



2025 Global Family Business Report

Strategische groei door beslissingen op basis
van familiewaarden en doelgericht bestuur

Samenvatting

mei 2025



Introductie

De invloed van familiebedrijven wordt in de 21e eeuw steeds groter. In een tijdperk dat gekenmerkt wordt door snelle technologische ontwikkelingen, wereldwijde marktverschuivingen en toenemende verantwoordelijkheden op het gebied van milieu en maatschappij, is de manier waarop familiebedrijven groeien van belang.

Hoe moet het succes van familiebedrijven worden gemeten? Weegt de continuïteit van het bedrijf zwaarder dan de diversificatie van het familiekapitaal? Of wordt succes het best gedefinieerd door een combinatie van financiële kracht, goed bestuur en langdurige maatschappelijke impact?

Hoe kunnen familiebedrijven hun groeistrategieën afstemmen op hun veranderende doelstellingen en ervoor zorgen dat ze generaties lang veerkrachtig, relevant en invloedrijk blijven? Dit rapport biedt inzicht in deze vragen op basis van gegevens uit onderzoek van het STEP Project Global Consortium en de ervaringen van het KPMG Global Family Business Network.



Het lijkt erop dat we op een punt zijn gekomen waarop de kansen voor familiebedrijven groter zijn dan ooit tevoren. Dit brengt een aantal invloeden met zich mee die leiders van familiebedrijven zullen moeten omarmen, of op zijn minst zeer bewust moeten afwijzen, met betrekking tot zaken als terugkeer naar het werk, veranderingen in bestuur, AI, ESG en cybersecurity. In combinatie met de veranderende behoeften en wensen van verschillende generaties is dit een bijzonder interessante periode voor familiebedrijven. ”

Conor Moore

Global Private Enterprise Leader
KPMG US

Belangrijkste inzichten



Een professioneel bestuur is van belang

Bedrijven met een professioneel bestuur, waar (ook) niet-familieleden een rol hebben, hebben 10% meer kans om goed te presteren.



Zorg voor een diverse bestuurssamenstelling

Bedrijven die hoog scoren op duurzaamheid hebben doorgaans meer vrouwen in het bestuur dan gemiddeld.



Schaal verbetert prestaties

Bedrijven met meer dan 250 werknemers presteerden vaker beter dan hun branchegenoten en vertoonden een hogere mate van duurzaamheid en ondernemerschap dan de wereldwijde groep.



Ondernemerschap tussen generaties stimuleren

Familiebedrijven waarbij in hoge mate verschillende generaties betrokken zijn (generatieoverstijgend ondernemerschap, oftewel GOO), zijn succesvol op de lange termijn.



Familiebanden versterken

Het nauw en effectief samenwerken draagt in belangrijke mate bij aan het behalen van topprestaties.



Betrokkenheid van meerdere generaties bevordert duurzaamheid

Aangezien familiebedrijven van generatie op generatie worden overgedragen, is het raadzaam om de betrokkenheid van meerdere generaties te versterken.



Communicatie kan altijd beter

Families moeten bijzondere aandacht besteden aan communicatie om ervoor te zorgen dat de familiebanden sterk blijven.



Overweeg hoe je 'anders dan organisch' kunt groeien

Familiebedrijven streven steeds meer naar groei door middel van fusies en overnames in plaats van organische groei. Ze zoeken naar nieuwe mogelijkheden om groeikapitaal aan te trekken om te diversifiëren en internationaal uit te breiden.



Deelnemen aan fusies en overnames vereist ervaring en vertrouwen

Overweeg voordat je een strategie voor fusies en overnames ontwikkelt, of het management en het bestuur in staat zijn om de transactie uit te voeren.



Hoe kun je het familievermogen laten groeien?

We zien familiebedrijven evolueren naar bedrijven waarin familieleden bereid zijn om in het bestuur een stapje terug te doen en te investeren buiten hun eigen bedrijf. Hoe zie jij de groei voor jouw bedrijf?

