

WHITEPAPER

Hoe familie- bedrijven vitaal kunnen blijven in een onstabiele markt

Inhoud

Inleiding 02

Zonder veerkracht geen
vitaal familiebedrijf 02

De vijf grootste veranderingen
waar familiebedrijven op
moeten anticiperen 03

De succes- en faalfactoren
van familiebedrijven in
een onstabiele markt 04

De succes- en faalfactoren
verder uitgediept 06

Benut de succesfactoren in
uw bedrijf en minimaliseer
de faalfactoren 07

Succesvol navigeren door
onstabiele markt: Is uw
bedrijf vitaal genoeg? 10

Klaar voor de toekomst?
Samen bouwen we aan
uw succesverhaal! 11

Inleiding

Familiebedrijven worden vaak beschouwd als de hoeksteen van de Nederlandse economie. In de huidige tijd staat de vitaliteit van deze bedrijven onder druk door de handelsoorlog en technologische innovaties die leiden tot disruptie en continue veranderende marktrefels. De uitdagingen worden versterkt door het gebrek aan geschikt personeel en regelmatige wijzigingen in wet- en regelgeving. Maar wat betekent dit voor Nederlandse familiebedrijven en hun langetermijnvisie die hen zo uniek maakt? Zijn zij slachtoffers van de toenemende onzekerheid, of bezitten zij juist de veerkracht die nodig is om hun koers te handhaven.

Zonder veerkracht
geen vitaal familiebedrijf

BDO heeft onderzoek uitgevoerd naar de impact van marktonzekerheden op familiebedrijven en hoe ze deze uitdagingen aanpakken. Uit dit onderzoek blijkt dat familiebedrijven in gelijke mate als niet-familiebedrijven de impact van crises en marktveranderingen voelen. Het verschil zit echter in de manier hoe zij hierop reageren en anticiperen. Familiebedrijven passen zich doorgaans sneller aan veranderende marktomstandigheden aan, indien de verandering niet al te groot is. Wat resulteert in een rendementsontwikkeling dat ongeveer 12% dichterbij de waarden van voor de coronacrisis ligt dan bij niet-familiebedrijven.

Deze veerkracht van familiebedrijven wordt grotendeels veroorzaakt door het feit dat zij op informele wijze actief marktinformatie verzamelen, een langetermijnvisie hebben en snel intern communiceren over aanstaande veranderingen. Dit stelt hen in staat om beter en efficiënter bij te sturen. Er is echter ook een keerzijde. Bij grote marktveranderingen, die vragen om een andere strategische en/of organisatorische richting, ervaren familiebedrijven meer moeite om daadwerkelijk van koers te veranderen. Hun langetermijnvisie kan een “sta-in-de-weg” worden en ze kunnen marktveranderingen soms onderschatten. Vooral bij grote veranderingen kan de bereidheid om aan te passen binnen het familiebedrijf beperkt zijn. Dit uit vrees voor de impact op familierelaties of de verdeling van eigendom & zeggenschap.

Wanneer er toch besloten wordt een nieuwe richting in te slaan, speelt gedrag van familie en medewerkers ook een belangrijke rol. Vooral als deze veranderingen vaak vanuit de familie komen en belanghebbenden niet altijd actief worden meegenomen in het besluitvormingsproces. Dit kan een negatieve invloed hebben op de slagvaardigheid, de financiële resultaten en de betrokkenheid van het personeel. Het is daarom cruciaal om als familiebedrijf oog te hebben voor het creëren van draagvlak. Zonder draagvlak is er geen veerkracht, en zonder veerkracht kan een familiebedrijf niet vitaal blijven.

