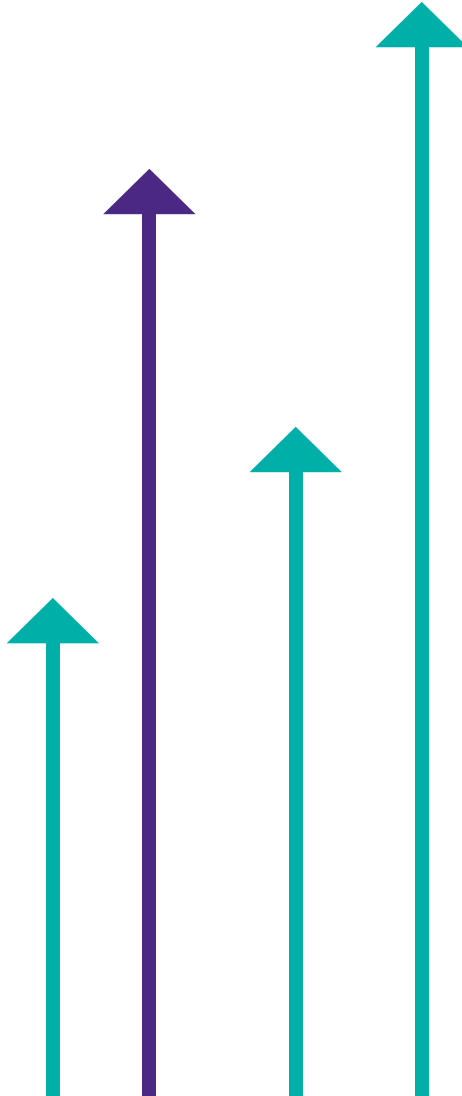
Geen antwoord

2%

(2% in 2016)



Top drie antwoorden



Verreweg de belangrijkste prioriteiten voor familiebedrijven in de komende twee jaar zijn de winstgevendheid verbeteren (49%) en de omzet verhogen (38%). In beide gevallen luidt de vraag: Hoe? Het antwoord is te vinden in de volgende prioriteiten: innovatiever worden en nieuw talent aantrekken. Meer strategische innovatie gekoppeld aan de juiste mensen kan bijdragen aan het aanpakken van de topprioriteiten van familiebedrijven.

Innovatie omarmen om groei te sturen

Familiebedrijven onderkennen het belang van innovatie als aanjager van groei. In het onderzoek van dit jaar gaf 24% van de respondenten aan dat innovatiever worden een van de twee topprioriteiten is.

De buitenwereld ziet familiebedrijven niet direct als vernieuwer. Uit studies blijkt dat hoewel 45% van de respondenten bedrijven in het algemeen als vernieuwer ziet, dit aantal daalt tot 15% wanneer respondenten dit betrekken op familiebedrijven.⁴

In feite hebben innovatie en ondernemerschap altijd al een centrale rol gespeeld in het succes van familiebedrijven. Veel familiebedrijven bestaan al vele generaties – en hun succes is vooral te danken aan hun aanpassingsvermogen. Hun lange historie getuigt van hun ondernemersgeest en het vermogen veranderingen te signaleren en hun bedrijf daarop af stemmen.

De snelle veranderingen in het huidige ondernemingsklimaat zijn voor familiebedrijven echter ongekend. Familiebedrijven die gekozen hebben voor een geleidelijke, stapsgewijze aanpak van innovatie staan steeds meer onder druk om sneller te innoveren. Voor hen is het niet zozeer de vraag of ze kunnen veranderen, maar of ze snel genoeg kunnen veranderen om opgewassen te zijn tegen de druk van de huidige zakenwereld.

Traditionele grenzen verleggen

In het kader van hun veranderingsagenda zien veel eigenaren van familiebedrijven de noodzaak in tot uitbreiding van hun traditionele product- en dienstenaanbod. Een aantal van hen is bezig uit te breiden naar nieuwe product- en dienstengroepen en verwante sectoren. Volgens ons onderzoek is 23% van de respondenten van plan hun producten en diensten in de komende twee jaar te diversifiëren. De focus op diversificatie is een krachtig signaal van de bereidheid en de wens van familiebedrijven om in te spelen op verschuivingen in de economie of de behoeften van hun klanten.