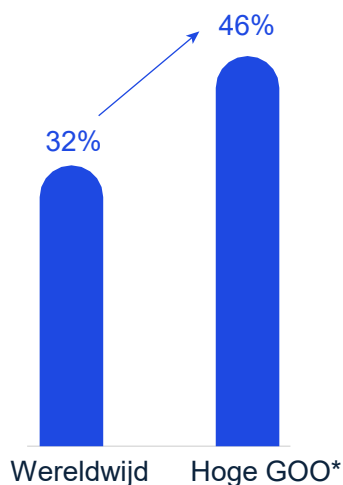
Groei en duurzaamheid op lange termijn opbouwen

2.683 familiebedrijven werden in 2024 bevroegd

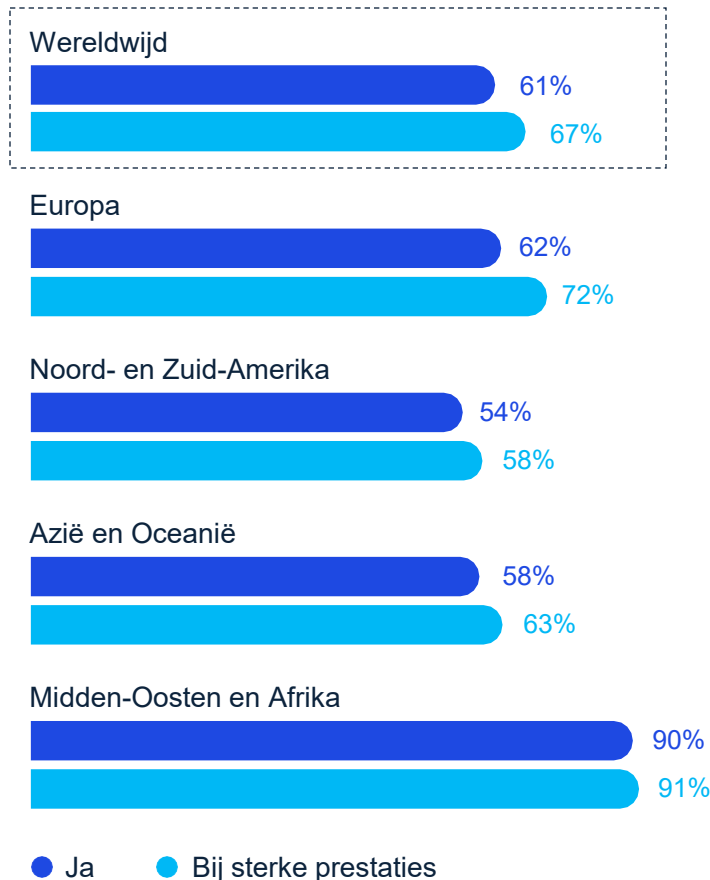
32% gaf aan goed te presteren

67% en meer dan 2/3^e daarvan had een professioneel bestuur, tegenover 61% van het totaal

Sterke prestaties



Een professioneel bestuur is van belang



Belangrijkste statistieken en % van de steekproef



Schaalimpact

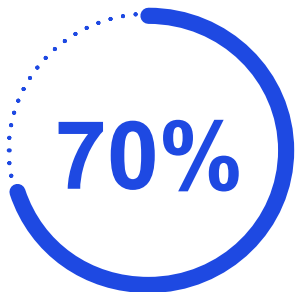


*GOO - generatieoverstijgend ondernemerschap

Ondernemerschap en groeikapitaal

50%

De correlatie tussen hoge GOO en hoge mate van duurzaamheid in familiebedrijven



Familieondernemerschap is 'verankerd' in de praktijk van meer dan 70% van de familiebedrijven

Familiebanden (volledig mee eens %)



38%

van de familiebedrijven is niet tevreden over de kwaliteit van de communicatie binnen de familie

Slechts

52%

van de volgende generatie familieleden spelen een rol bij de ontwikkeling van de strategie

20%

In de afgelopen drie jaar waren bijna 500 van de ondervraagde familiebedrijven betrokken bij fusies en overnames

60%

van de overnamekandidaten waren andere familiebedrijven

Groei is belangrijk

Waardecreatie door groei is van cruciaal belang voor een familiebedrijf, omdat dit kan bijdragen aan de duurzaamheid op lange termijn en uiteindelijk aan een succesvolle overgang van het bedrijf naar de volgende generatie.