De vijf grootste veranderingen waar
familiebedrijven op moeten anticiperen

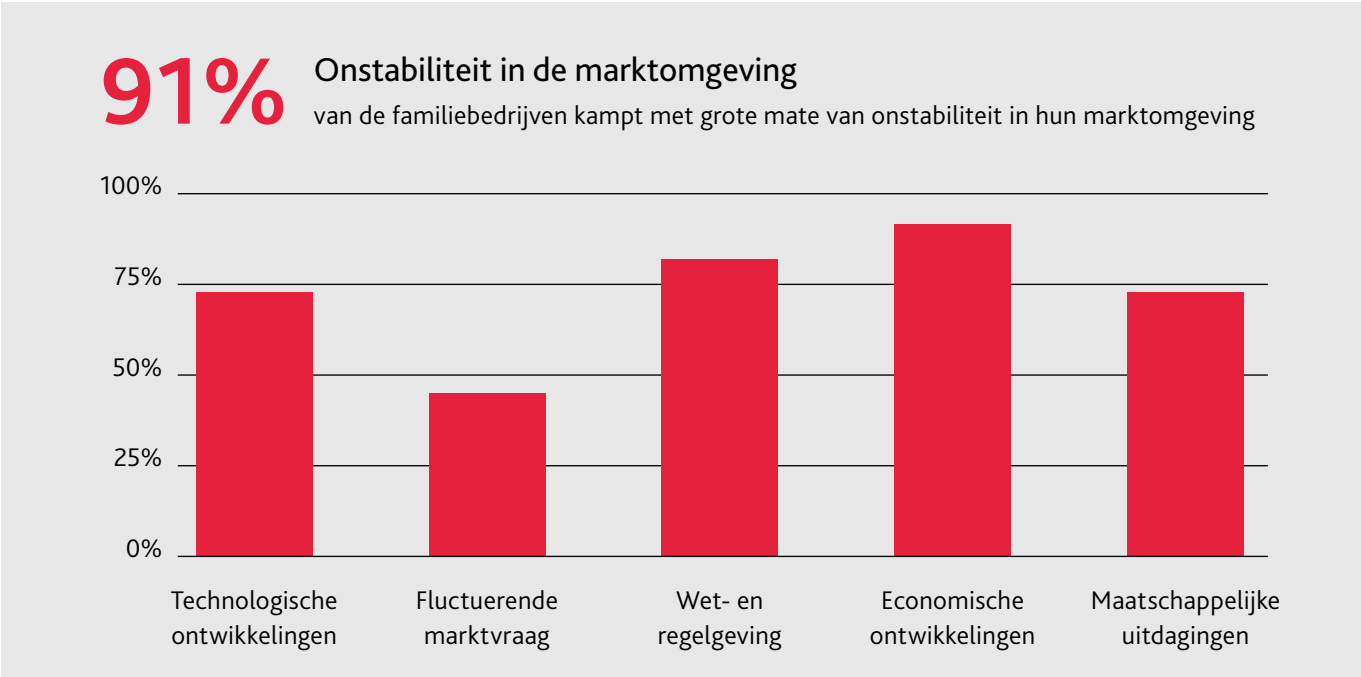
Om als familiebedrijf vitaal te blijven is het essentieel om bij te sturen op externe veranderingen. Maar met welke veranderingen hebben we precies te maken? Uit ons onderzoek blijkt dat familiebedrijven vooral vijf belangrijke veranderingen signaleren:

1. *Technologische doorbraken:* De doorbraak van robotisering en AI zorgen voor innovatie en disruptie, waardoor de spelregels voortdurend worden herschreven;
2. *Fluctuerende marktvraag:* Veranderende trends en onvoorspelbare behoeftes van consumenten hebben impact op de waardepropositie van de onderneming;
3. *Wet- en regelgeving:* De opgelegde importtarieven en veranderende CSRD-plicht zorgen voor snelle veranderingen in het juridische landschap;
4. *Economische ontwikkelingen:* De afhankelijkheid van andere landen, de huidige handelsoorlog en de impact daarvan op de economie vormen serieuze bedreigingen voor de winstgevendheid;
5. *Maatschappelijke uitdagingen:* Krapte op de arbeidsmarkt heeft invloed op de potentiële groei van een bedrijf.

Uit ons onderzoek blijkt dat 91% van de door ons ondervraagde familiebedrijven aangeeft te kampen met grote mate van onstabiliteit in hun marktomgeving. Dit wordt zichtbaar gemaakt in onderstaande afbeelding.