Ook zijn ondernemers actief op zoek naar nieuwe manieren van zakendoen. Hiertoe zetten ze eigen onderzoeks- en ontwikkelingsteams op die tot taak hebben nieuwe methoden, materialen en technologieën te ontwikkelen. Daardoor kunnen ze de concurrentie een stap voorblijven en zelfs nieuwe intellectuele eigendom creëren die mettertijd verzilverd kan worden.

⁴ Bron: 2017 Edelman Trust Barometer, "The Family Business Paradox," Edelman, 28 september 2017.

Naast het werven van talent om meer inzicht te krijgen in nieuwe trends en daarvan te profiteren, gaan familiebedrijven ook samenwerkingsverbanden aan met andere organisaties die nieuwe kennis of ervaring kunnen inbrengen. Terwijl veel familiebedrijven een eigen, onafhankelijke aanpak van innovatie blijven hanteren, zien andere bedrijven in dat ze via allianties unieke vaardigheden optimaal kunnen inzetten om aan te sluiten bij de behoeften van hun klanten.

Strategische planning voor de lange termijn en stapsgewijze verandering blijven voor veel bedrijven de standaard-aanpak. Toch onderkennen succesvolle familiebedrijven ook de voordelen van snel kunnen inspelen op toekomstige veranderingen.

Innovatie efficiënt realiseren

Familiebedrijven investeren gemiddeld doorgaans minder in formeel onderzoek en ontwikkeling dan andere bedrijven. Daar staat tegenover dat ze veel efficiënter zijn in hun innovatieprocessen. Het blijkt dat familiebedrijven hun investeringen in innovatie beter kunnen omzetten in octrooien en winstgevendende productontwikkelingen dan andere ondernemingen, ondanks hun soms kleinere budget. Deze uitstekende resultaten danken ze waarschijnlijk vooral aan hun focus op een voorzichtige planning en een efficiënte inzet van middelen.⁵

De wens van familiebedrijven om de zeggenschap over hun bedrijf te behouden speelt vermoedelijk ook een rol bij hun aanpak van innovatie. De meeste familiebedrijven willen verspilling voorkomen en hebben een scherp oog voor ideeën die binnen hun sector het beste werken. Dit geldt met name voor bedrijven met verschillende generaties die de aansluiting op ontwikkelingen in de markt hebben behouden. Deze bedrijven wachten niet tot de verandering zich voordoet; ze speuren actief naar signalen die aangeven dat er verandering op komst is. Veel van deze toekomstgerichte familiebedrijven worden ondersteund door een organisatiestructuur en cultuur die gunstig is voor het nemen van besluiten, experimenteren en snel schakelen.

Toekomstplanning

Of familiebedrijven in staat zijn hun voorsprong op het gebied van innovatie te behouden hangt uiteindelijk af van de eerder genoemde strijd om talent. Voor de meeste familiebedrijven vormt het in dienst nemen van laag- of ongeschoold personeel geen enkel probleem. Het is echter veel lastiger gekwalificeerd talent te vinden dat nodig is om in te kunnen spelen op ontwikkelingen in de digitale, technologische wereld en veranderingen in de vraag van klanten. Veel ondernemers beseffen dat ze kwetsbaar zijn op dit gebied; 53% van de respondenten noemt de strijd om talent een van hun drie grootste zorgen.