Als dit goed wordt aangepakt, ontstaat er een familie-identiteit die generaties overstijgt en het opbouwen van legacy versterkt, wat de betrokkenheid van de familie bevordert. Door groei te stimuleren kunnen familiebedrijven concurrerend blijven in een dynamische markt en een basis bieden voor blijvende welvaart.

Ongeplande of onevenwichtige groei kan een ontwrichtend effect hebben. Het zorgt voor verwarring over de oorsprong van de groei, kan conflicten veroorzaken als het ten koste gaat van de familiewaarden en niet consistent is, wat onvermijdelijk leidt tot een ommekeer van het succes, met afbreuk van zowel de waarde als de steun binnen de familie.

Dergelijke 'slechte' groei zou beschouwd kunnen worden als een negatieve invloed op de gezondheid van het bedrijf op lange termijn, de waarde ervan en de reputatie van de familie als eigenaar.

Kortom, het is van belang op welke manier een familiebedrijf groeit.

Voor waardecreatie op lange termijn binnen een familiebedrijf is een zorgvuldige afweging van de financiële prestaties, duurzaamheid en groeicapaciteit van het bedrijf noodzakelijk.

Naarmate familiebedrijven groter worden, wordt het behalen van duurzame groei complexer.

Waardecreatie stimuleren door groei

Te ondernemen acties

- 1 Diversificatie van inkomstenstromen
- 2 Financiële systemen en processen versterken
- 3 Sterke klantloyaliteit opbouwen
- 4 Ondernemingsbestuur en leiderschap versterken
- 5 Een cultuur van innovatie stimuleren
- 6 Talent ontwikkelen en behouden
- 7 Opvolging plannen
- 8 De groeistrategie voor het bedrijf afstemmen op de langetermijnvisie van de familie
- 9 Netwerken uitbreiden

Governance is essentieel voor groei

Governance, of goed bestuur, is van cruciaal belang voor de groei van een familiebedrijf, omdat het duidelijke besluitvormingsprocessen vastlegt, conflicten vermindert en zorgt voor duurzaamheid op lange termijn.

Governance en een professioneel bestuur zijn belangrijk. Het professionaliseren van het bestuur is vaak voor familiebedrijven een knelpunt. Veelvoorkomende tegenargumenten zijn: 'we hebben niet de omvang om een professioneel bestuur te rechtvaardigen', 'wie zou mij meer over mijn bedrijf kunnen vertellen dan ik al weet?', en 'ik heb het te druk met het bedrijf om een professioneel bestuur in te stellen'.

Uit onze analyse blijkt echter dat governance en een professioneel bestuur van belang zijn. De gegevens tonen aan dat 67% van de goed presterende familiebedrijven een professioneel bestuur had, ten opzichte van 61% van de wereldwijde steekproef. Interessant genoeg waren het Midden-Oosten en Afrika de regio's met het hoogste percentage professionele besturen: 89% had een professioneel bestuur. De impact was het meest ingrijpend in Europa, waar 72% van de goed presterende bedrijven een professioneel bestuur had, tegenover 62% van alle bedrijven. Dat komt neer op een stijging van 16%.

Hoewel het bestaan van professioneel bestuur van belang is, verschilde de samenstelling van het bestuur van goed presterende bedrijven niet significant van de samenstelling van het bestuur in de wereldwijde steekproef. De besturen van goed presterende familiebedrijven vertoonden vergelijkbare kenmerken wat betreft hun omvang, het aantal familieleden en de aanwezigheid van niet-familieleden.

We hebben echter vastgesteld dat de vormgeving van het bestuur van invloed kan zijn op het innovatievermogen en de duurzaamheid van een onderneming.