Voorals economische ontwikkelingen, zoals de handelsoorlog, wordt als grote zorg gezien. Familiebedrijven vinden het moeilijk om in deze onzekere tijden een duidelijke koers te bepalen, met name omdat er geen snelle oplossingen zijn. Vaak zijn er grote organisatorische of klantgerichte veranderingen nodig om toegevoegde waarde te blijven bieden aan klant en medewerker.

Geconfronteerd met deze uitdagingen, vragen veel Nederlandse familiebedrijven ons: “Hoe ga ik succesvol om met de uitdagingen in de markt?”. Het antwoord ligt in het ontwikkelen en regelmatig herijken van een langetermijnvisie die niet alleen de huidige uitdagingen adresseren, maar ook een veerkrachtige basis leggen voor toekomstige groei. Verderop in dit whitepaper verkennen we hoe familiebedrijven deze strategieën kunnen vormgeven en implementeren, met als doel niet alleen te overleven, maar te floreren in een snel veranderende wereld.



De succes- en faalfactoren van familiebedrijven in een onstabiele markt

Voor familiebedrijven is het navigeren door een stormachtige markt naar een veilige haven van vitaliteit een uitdaging. Ons onderzoek laat zien dat er vijf succesfactoren zijn die familiebedrijven helpen op koers te blijven. Daarentegen zijn er ook vijf belangrijke faalfactoren die ervoor kunnen zorgen dat het familiebedrijf deze veilige haven uit het oog verliest. Een overzicht hiervan vindt u hieronder.

SUCCESSFACTOREN	FAALFACTOREN
 Langetermijnvisie Duidelijke stip op de horizon, met continuïteit als hoogste doel.	 Ontbrekende expliciete strategie Geen duidelijke bedrijfsstrategie op papier.
 Monitoren markt Op de hoogte zijn van marktveranderingen, kansen en bedreigingen.	 Veranderingsweerstand Moeite met grote strategische veranderingen en veranderingen van het businessmodel.
 Operationele flexibiliteit Evalueren van doelstellingen en acties hierop aanpassen.	 Emotionele besluitvorming Terugvallen op verankerde gewoontes in tijden van onzekerheid.
 Betrokkenheid Informele communicatie, betrokkenheid bij bedrijf en waardering.	 Risicomanagement Gebrek aan risicomanagement en vaste procedures om risico's in te schatten.
 Weinig hiërarchie Ruimte voor innovatie, creativiteit en draagvlak voor verandering.	 Beperkte diversificatie Focus op traditionele markten met een risicoaverse houding.



De succes- en faalfactoren verder uitgediept

De geïdentificeerde succes- en faalfactoren illustreren hoe familiebedrijven (niet) effectief omgaan met onstabiliteit in de markt. Deze factoren verklaren ook de uitdagingen die deze bedrijven ondervinden bij het aanpassen aan grote marktveranderingen die significante strategische en organisatorische verschuiving vereisen. Onderstaand een korte toelichting per factor over hoe deze bijdraagt aan de vitaliteit van het bedrijf.

Succesfactoren:

1. **Langetermijnvisie:** Familiebedrijven met een duidelijke langetermijnvisie kunnen strategische keuzes beter maken en middelen efficiënt inzetten. Deze visie zorgt ervoor dat alle inspanningen gericht blijven op het bereiken van belangrijke doelstellingen en biedt een solide basis voor het proactief benaderen van externe gebeurtenissen als bedreigingen of kansen.
2. **Marktmonitoring:** Het continu observeren van de (buitenlandse) markt en keten levert cruciale inzichten in potentiële kansen en bedreigingen. Door deze tijdig te herkennen, kunnen familiebedrijven effectiever reageren, bedreigingen minimaliseren en kansen grijpen, wat leidt tot concurrentievoordeel.
3. **Operationele flexibiliteit:** Familiebedrijven kenmerken zich vaak door een grotere flexibiliteit in hun operationele processen, waardoor ze beter kunnen inspelen op marktveranderingen. De platte organisatiestructuur en korte communicatielijnen versnellen de implementatie van verbeteringen en aanpassingen.
4. **Medewerkersbetrokkenheid:** Medewerkers in familiebedrijven tonen doorgaans een hogere betrokkenheid bij hun werk en voelen zich meer gewaardeerd, wat leidt tot een grotere operationele flexibiliteit en hogere productiviteit. Dit draagt bij aan een sterke bedrijfscultuur en een effectieve uitvoering van bedrijfsstrategieën.
5. **Weinig hiërarchie:** Een lagere mate van hiërarchie in familiebedrijven resulteert niet alleen in lagere managementkosten, maar bevordert ook interne communicatie en innovatie. Dit draagt bij aan een gezonde bedrijfscultuur, waarin bedrijfsnormen en -waarden op natuurlijke wijze worden geïntegreerd en nageleefd.