“

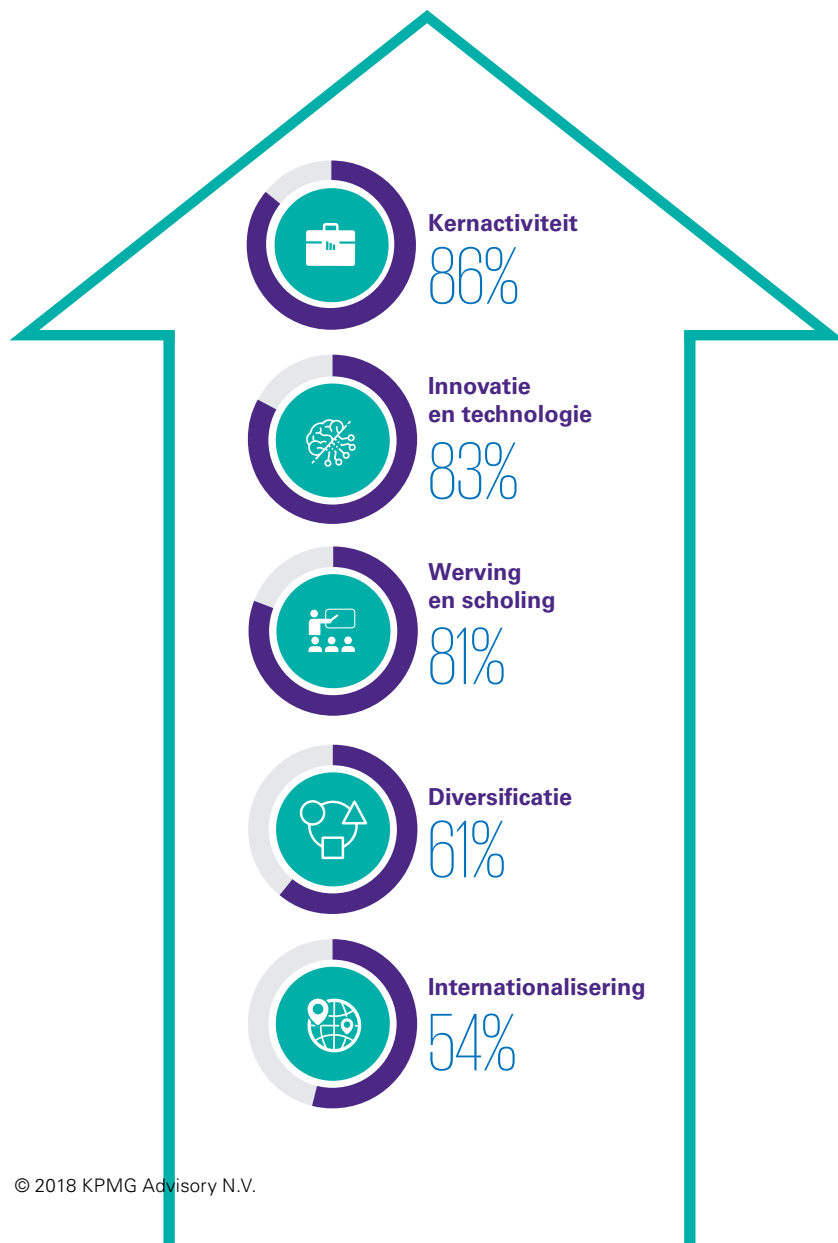


Familiebedrijven worden vaak afgeschilderd als risicomijdend en afkerig van verandering. In werkelijkheid behoren ze tot de ondernemingen die zich het beste aanpassen in de wereld. Door hun gestroomlijnde besluitvormingsprocessen en hun vermogen snel in te spelen op nieuwe trends kunnen veel familiebedrijven zich niet alleen al decennialang goed aanpassen aan veranderingen, maar ook generaties lang succesvol zijn.”

Silvia Rimoldi
Partner,
KPMG in Italië

⁵ Onderzoek: Family Firms Are More Innovative Than Other Companies, Harvard Business Review, 25 januari 2017.

Omvat uw strategisch plan investeringen in:



Naast het inbrengen van het juiste talent blijven familiebedrijven het strategische belang van innovatie inzien. In het onderzoek van dit jaar geeft 83% aan dat hun strategisch plan investeringen in innovatie en technologie omvat.

Tegenwoordig kijken familiebedrijven naar nieuwe manieren om mee te liften op de innovatiegolf en te voorkomen dat ze kopje ondergaan. Op deze manier kunnen ze hun bedrijf verder laten groeien en nog generaties lang succesvol zijn. Hun drang om te investeren in innovatie gekoppeld aan hun ondernemingservaring verschaft familiebedrijven een uitstekende uitgangspositie om het voortouw te nemen bij economische verandering en innovatie.