Professioneel bestuur

Midden-Oosten en Afrika



Azië en Oceanië



Noord- en Zuid-Amerika



Europa



Wereldwijd



● Ja ● Bij sterke prestaties

10% meer kans op een professioneel bestuur

Duurzaamheid als drijvende kracht voor groei

Duurzaamheid wordt steeds meer een strategische prioriteit voor familiebedrijven die groei nastreven. Duurzaamheid draagt bij aan het voortbestaan van het bedrijf voor toekomstige generaties, biedt economische voordelen, creëert concurrentievoordelen, verhoogt de betrokkenheid van medewerkers, verbetert de relaties met belanghebbenden en waarborgt naleving van regelgeving.

Bedrijven die duurzaamheid integreren in hun strategieën kunnen op lange termijn winstgevendheid realiseren door kosten te verlagen (bijvoorbeeld energie-efficiëntie of afvalvermindering).

Tegelijkertijd geven consumenten en beleggers steeds meer de voorkeur aan bedrijven met een sterk ESG-beleid, wat leidt tot een grotere merkloyaliteit en een betere marktpositionering.

De duurzaamheid van familiebedrijven en de invoering van duurzame praktijken kunnen problematisch zijn wanneer er een potentieel conflict bestaat tussen de visies van verschillende generaties. In het rapport '[Unlocking Legacy](#)' wordt deze uitdaging besproken als de 'legacyparadox', waarbij oudere familieleden de voorkeur geven aan een traditionele bedrijfsaanpak, terwijl jongere familieleden pleiten voor moderne, duurzame initiatieven.

Om inzicht te krijgen in de mate waarin generatiedenken de ontwikkeling van duurzaam beleid kan ondersteunen, hebben we onderzocht hoe groot de kans is dat meerdere generaties betrokken zijn bij het management van een onderneming.

We hebben vastgesteld dat wanneer een familiebedrijf een hoge mate van duurzaamheid vertoont, het overwegend wordt geleid door één generatie managers.

Wereldwijd hadden deze bedrijven echter ook een hoger percentage managers uit meerdere generaties dan de wereldwijde steekproef. Deze trend naar multigenerationeel management dat van invloed is op duurzaamheid zal waarschijnlijk toenemen naarmate familiebedrijven steeds vaker worden geleid door jongere leden van generatie X en de millennials.

De kenmerken van familiebedrijven die een hoge mate van duurzaamheid vertoonden waren onder meer:

16%

is eerder grootschalig dan een goed presterend bedrijf in het algemeen, en

bijna

70%

had een professioneel bestuur (versus 62% van de wereldwijde groep).

Groei bevorderen door overnames

Groeikapitaal is essentieel voor familiebedrijven om hun activiteiten uit te breiden, nieuwe markten aan te boren, innovatie te financieren, digitale transformatie door te voeren en concurrerend te blijven. In tegenstelling tot werkkapitaal, dat wordt gebruikt voor dagelijkse uitgaven, wordt groeikapitaal ingezet voor strategische investeringen op lange termijn die groei en duurzaamheid stimuleren. In deze sectie onderzoeken we familiebedrijven die, anders dan organisch, groei nastreven door middel van overnames.

Zoals uit onze analyse blijkt, zien we een toename van fusie- en overnameactiviteiten door familiebedrijven zelf.

Uit de enquêtegegevens bleek dat familiebedrijven actief zijn op het gebied van fusies en overnames. 485 van de respondenten gaven aan dat zij in de periode tot medio 2024 overnames hadden gedaan.

Hiervan betrof meer dan 60% overnames van familiebedrijven door familiebedrijven, waarbij Europese bedrijven het grootste percentage van het totaal en het hoogste percentage dat rechtstreeks verband hield met overnames van familiebedrijven (71%) voor hun rekening namen.

De gegevens zijn representatief voor de groeiende belangstelling voor zowel strategische overnames als de bereidheid van het over te nemen bedrijf om de participatie van een externe investeerder te overwegen vanuit het oogpunt van opvolging, en in bredere zin vanuit financieringsperspectief.

Verwacht mag worden dat familiebedrijven als overnemende partijen overnames zullen doorvoeren op basis van solide bedrijfsresultaten en hun vermogen en vertrouwen om de transactie uit te voeren.