Faalfactoren:

1. **Ontbrekende expliciete strategie:** Hoewel bestuurders van familiebedrijven vaak een heldere langetermijnvisie hebben, wordt deze zelden expliciet gemaakt of gedeeld met alle medewerkers. Uit ons onderzoek blijkt dat grotere strategische wijzigingen soms worden verzwegen om "de rust te bewaren", wat kan leiden tot onverwachte operationele veranderingen voor het personeel. Deze kunnen zich hiertegen gaan verzetten, ondanks hun flexibiliteit en betrokkenheid.
2. **Veranderingsweerstand:** Veel bestuurders in familiebedrijven nemen een afwachtende houding aan bij marktveranderingen, in de overtuiging dat deze geleidelijk zullen plaatsvinden. Deze benadering kan problematisch zijn bij abrupte marktveranderingen (zoals importtarieven) die onmiddellijke actie vereisen. Dit kan leiden tot hogere kosten, minder omzet en gemiste kansen voor concurrentievoordeel, met uiteindelijk negatieve gevolgen voor de bedrijfspitaliteit.
3. **Emotionele besluitvorming:** Wanneer strategieën veranderen zonder adequate communicatie naar de medewerkers, kan dit leiden tot onrust. Werknemers kunnen zich beroepen op de bestaande bedrijfscultuur en normen, met de nadruk op het behoud van bestaande praktijken waar de organisatie volgens hen al tijden goed in is.
4. **Risicomanagement:** Wat voor de strategie geldt, geldt ook voor het monitoren van de kansen en bedreigingen. Hoewel familiebedrijven actief de markt monitoren, schieten ze vaak tekort in het documenteren en communiceren van risicobeperkende maatregelen. Dit gebrek aan duidelijkheid kan leiden tot onvoldoende voorbereiding op potentiële bedreigingen.
5. **Beperkte diversificatie:** Bestuurders in het familiebedrijf tonen vaak risicoavers gedrag tegenover diversificatie. Ze focussen liever op bestaande markten en producten. In een onstabiele markt kan deze beperkte diversificatie echter nadelig zijn voor de bedrijfspitaliteit, aangezien het spreiden van risico's gunstig kan zijn. Bedrijven met een strategische afhankelijkheid van Amerikaanse klanten zullen dit spoedig merken.

Benut de succesfactoren in uw bedrijf en minimaliseer de faalfactoren

Het herkennen van de succes- en faalfactoren is één, maar hier daadwerkelijk mee aan de slag gaan is de volgende uitdaging. In dit hoofdstuk leest u hoe uw bedrijf de succesfactoren kunt activeren en de faalfactoren kunt minimaliseren. Dit aan de hand van de 10 belangrijkste aandachtsgebieden voor de vitaliteit van uw bedrijf.

De 10 aandachtsgebieden voor vitale organisaties

Onderstaand worden de 10 belangrijkste aandachtsgebieden voor een vitaal bedrijf weergegeven:



Het begint bij het begrijpen

“Zonder kennis van het tij, strandt zelfs het beste schip.”