Herinvesteren in het bedrijf

Familiebedrijven hanteren al tijden een unieke financieringsaanpak: ze geven de voorkeur aan herinvesteren in hun kernactiviteit zonder een beroep te doen op externe financiering. Dit biedt hen bescherming tegen een zekere mate van risico. Toch lopen bedrijven die deze aanpak toepassen het risico de groei te belemmeren door het beschikbare vermogen voor expansie te beperken.

Dit jaar geeft 86% van de respondenten aan dat hun strategisch plan herinvestering in hun kernactiviteit omvat. De belangrijkste gebieden waarin ze van plan zijn te investeren, sluiten aan op de in het rapport genoemde trends.

De financiering van innovatie valt waarschijnlijk onder de verantwoordelijkheid van de volgende generatie leiders, wanneer zij op zoek gaan naar manieren om het bedrijf te financieren en de zeggenschap te behouden.

Op weg naar de toekomst

Hoewel de Europese economie al jaren aan de beterende hand is, lijkt er verandering op til. In het eerste kwartaal verloor de economie in Europa aan dynamiek doordat de expansie vanuit Frankrijk naar het Verenigd Koninkrijk stokte. Dit dreigt de wereldwijde groei te ondermijnen die Europa eerder mede aanjoeg. De cijfers voor de regio wijzen op een zwakkere trend in het eerste deel van het jaar en ook de Amerikaanse eerste kwartaalcijfers duiden op een afzwakking van de grootste economie ter wereld. Toch overtrof de Amerikaanse groei van 2,3% op jaarbasis de verwachtingen van economen die ervan uitgingen dat de groei terug zou lopen tot 2%.

De handelsspanningen met de Verenigde Staten schaden de economische groei in Europa. De Europese Unie heeft de economische groeiprognoses voor 2018 inmiddels verlaagd naar 2,1%, tegen 2,3% in mei. Een mogelijke handelsoorlog tussen Europa en de Verenigde Staten is momenteel het gesprek van de dag.



Vervolgstappen



Bouwen aan de toekomst

Familiebedrijven bieden een interessant inkijkje in de algehele gezondheid van de economie en het optimisme in Europa. Al zijn het geen eenvormige entiteiten met eenzelfde wereldbeeld, toch zijn ze goed te gebruiken als graadmeter voor toekomstige ontwikkelingen.

Wanneer familiebedrijven moeilijke tijden verwachten, nemen ze maatregelen om hun risico te verkleinen, zoals de plannen voor internationale expansie op een laag pitje zetten. Anderzijds geven hun investeringen in technologie en innovatie blijk van een breed gedragen optimisme voor hun plannen nu de economie verandert.

Hoewel vaak wordt beweerd dat ze traag reageren op verandering, hebben veel familiebedrijven het generaties lang volgehouden omdat ze voor hun bedrijfsvoering een ondernemingsgerichte aanpak hanteren.

Er zijn duidelijke aanwijzingen dat familiebedrijven aandacht besteden aan trends

en op zoek zijn naar de juiste mate van innovatie om in de toekomst succesvol te zijn. Ze geven aan gericht te willen investeren in innovatie, de omzet en winstgevendheid te verhogen en toptalent aan te trekken en te behouden.

Al blijft het vertrouwen hoog, in de toekomst kan de economische groei in Europa teruglopen wanneer handelsoorlogen verhevigen en de politieke onzekerheid verder toeneemt.

Hoe familiebedrijven hierop reageren is bepalend voor het lot van de volgende generatie. Als het verleden een aanwijzing vormt, zullen deze ondernemers hard werken aan het vormgeven van hun toekomst. In plaats van op hun lauweren te rusten, zoeken familiebedrijven naar nieuwe wegen om zich verder te ontwikkelen. In goede tijden herinvesteren ze wijselijk in hun bedrijf. In slechte tijden slaan ze vastberaden nieuwe wegen naar succes in.



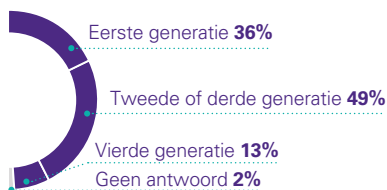
Methodiek

De Europese barometer voor familiebedrijven is gebaseerd op een online enquête. In de periode van 7 mei tot en met 7 juli 2018 werd de enquête door 1.576 respondenten ingevuld. Dit is de zevende editie van dit onderzoek naar de ontwikkelingen binnen Europese familiebedrijven.