Uit een grondigere analyse van de gegevens bleek ook dat de nadruk op generatieoverstijgend ondernemerschap (GOO) een belangrijke rol speelde in de structuur van familiebedrijven die fusies en overnames doorvoerden. We ontdekten dat bijna 40% van deze bedrijven ook een hoge GOO had genoteerd.

Familiebedrijven zijn echter soms terughoudend om overnames aan te gaan, uit angst voor verlies van controle en een groter risico. Wanneer familiebedrijven echter zorgvuldig overnamekandidaten selecteren die aansluiten bij hun kernwaarden en langetermijndoelstellingen, kunnen zij gunstige financiële resultaten behalen.

De nadruk op waardecreatie op lange termijn en prudent risicobeheer leidt familiebedrijven vaak tot meer strategische en weloverwogen beslissingen op het gebied van overnames.

Tegelijkertijd hebben familiebedrijven vaak een langetermijnvisie en een sterke betrokkenheid voor hun verplichtingen op sociaal en milieugebied. Deze betrokkenheid kan van invloed zijn op hun overnamestrategieën, aangezien familiebedrijven op zoek zijn naar overnamekandidaten die hun duurzaamheidsprestaties verbeteren en aansluiten bij hun waarden.



Voor familiebedrijven zijn internationale overnames meer dan alleen financiële transacties — het zijn strategische stappen die worden bepaald door eigendomsstructuur, leiderschap en langetermijnvisie. Terwijl bedrijven die volledig in handen zijn van de familie overnames zien als een middel om de toekomst van het bedrijf veilig te stellen en hun legacy uit te breiden, worstelen bedrijven met een verspreid eigendom vaak met het vinden van een evenwicht tussen risico en controle. Een professioneel bestuur moet deze dynamiek onderkennen en ervoor zorgen dat overnamestrategieën aansluiten bij zowel de financiële doelstellingen als de niet-financiële waarden die belangrijk zijn voor het familiebedrijf. ”

Andrea Calabrò
STEP Project Global Consortium
Academic Director,
IPAG Chair for Sustainable Family
Business & Entrepreneurship,
IPAG Business School

De rol van family offices bij het ondersteunen van de groei van familiebedrijven

Naarmate familiebedrijven zich over meerdere generaties uitbreiden, wordt de behoefte aan professioneel financieel beheer en langetermijnplanning steeds belangrijker. Family offices fungeren als gespecialiseerde entiteiten die helpen bij het beheren van vermogen, het beperken van risico's en het afstemmen van financiële beslissingen op basis van familiewaarden en bedrijfsdoelstellingen.

Een goed gepland family office kan bijdragen aan de groei en de duurzaamheid op lange termijn van een familiebedrijf.

Een 'single family office' (SFO) is doorgaans een opzichzelfstaande entiteit die zich toelegt op het beheer van het vermogen van een familie en het vergroten van het familievermogen.

Steeds vaker integreren families family offices in hun familiebedrijf. Een 'embedded family office' (EFO) is doorgaans nauw geïntegreerd in en afgestemd op de familieonderneming als geheel.

Steeds meer familiebedrijven beschouwen het EFO als de mogelijkheid om winst te genereren. In plaats van de activiteiten van het family office af te scheiden van het familiebedrijf, vullen EFO's de activiteiten van het familiebedrijf juist aan door nieuwe investeringsmogelijkheden te zoeken en overnames te begeleiden.

De motivatie achter de investeringsbeslissingen van een family office wordt niet bepaald door een verantwoordelijkheid jegens een bredere groep beleggers, maar door de belangrijkste doelstellingen van de familie als eigenaar, welk kapitaal vaak wordt aangeduid als 'geduldig kapitaal'.