Zicht op en begrip van uw positie in de markt en keten (afnemers, leveranciers, allianties & concurrenten) en de dynamiek hierin is essentieel. Familiebedrijven die hun positie onvoldoende scherp hebben, missen essentiële signalen die nodig zijn om koers te houden in een onzekere omgeving. Zonder goed zicht op stakeholders, (financiële) afhankelijkheden of veranderende wet- en regelgeving is het lastig om tijdig bij te sturen. Strategische keuzes worden dan gebaseerd op aannames in plaats van feiten, en risico's stapelen zich op zonder dat men het doorheeft. Zo zien we bijvoorbeeld dat bedrijven die hun omzet voor meer dan 25% uit één klant halen, bij wegvallen van die klant direct in liquiditeitsproblemen raken.

Bovendien kan de sterke onderlinge verbondenheid binnen familiebedrijven besluitvorming vertroebelen. Familiebelangen krijgen soms voorrang op marktrealiteiten, en noodzakelijke veranderingen worden uitgesteld om interne rust te bewaren. Informatie is wel aanwezig, maar wordt niet gedeeld of benut. Hierdoor wordt de organisatie reactief en kwetsbaar, juist wanneer snelheid en helderheid in een onstabiele markt cruciaal zijn.

Wat vitale familiebedrijven doen om de omgeving te begrijpen:

- **Stakeholdermanagement:** Organiseren van contactmomenten & workshops met interne en externe stakeholders om ontwikkelingen, belangen, verwachtingen en afhankelijkheden helder te krijgen;
- **Financiële spreiding:** Actief in kaart brengen van afhankelijkheden en analyseren welk percentage van de omzet uit de top tien klanten komt. Ze analyseren de leveranciersstructuur vaker en verminderen afhankelijkheid door spreiding aan te brengen in leveranciers;
- **Fiscaal actief:** Anticiperen op wijzigingen in regelgeving en benutten van actief beschikbare regelingen zoals innovatieboxen, investeringsaftrek of subsidiemogelijkheden;
- **Inzicht in wet- en regelgeving:** Volgen van de wetsontwikkelingen en het vertalen van deze ontwikkelingen naar operationele processen. Ze voorkomen hiermee compliance risico's en kunnen nieuwe vereisten zo efficiënt implementeren.

Het hebben van een heldere koers

“Zonder duidelijke haven als eindbestemming, is geen enkele wind in het voordeel.”

In een complexe en snel veranderende omgeving is het essentieel dat familiebedrijven beschikken over een duidelijke koers en een stip op de horizon. Wanneer deze ontbreekt of slechts impliciet aanwezig is, ontstaat onduidelijkheid over richting en prioriteiten. Dit belemmert de gezamenlijke focus en maakt het lastig om organisatiebreed keuzes te maken of veranderingen door te voeren. Zonder expliciete strategie wordt het bovendien een uitdaging om medewerkers, familie en andere stakeholders te verbinden aan lange termijn doelen.

De vastgelegde koers en periodieke evaluatie hiervan dragen bij aan het sturen op kansen en risico's in de markt. Bij veel bedrijven wordt pas als de externe druk hoog genoeg is, veranderingen afgedwongen — maar dan ontbreekt vervolgens de tijd, rust of betrokkenheid om deze goed te implementeren. Bedrijven met een heldere strategie en voldoende veranderingkracht onderscheiden zich doordat medewerkers begrijpen waarom een verandering nodig is, wat het doel is, en welke rol zij daarin spelen. Dat vergroot de snelheid én effectiviteit van verandering.

Hoe vitale familiebedrijven een heldere koers uitzetten:

- **Strategie:** Opzetten van een expliciete strategie die richting geeft aan de organisatie en herkenbaar is voor medewerkers, aandeelhouders én externe partners;
- **Digitale transformatie:** Zichtbaar koppelen van automatisering, datagebruik en AI aan bedrijfsdoelen, zodat technologie geen doel op zich wordt, maar een middel om sneller en slimmer te kunnen handelen;
- **Duurzaamheid:** Het koppelen van ondernemerschap aan duurzaamheid. Dit door het vertalen van maatschappelijke thema's naar producten, processen of samenwerkingen in de keten. Met name familiebedrijven onderscheiden zich op dit vlak door intrinsieke motivatie. Door duidelijke duurzaamheidsdoelen te stellen en voortgang meetbaar te maken, vergroten zij hun aantrekkelijkheid voor klanten, jong talent en investeerders.