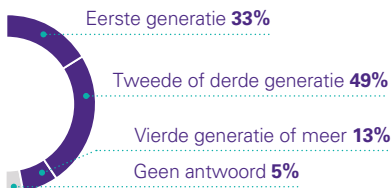
Profiel van de respondenten

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

1.1 Wat betreft eigendom



1.2 Wat betreft governance

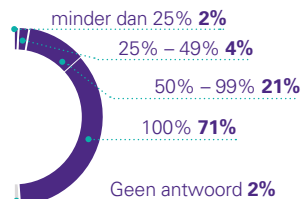


3. Hoe lang is uw bedrijf al in eigendom van de familie?



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

a) Welk percentage is eigendom van de familie?



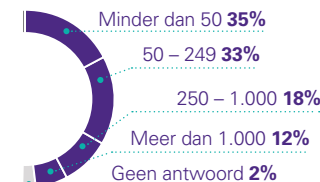
b) is uw familiebedrijf



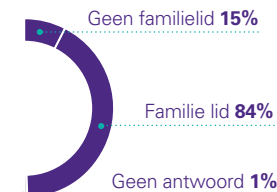
4. Wat is ongeveer de jaaromzet van het bedrijf?



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



6. Bent u....?



7. Bent u....?



Wij hopen dat dit rapport u nuttige inzichten in de situatie van Europese familiebedrijven heeft geboden.

Voor meer informatie over dit onderzoek kunt u contact op nemen met een van onze adviseurs; u vindt hun contactgegevens op pagina 36, 37 en 38. KPMG en European Family Businesses (EFB) zullen dit onderzoek ook volgend jaar weer uitvoeren om zo meer licht te werpen op een sector die cruciaal is voor de Europese economie. Wij hopen dat u ook volgend jaar weer deelneemt aan onze enquête.

Dit jaar hebben we reacties uit de volgende landen ontvangen en geanalyseerd:

- Andorra
- België
- Bulgarije
- Cyprus
- Denemarken
- Duitsland
- Finland
- Frankrijk
- Griekenland
- Ierland
- Italië
- Kroatië
- Malta
- Nederland
- Noorwegen
- Oostenrijk
- Polen
- Portugal
- Roemenië
- Servië
- Slowakije
- Spanje
- Tsjechië
- Turkije
- Verenigd Koninkrijk
- Zwitserland



Over

EFB

European Family Businesses (EFB) is de federatie op EU-niveau van de nationale ondernemingsorganisaties die de belangen behartigen van zowel kleine, middelgrote als grote familiebedrijven.

EFB werd opgericht in 1997 en vertegenwoordigt een gezamenlijke omzet van 1 biljoen euro, 9% van het BBP in de Europese Unie. De missie van EFB is om aan te dringen op beleid dat de essentiële bijdrage van familiebedrijven aan de Europese economie onderkent en een eerlijk speelveld creëert ten opzichte van andere typen ondernemingen.

Ga naar: www.europeanfamilybusinesses.eu

Over

KPMG

Ondernemers, familiebedrijven en snelgroeiende ondernemingen worden gedreven door passie. Dat geldt ook voor de adviseurs van KPMG, die u helpen om successen te realiseren.

De adviseurs van KPMG zijn wereldwijd in onze member firms actief om bedrijven als het uwe te ondersteunen. Wij begrijpen wat voor u belangrijk is en kunnen u helpen om uitdagingen het hoofd te bieden, ongeacht de grootte of het ontwikkelingsstadium van uw bedrijf. Wij stellen een adviseur beschikbaar die een vast aanspreekpunt is voor uw bedrijf en u toegang biedt tot de wereldwijde expertise van KPMG. Een lokaal aanspreekpunt met een mondiaal bereik.

Ga naar: www.kpmg.com/nl/nl/home/sectoren/familie-en-bedrijf.html





Global Center of Excellence for Family Business

De adviseurs van KPMG geven in de directiekamer of aan de keukentafel praktische adviezen op basis van onze grote ervaring met familiebedrijven om zo uw onderneming vooruit te helpen.