Participatiemaatschappijen worden aangetrokken door goed bestuurd familiebedrijven met bewezen prestaties en marktpenetratie. Ze bieden steeds vaker 'groeikapitaal' aan om hun expertise te benutten en de operationele prestaties te verbeteren in een bedrijf dat een aanvulling vormt op hun bestaande portefeuille. Voor de eigenaren van het familiebedrijf vereist dit een waardering van de waarde van deze verbeteringen en inzicht in de verwachtingen van private equity als nieuwe investeerders. ”

Gavin Geminder
Global Head of Private Equity
KPMG International

Succes meten — Op weg naar duurzaamheid en groei op lange termijn

Familiebedrijven bevinden zich op een cruciaal moment. De overgang naar de volgende generatie, snelle technologische veranderingen en toenemende eisen op het gebied van milieu en maatschappelijke verantwoordelijkheid zorgen voor een nieuwe kijk op hoe familiebedrijven groei definiëren en nastreven. Stilstand is geen optie.

Babyboomers die hun functie als CEO neerleggen, geven meer door dan alleen leiderschap. Zij dragen de verantwoordelijkheid – en de kans – over om opnieuw te definiëren wat succes voor de volgende generatie inhoudt. Dat betekent dat zij verder moeten kijken dan het behoud van vermogen en zich moeten richten op innovatie, waardecreatie op lange termijn en doelgericht bestuur.

In dit rapport worden de belangrijkste groeifactoren voor hedendaagse familiebedrijven uiteengezet.

- **Bestuur en leiderschap** moeten worden herzien met het oog op de toekomst, waarbij rollen moeten worden verduidelijkt, de besluitvorming moet worden versterkt en de volgende generatie moet worden voorbereid om doelgericht leiding te geven.
- **Duurzaamheid** is niet langer een bijkomend initiatief. Het is daarentegen een strategische motor voor groei. Bedrijven die ESG-principes integreren in hun bedrijfsvoering, bouwen veerkracht op en zorgen voor relevantie.
- **Strategische investeringen en fusies en overnames** ontwikkelen zich tot belangrijke hefboomen om de groei te versnellen. Om deze kansen te benutten, zijn echter een zorgvuldige planning, de juiste partners en de bereidheid om te evolueren vereist.

De weg die voor ons ligt, zal waarschijnlijk moeilijke beslissingen en gezamenlijke inzet van de familie, het bedrijf en de maatschappij vereisen.

De komende vijf tot tien jaar kunnen het verschil maken tussen familiebedrijven die slechts overleven en bedrijven die doelgericht leidinggeven en een blijvende legacy opbouwen. Met de juiste focus kan jouw familiebedrijf niet alleen groter worden, maar ook beter.



Familiebedrijven verbreden hun blikveld: succes is niet langer beperkt tot opvolging, maar omvat ook een zinvolle overdracht van kapitaal van de ene generatie op de andere. ”

Robyn Langsford
Global Leader
KPMG Private Enterprise Family Business,
KPMG International

Methodiek

Dit rapport is gebaseerd op de resultaten van een wereldwijde enquête onder 2.683 CEO's van familiebedrijven, uitgevoerd in de tweede helft van 2023. De enquête, die beschikbaar is in 18 talen, **legde antwoorden vast van leiders uit**



Daarmee biedt het een breed, generatieoverstijgend perspectief op de groei en prestaties van familiebedrijven.

De respondenten vertegenwoordigden bedrijven met een gemiddelde leeftijd van 42 jaar, waardoor de inzichten gebaseerd zijn op langdurige ervaring en dynamiek tussen verschillende generaties. De enquête richtte zich op kerngebieden die van invloed zijn op blijvend succes in familiebedrijven, waaronder bestuurspraktijken, generatieoverstijgend ondernemerschap, duurzaamheidsinspanningen en de evolutie van legacy's van familiebedrijven. De deelnemers werd gevraagd om hun bedrijfsprestaties van de afgelopen drie jaar te beoordelen, zodat de belangrijkste onderscheidende factoren tussen beter presterende familiebedrijven konden worden geïdentificeerd.

Om ons inzicht te verdiepen, hebben we ook regionale rondetafelgesprekken gehouden met **21 leiders van familiebedrijven** en leden van de volgende generatie. Deze sessies boden praktische, realistische inzichten in hoe waarden en bestuursmodellen de strategie, groei en langetermijnimpact beïnvloeden.