Het krijgen van de wind in de zeilen

“De wind kunt u niet kiezen, maar wel de stand van de zeilen.”

Een heldere koers is een belangrijk begin. De volgende uitdaging ligt in het bereiken van de bestemming. Hiervoor moet het bedrijf, de wind in de zeilen krijgen: dat betekent koersvast sturen, de bemanning activeren en de dagelijkse operatie op scherp zetten. In onze praktijk zie we dat bij veel familiebedrijven ambities wel worden uitgesproken, maar niet worden vertaald naar concrete acties. Hierdoor ontstaat onduidelijkheid in de uitvoering, blijven doelen abstract en medewerkers weten niet precies wat er van hen verwacht wordt. Zonder duidelijke vertaling naar afdelingen en teams vervalt de strategie in vrijblijvendheid en wordt er onvoldoende snelheid gemaakt

Daarnaast ontstaat het risico van eenzijdige aansturing. Leidinggevendenden kunnen - met de beste intenties - de controle overnemen in plaats van eigenaarschap te stimuleren. Wanneer medewerkers niet betrokken zijn bij het formuleren van doelen en acties, ontstaat afstand. Dit leidt tot verminderde betrokkenheid, minder initiatief en een lagere verandersnelheid. Ook wordt er vaak te weinig gestuurd op resultaat: projecten worden wel gestart, maar zonder heldere opvolging, tussentijdse evaluatie of gezamenlijke reflectie.

Hoe vitale familiebedrijven de wind in de zeilen krijgen:

- **Innovatie:** Stimuleren van continue verbetering aan producten en diensten door ruimte te geven aan ideeën van medewerkers en klanten. Zij borgen innovatie in hun processen en verbinden vernieuwing direct aan strategische doelen.
- **Leiderschap:** Richting geven én ruimte laten op basis van een heldere strategie. Ze versterken executiekracht door helder te communiceren, verantwoordelijkheden te delegeren en medewerkers actief te betrekken bij veranderdoelen.
- **Operationele bedrijfsvoering:** Benutten van de capaciteiten in de organisatie en het organiseren van de uitvoering rondom klantwaarde. Ze sturen op samenwerking, heldere doelstellingen en continue verbetering.

Conclusie

Om de succesfactoren in uw bedrijf te benutten en de faalfactoren te minimaliseren is het aan te raden om:

- De kracht van uw eigen onderneming te kennen, een goed beeld te hebben van de markt en stakeholders en de familiebelangen duidelijk boven water te halen. Dit heeft een positieve invloed op de volgende aandachtsgebieden: stakeholdermanagement, financiële risico's, fiscaliteit & wet- en regelgeving;
- De strategie helder uit te tekenen en het draagvlak voor de strategie te verifiëren bij belanghebbenden. Dit is belangrijk voor de haalbaarheid van de strategie en om ervoor te zorgen dat alle belangrijke strategische elementen zijn meegenomen, zoals digitale transformatie & duurzaamheid;
- Medewerkers actief te betrekken bij de totstandkoming en uitvoering van de strategie. Dit zorgt voor actieve betrokkenheid, wat cruciaal is voor innovatie;
- Actief te sturen op de te bereiken doelen met korte communicatielijnen die voor uw familiebedrijf al werkten. Dit is van belang voor de veranderingkracht van het bedrijf en heeft een positieve invloed op de bedrijfsonderdelen, operationele bedrijfsvoering en leiderschap.

Succesvol navigeren door onstabiele markt: Is uw bedrijf vitaal genoeg?

BDO is voortdurend in gesprek met familiebedrijven over hoe zij vitaal blijven in een veranderende markt, die vraagt om grote veranderingen. Het activeren van succesfactoren en het minimaliseren van faalfactoren is daarbij essentieel. Wanneer u weet op welk aandachtsgebied uw organisatie beter of slechter scoort kunt u, met behulp van deze whitepaper, gericht aan de slag met succes- en faalfactoren.