In samenwerking met ons wereldwijde netwerk van member firms, geeft KPMG informatie en adviezen die relevant zijn voor familiebedrijven, rekening houdend met hun unieke behoeften. Wij begrijpen dat familiebedrijven wezenlijk verschillen van niet-familiebedrijven en een benadering vereisen die rekening houdt met het familieaspect.

Ga naar: www.kpmg.com/familybusiness

Contact

Neem voor meer informatie over familiebedrijven contact op met een adviseur in uw regio:

Internationaal

Jonathan Lavender

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

T: +972 (3) 684 8716

E: jonathanlavender@kpmg.com

Tom McGinness

Co chair Global KPMG Enterprise
Family Business, KPMG Enterprise,
Global Centre of Excellence for
Family Business

T: +44 20 76945453

E: tom.mcginness@kpmg.co.uk

Melany Eli

Director, Marketing and Communications,
KPMG Enterprise, KPMG International

T: +1 416 224 4673

E: melanyeli@kpmg.ca

Olaf Leurs

Voorzitter, KPMG Enterprise EMA
Network en Tax partner, Meijburg & Co,
KPMG in Nederland

T: +31 (0)62 120 1043

E: leurs.olaf@kpmg.com

Daniel Trimarchi

Program Director KPMG Enterprise Global
Centre of Excellence for Family Business
KPMG International

T: +44 20 76942055

E: daniel.trimarchi@kpmg.co.uk

Europa

Jesús Casado Navarro-Rubio

EFB Secretary General European Family
Businesses (EFB)

T: +34 915 230 450

E: jcasado@europeanfamilybusinesses.eu

Darius Movaghar

Senior Policy Advisor,
European Family Businesses (EFB)

T: +32 2 893 97 10

E: dmovaghar@europeanfamilybusinesses.eu

Andorra

Alexandre Haase

Director,
KPMG in Andorra

T: +376 81 04 45

E: ahaase@kpmg.com

Joan Tomás

Director,
Empresa Familiar Andorrana (EFA)

T: +376 80 81 36

E: joan.tomas@gaudit.ad

België

Patrick De Schutter

Partner, Head of Family Businesses and
Regional Development,
KPMG in België

T: +32 2 708 4928

E: pdeschutter@kpmg.com

Bulgarije

Zdravko Moskov

Director,
KPMG in Bulgarije

T: +359 2 9697 650

E: zmoskov@kpmg.com

Denitsa Kombishkova

Executive Director,
FBN Bulgaria

T: +359 888 640 608

E: office@fbn.bg

Cyprus

Demetris Vakis

Partner, Head of Family Business
KPMG in Cyprus

T: +357 22 209 301

E: dvakis@kpmg.com

Denemarken

David Olafsson

Partner,
KPMG Enterprise in Denemarken

T: +45 5215 0066

E: daolafsson@kpmg.com

Klaus Rytz

Partner,
KPMG Enterprise in Denemarken

T: +45 3038 0332

E: klausrytz@kpmg.com

Duitsland**Dr. Vera-Carina Elter**

Head of People and Enterprise
KPMG Enterprise

KPMG in Duitsland

T: +49 211 475 7505

E: veraelter@kpmg.com

Dr. Daniel Mitrenga

Head of Department, Europe and regions,
Die Familienunternehmer e.V.

