

De legacy ontsluiten — De weg naar sterkere groei bij familiebedrijven

Traditie en verandering in evenwicht
houden voor blijvend succes

Mei 2024

kpmg.com/privateenterprise

www.spgcfb.org

KPMG
Private Enterprise

 **STEP PROJECT**
GLOBAL CONSORTIUM
FOR FAMILY ENTERPRISING

Voorwoord

Manieren vinden om traditie en innovatie naast elkaar te laten bestaan is een van de meest voorkomende uitdagingen bij het opbouwen van een duurzame legacy in familiebedrijven. In dit rapport onderzoeken wij de essentie van legacy en de impact ervan op de bedrijfsprestaties met behulp van gedetailleerde data-analyse, academische inzichten en ervaringen uit de eerste hand van CEO's van familiebedrijven. Dit rapport leidt daarmee tot een dieper inzicht in het belang van het in evenwicht brengen van traditie en innovatie voor succes op lange termijn in familiebedrijven.

Legacy verbindt niet alleen generaties en draagt bij aan de continuïteit en het erfgoed van succesvol ondernemerschap, maar geeft ook vorm aan de langetermijnvisie van het familiebedrijf en geeft richting aan hun strategische keuzes. Moeten ze uitbreiden naar nieuwe markten? Investeren in geavanceerde technologie? Diversifiëren of trouw blijven aan hun traditionele bedrijfsvoering?

Legacy kan soms zwaar wegen op deze keuzes, en we geloven dat het nodig is dat familiebedrijven herkennen wanneer het juist is om te leunen op traditie of wanneer ze de sprong in het onbekende zouden moeten wagen, zonder de angst om wat de familie en het familiebedrijf definieert te verliezen. En hoewel legacy vaak een historisch perspectief heeft, breidt een meer eigentijdse visie die definitie uit door te erkennen dat legacy een belangrijke bouwsteen is voor de toekomst vanwege de positieve bijdrage die deze levert aan de bedrijfsprestaties en de ecologische, sociale, werknemers- en leveranciersduurzaamheidsimpact van familiebedrijven.

Deze toekomstgerichte visie op de 'essentie' van legacy is een belangrijk perspectief — niet alleen vanwege de impact die deze vandaag op jouw bedrijf kan hebben, maar ook hoe je deze optimaal kunt benutten voor het succes van toekomstige generaties.

43% van de 2.683 respondenten van onze recentste enquête meldde een combinatie van sterke bedrijfs-, milieu- en sociale prestaties en sterke legacy's — wat het belangrijke verband versterkt tussen de kracht van de legacy's van familiebedrijven en hun bedrijfsprestaties.

In dit rapport wordt diep ingegaan op de ware essentie van legacy in de wereld van vandaag, en hoe jij en jouw familiebedrijf jouw legacy kunnen gebruiken voor duurzame concurrerende groei tot ver in de toekomst, met de introductie van een 'legacymatrix' die je zal helpen bij transities in vier 'legacytypes' binnen jouw familie en jouw bedrijf.

De essentie van legacy is toekomstgericht

Om te beginnen met de verkenning van de essentie van legacy's van familiebedrijven — de kansen en de uitdagingen in de wereld van vandaag — voerden het STEP Project Global Consortium (SPGC) en KPMG Private Enterprise in de tweede helft van 2023 een enquête uit onder 2.683 CEO's van familiebedrijven uit 80 landen, gebieden en regio's. Met een gemiddelde leeftijd van 42 jaar vertegenwoordigen deze familiebedrijven een aanzienlijk niveau van maturiteit, stabiliteit en ervaring in het navigeren van vele verschillende bedrijfscycli, waaronder het oudste familiebedrijf onder de respondenten: een familiebedrijf in Europa dat een opmerkelijk 154-jarig bestaan in het bedrijfsleven viert.

Na een gedetailleerde analyse van de enquêtegegevens hebben we vier regionale rondetafelgesprekken geleid met 21 familieleden en familieleden van de volgende generatie om de betekenis en impact van legacy op hun families en bedrijven te bespreken. We hoorden onder meer over de 'legacyparadox': hoe legacy een troef is voor een familiebedrijf als deze dient als bron van identiteit, inspiratie en innovatie, maar ook een zwakte kan zijn als deze te vastgeroest is in traditie en innovatie, en verandering en wendbaarheid voor toekomstige generaties in de weg staat.

We onderzochten vier legacycomponenten (materieel, biologisch, sociaal, identiteit) uit de enquêteresultaten en voegden ondernemende legacy toe als een belangrijke vijfde component, die uit de rondetafelgesprekken naar voren kwam. Alle vijf de componenten hebben een impact op de resultaten van het familiebedrijf. Zo scoorden familiebedrijven die sterke legacyscores rapporteerden ook hoog op bedrijfsprestaties en duurzaamheidsresultaten, die mogelijk werden gemaakt door hoge niveaus van ondernemerschap over meerdere generaties heen.

Zoals je zult zien in deze bevindingen, hebben de sterkst presterende bedrijven meestal ook de sterkste legacyscores, wat erop wijst dat er een overtuigend verband is tussen de diepgang van de legacy van een familiebedrijf, zijn financiële prestaties en de kracht van zijn duurzaamheidspraktijken. Dit heeft onze visie versterkt dat legacy's niet door een lens van het verleden moeten worden gezien, maar als essentiële ingrediënten voor toekomstgerichte, duurzame groei. En we zijn blij dat we deze kans krijgen om nieuwe inzichten te delen in de kracht van het opbouwen van een al langer bestaand familiebedrijf dat duurzame bedrijfs- en familieprestaties levert voor de komende generaties.

Alle grafieken in dit rapport bevatten gegevens afkomstig van het STEP Project Global Consortium 2024 en de KPMG Private Enterprise Global Family Business Survey.



Olaf Leurs
Partner Meijburg & Co
leurs.olaf@kpmg.com



Maarten Merkus
Partner Meijburg & Co
merkus.maarten@kpmg.com



Jordi Wardenburg
Partner KPMG Nederland
wardenburg.jordi@kpmg.nl