De bevindingen zijn geanalyseerd per regio, bedrijfsgrootte, generatiefase en bestuursmodel om beter te begrijpen hoe strategische keuzes en familiewaarden de groei van familiebedrijven wereldwijd stimuleren.

Hoofdauteurs



Robyn Langsford

Global Leader, KPMG Private Enterprise Family Business, KPMG International, en Partner in Charge, Family Business and Private Clients, KPMG Australia

Robyn Langsford is een 'trusted advisor' van zelfstandige ondernemingen, waaronder familiebedrijven en family offices, start-ups en groeiende bedrijven. Ze heeft meer dan 25 jaar ervaring in het nauw samenwerken met particuliere cliënten om hen belangrijk financieel en fiscaal advies te geven dat is afgestemd op hun bedrijf en de uitdagingen waarmee zij worden geconfronteerd. Robyn werkt met name graag samen met familiebedrijven en heeft vele familie- en zelfstandige groepen bijgestaan bij een aantal kwesties, waaronder vermogensbescherming, successieplanning, fiscaal optimale structurering en het helpen realiseren van hun filantropische doelstellingen.



Dr. Andrea Calabrò

STEP Project Global Consortium Academic Director, Director, IPAG Chair for Sustainable Family Business & Entrepreneurship, IPAG Business School, Professor, SDA Bocconi School of Management

Dr. Andrea Calabrò is de Global Academic Director van de IPAG Chair for Sustainable Family Business & Entrepreneurship en hoogleraar Family Business & Entrepreneurship aan de IPAG Business School in Frankrijk. Hij is Global Academic Director van het Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices (STEP) Project Global Consortium. Hij heeft artikelen gepubliceerd over familiebedrijven, internationalisering en corporate governance in toonaangevende internationale tijdschriften, zoals Strategic Management Journal, Entrepreneurship Theory & Practice, Family Business Review, Harvard Business Review en Journal of Business Ethics.

De standpunten en meningen van externe bijdragers die hierin worden weergegeven, zijn die van de geïnterviewden en vertegenwoordigen niet noodzakelijkerwijs de standpunten en meningen van KPMG International Limited of een daarmee verbonden entiteit.

kpmg.com/privateenterprise

kpmg.com/familybusiness

kpmg.com



'KPMG' verwijst naar de wereldwijde organisatie van onafhankelijke entiteiten verbonden aan KPMG International Limited ('KPMG International'), een Engelse private company limited by guarantee die geen diensten aan cliënten verleent. Meer informatie over onze structuur vindt u op kpmg.com/governance.

In dit rapport wordt met 'we', 'ons' en 'onze' KPMG en het STEP Project Global Consortium bedoeld, tenzij anders aangegeven met aanhalingstekens.

© 2025 Auteursrecht eigendom van een of meer entiteiten verbonden aan KPMG International. Entiteiten verbonden aan KPMG International verlenen geen diensten aan cliënten. Alle rechten voorbehouden. De naam en het logo van KPMG zijn handelsmerken die onder licentie worden gebruikt door de bij de wereldwijde organisatie van KPMG aangesloten onafhankelijke entiteiten (Member Firms).

De hierin opgenomen informatie is van algemene aard en is niet gericht op de omstandigheden van een bepaalde persoon of entiteit. Hoewel wij ernaar streven nauwkeurige en tijdige informatie te verstrekken, kan geen garantie worden gegeven dat dergelijke informatie juist is op de datum waarop deze wordt ontvangen of dat deze in de toekomst juist zal blijven. Niemand dient op basis van dergelijke informatie te handelen zonder passend professioneel advies na een grondig onderzoek van de specifieke situatie.

Ontworpen door Evalueserve.

Naam publicatie: 2025 Global Family Business Report |
Samenvatting Publicatienummer: 139979-G | Publicatiedatum:
April 2025

Contact



Marlies Baijer

Partner Meijburg & Co

baijer.marlies@kpmg.com

www.meijburg.nl



Jordi Wardenburg

Partner KPMG Nederland

wardenburg.jordi@kpmg.nl

www.kpmg.nl