T: +49 30 300 654 12

E: mitrenga@familienunternehmer.eu

Finland**Kirsi Adamsson**

Partner,
KPMG Enterprise in Finland

T: +358 (0) 20 760 30 60

E: kirsi.adamsson@kpmg.fi

Frankrijk**Eric Thouvenel**

Head of Family Business
KPMG Enterprise in Frankrijk

T: +33 1 55 68 20 02

E: ethouvenel@kpmg.fr

Caroline Mathieu

Director,
FBN FRANCE

T: + 33 1 53 53 18 12

E: caroline.mathieu@fbn-france.fr

Alexandre Montay

Director,
METI

T: + 33 1 56 26 00 66

E: a.montay@m-eti.fr

Griekenland**Vangelis Apostolakis**

Deputy Senior Partner,
KPMG Enterprise in Griekenland

T: +30 21 06 06 23 78

E: eapostolakis@kpmg.gr

Ierland**Kieran Wallace**

Partner,
KPMG Enterprise in Ierland

T: +353 1 410 1932

E: kieran.wallace@kpmg.ie

Italië**Silvia Rimoldi**

Partner,
KPMG in Italië

T: +39 348 3080203

E: srimoldi@kpmg.it

Kroatië**Zoran Zemlic**

Director,
KPMG Enterprise in Kroatië

T: +385 15 390 038

E: dvakis@kpmg.com

Malta**Anthony Pace**

Partner,
KPMG Enterprise in Malta

T: +356 2563 1137

E: anthonypace@kpmg.com.mt

Caroline Zammit Apap

Senior Manager,
KPMG Enterprise in Malta

T: +356 2563 1151

E: carolinezammitapap@kpmg.com.mt

Nederland**Arnold de Bruin**

Partner,
KPMG in Nederland

T: +31 6 333 0859

E: debruin.arnold@kpmg.nl

Albert Jan Thomassen

Executive Director,
FBNed | FamilieBedrijven Nederland

T: +31 346 258 033

E: thomassen@fbned.nl

Oostenrijk**Yann-Georg Hansa**

Partner,
KPMG Enterprise in Oostenrijk

T: +43 1 313 32 3446

E: yannhansa@kpmg.at

Noorwegen**Svein Wiig**

Partner,
KPMG in Noorwegen

T: +47 4063 9326

E: svein.wiig@kpmg.no

Tonje Christin Norrvall

Partner,
KPMG in Noorwegen

T: +47 4063 9223

E: tonje.norrvall@kpmg.no

Polen**Andrzej Bernatek**

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

Portugal**Vitor Ribeirinho**

Deputy Chairman,
KPMG in Portugal
T: +351 21 011 0161
E: vribeirinho@kpmg.com

Marina de Sá Borges

Secretary General Associação das
Empreas Familiaes
T: +351 21 346 6088
E: marina.sa.borges@empresasfamiliares.pt

Roemenië**René Schöb**

Partner, Head of Tax and Legal,
KPMG in Roemenië
T: +40 372 377 732
E: rschob@kpmg.com

Ramona Jurubiță

Country Managing Partner,
KPMG in Roemenië
T: +40 372 377 795
E: rjurubita@kpmg.com

Servië**Ivana Manigodić**

Partner,
KPMG in Servië
T: +381 11 20 50 535
E: imanigodic@kpmg.com

Slowakije**Lubos Vanco**

Partner,
KPMG in Slowakije
T: +42 1905 744 447
E: lvanco@kpmg.sk

Spanje**Ramón Pueyo Viñuales**

Partner of Governance, Risk and
Compliance in Spain and Head of
Family Business
KPMG in Spanje
T: +34 914 56 59 40
E: rpueyo@kpmg.es

Fernando Cortés

Director of Communications and Corporate
Relations Instituto de la Empresa Familiar
T: +34 915 23 04 50
E: fcortes@iefamiliar.com

Tsjechië**Milan Bláha**

Partner,
KPMG in Tsjechië
T: +420 222 123 809
E: mblaha@kpmg.cz

Auli Hänninen

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

Turkije**Hande Şenova**

Partner, Head of Advisory,
KPMG in Turkije
T: +90 533 580 27 96
E: hsenova@kpmg.com

Verenigd Koninkrijk**Ken McCracken**

Head of Family Business Consulting UK,
KPMG Enterprise in de UK
T: +44 7778 110832
E: ken.mccracken@kpmg.co.uk