Bent u benieuwd of uw organisatie huidige en toekomstige uitdagingen het hoofd kan bieden? Doe dan het self-assessment organisatievitaliteit van BDO. Hiermee krijgt u inzicht in de sterktes en aandachtspunten van uw bedrijfsvoering op de 10 meest belangrijkste aandachtsgebieden. Zo weet u precies waar uw organisatie staat en waar verbetering mogelijk is. Op basis van de uitkomsten kunt u bepalen welke stappen nodig zijn om uw organisatie bestuurbaar en slagvaardig te houden in onzekere markten.

Neem contact op met één van onze BDO-experts en vraag uw link aan waarmee u, maar ook uw directieteam, de test kunt doen. In een vrijblijvend gesprek bespreken we graag de resultaten en kijken we samen naar de mogelijkheden om uw organisatie nog sterker te maken.

Klaar voor de toekomst? Samen bouwen we aan uw succesverhaal!

BDO staat klaar om uw bedrijf te ondersteunen bij het navigeren door onstabiele markten. We beschikken over een multidisciplinair team van experts die nauw samenwerken. Zo kunnen we uw bedrijf helpen om alle succesfactoren in uw organisatie te implementeren en de faalfactoren te minimaliseren op elk niveau van de strategische routekaart.

Familie- en eigenaarsstrategie

BDO helpt organisaties door eigendom, onderneming & familie in evenwicht te brengen, zodat de kracht van het familiebedrijf optimaal wordt benut.



RUUD LOOS

Director Advisory familiebedrijven
06 - 53 99 29 62

Strategie & Organisatie

BDO biedt organisaties ondersteuning in het maken van de volledige strategische routekaart.



ARD LUCASSEN

Director Strategie & Organisatie
06 - 18 81 65 57

Strategierealisatie

BDO helpt bedrijven bij het realiseren van de geformuleerde doelen & strategie, want strategie is realisatie.



BAS VISSER

Adviseur Strategie & Organisatie
06 - 48 81 50 26

MEER INFORMATIE?

www.bdo.nl

Deze publicatie is zorgvuldig voorbereid en tot stand gekomen, maar is in algemene bewoordingen gesteld en bevat alleen informatie van algemene aard. De in deze publicatie opgenomen informatie kan komen uit algemeen verkrijgbare bronnen, zodat wij niet kunnen instaan of verantwoordelijk gehouden kunnen worden voor de juistheid, volledigheid en actualiteit van de gebruikte informatie en de wijze waarop deze informatie in de publicatie is verwerkt. Daarbij bevat deze publicatie geen advies voor concrete situaties, zodat uitdrukkelijk wordt afgeraden om zonder advies van een deskundige op basis van de informatie in deze publicatie te handelen, na te laten of besluiten te nemen. Voor het verkrijgen van een advies dat is toegesneden op uw concrete situatie, kunt u zich wenden tot BDO Accountants & Adviseurs of een van haar adviseurs. BDO Accountants & Adviseurs, de met haar gelieerde partijen en haar adviseurs aanvaarden geen aansprakelijkheid voor schade die het gevolg is van handelen, nalaten of het nemen van besluiten op basis van de informatie in deze publicatie.

BDO is een op naam van Stichting BDO te Amsterdam geregistreerd merk.

In deze publicatie wordt **BDO** gebruikt ter aanduiding van de organisatie die onder de merknaam 'BDO' actief is op het gebied van de professionele dienstverlening (accountancy, belastingadvies en advisory).

BDO Accountants & Adviseurs is een op naam van BDO Holding B.V. te Eindhoven geregistreerde handelsnaam en wordt gebruikt ter aanduiding van een aantal met elkaar in een groep verbonden rechtspersonen, die ieder afzonderlijk onder de merknaam 'BDO' actief zijn op een bepaald terrein van de professionele dienstverlening (accountancy, belastingadvies en advisory).

BDO Holding B.V. is lid van BDO International Ltd, een rechtspersoon naar Engels recht met beperkte aansprakelijkheid, en maakt deel uit van het wereldwijde netwerk van juridisch zelfstandige organisaties die onder de naam 'BDO' optreden.

BDO is de merknaam die wordt gebruikt ter aanduiding van het BDO-netwerk en van elk van de BDO Member Firms.