Elizabeth Bagger

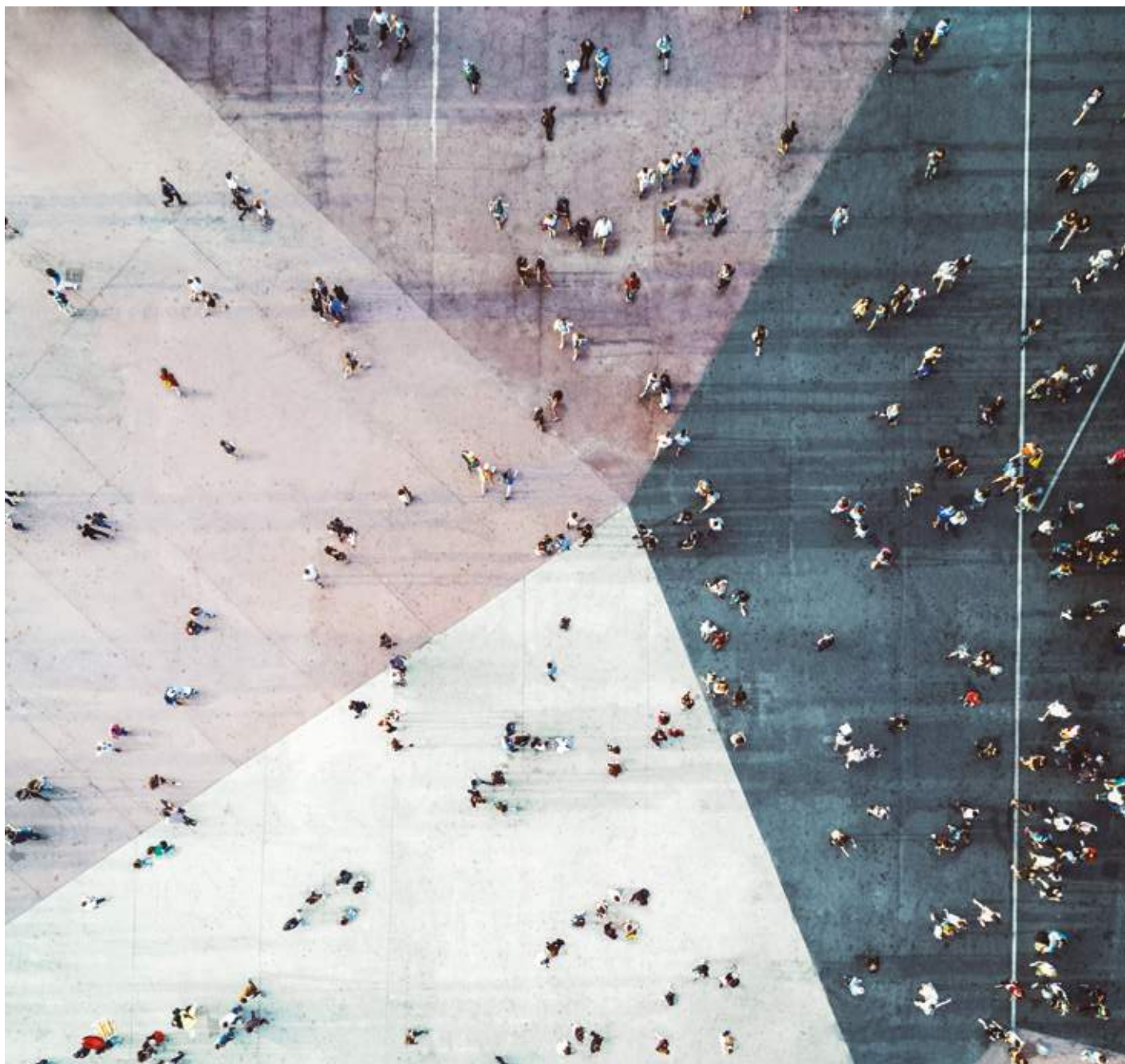
Executive Director, Institute for Family
Business
T: +44 20 7630 6250
E: elizabeth.bagger@ifb.org.uk

Zwitserland**Reto Benz**

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

Roman Wenk

Partner, Audit,
KPMG in Zwitserland
T: +41 58 249 53 03
E: rwenk@kpmg.com



kpmg.com/socialmedia



© 2018 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

De in dit document vervatte informatie is van algemene aard en is niet toegespitst op de specifieke omstandigheden van een bepaalde persoon of entiteit. Wij streven ernaar juiste en tijdige informatie te verstrekken. Wij kunnen echter geen garantie geven dat dergelijke informatie op de datum waarop zij wordt ontvangen nog juist is of in de toekomst blijft. Daarom adviseren wij u op grond van deze informatie geen beslissingen te nemen behoudens op grond van advies van deskundigen na een grondig onderzoek van de desbetreffende situatie.

November 2018