Een initiatief van

Ministerie van Economische Zaken
en Klimaat

Staat van het mkb 2026

Klaar voor de toekomst?

Erasmus
Centre for
Entrepreneurship

In samenwerking met

hogeschool
Windesheim
Dichter bij jou

Inhoudsopgave

Voorwoord 3

Belangrijkste inzichten 4

Essay: Het peloton komt niet vanzelf in beweging 6

1. Het mkb 8

Essay: Arbeidsmarktkrapte van het mkb 13

2. Arbeidsproductiviteit 15

Essay: Digitalisering van het mkb:
Kunnen we alle mkb-bedrijven over één kam scheren? 18

3. Het mkb versus het grootbedrijf 20

Essay: Waarom geld alleen het mkb niet laat groeien 21

4. Arbeidsproductiviteit vergeleken met het buitenland 23

Essay: Geopolitieke ontwikkelingen en het mkb 25

5. Special: Familiebedrijven 27

Scope & Methodologie 41

Auteurs 43

Referenties 45

Appendix 51

Voorwoord

Hoe staat ons mkb er écht voor, als we naar de cijfers kijken? Maar liefst 99 procent van al onze bedrijven is een midden- of kleinbedrijf. En die bedrijven zijn goed voor bijna 70 procent van de banen in ons land. Zo'n 60 procent van het mkb is een familiebedrijf.

Binnen de EU doen de Nederlandse mkb'ers het goed: samen met Ierland, België en Luxemburg halen we de hoogste productiviteit. Het knelpunt zit in de productiviteitsgroei. Het mkb is minder productief dan het grootbedrijf. Kleinschaligheid biedt veel voordelen, maar kan het ook lastiger maken om nieuwe technologie snel toe te passen en productiever te worden. Dat is juist nu belangrijk: met een arbeidsmarkt die krap is en krap blijft, moeten we met minder mensen meer kunnen doen. De kansen daarvoor zijn er volop, bijvoorbeeld met de inzet van AI.

Een ander punt van aandacht is de opvolgings- en overnamegolf die de vergrijzing met zich meebrengt. Dat geldt niet alleen voor familiebedrijven. Twee derde van de ondernemers krijgt hier de komende jaren mee te maken. Er zullen veel partijen geïnteresseerd zijn, uit binnen- én buitenland. Dat vraagt om alertheid van ondernemers, want een proces van opvolging of overname kost tijd, soms jaren. En het vraagt ook iets van de overheid: we willen dat Nederlandse bedrijven sterk blijven en belangrijke kennis, bedrijvigheid en zeggenschap zoveel mogelijk in Nederland behouden.

Deze ontwikkelingen staan met data onderbouwd in deze 'Staat van het mkb'. De editie van 2026 is opgesteld door Erasmus Centre for Entrepreneurship en Hogeschool Windesheim (Lectoraat Familiebedrijven). Het is een vervolg op de waardevolle Jaarberichten die voorheen het Nederlands Comité voor Ondernemerschap maakte.

Deze 'Staat van het mkb' biedt met feiten, cijfers en inzichten een belangrijke basis voor de onlangs ingestelde Productiviteitsraad. De raad adviseert het kabinet over de stappen die nodig zijn om de productiviteit in Nederland te verhogen. Het doel is helder: zorgen dat we met de mensen en middelen die we hebben meer kunnen bereiken, zodat we onze welvaart en publieke voorzieningen ook in de toekomst kunnen behouden. Met investeringen in onderwijs en vaardigheden, een goed functionerende arbeidsmarkt, innovatie en digitalisering en met minder regeldruk en betere toegang tot financiering, werkt het kabinet daar samen met ondernemers aan.

Heleen Herbert
Minister van Economische Zaken en Klimaat



Belangrijkste inzichten

Het mkb verandert van samenstelling, maar groeit beperkt door. Het mkb is onmisbaar voor de Nederlandse economie: bedrijven tot 250 werknemers zijn goed voor ongeveer 60 procent van de toegevoegde waarde en bijna driekwart van de werkgelegenheid (FTE). In het eerste kwartaal van 2026 telde Nederland 1.654.300 mkb-bedrijven: 81 procent zzp'er, 15 procent microbedrijf, 2,7 procent kleinbedrijf en 0,6 procent middenbedrijf. Tien jaar eerder lagen de verhoudingen nog anders: 72,4 procent zzp, 23 procent microbedrijf, 3,9 procent kleinbedrijf en het middenbedrijf met 0,8 procent. Het aantal zzp'ers groeide sinds 2016 met 85 procent, tegenover 10 procent voor het mkb met personeel. De zzp-groei vlakt nu af door de aangescherpte controle op schijnzelfstandigheid (CBS, 2026a). Vergeleken met het buitenland is het aandeel zzp'ers van het totaal aantal bedrijven groot: in 2023 had 85 procent van de Nederlandse bedrijven geen personeel in dienst, tegenover 61 procent gemiddeld in de EU (DNB, 2026).

Het saldo van oprichtingen en opheffingen was in nagenoeg alle jaren positief en kwam in 2025 uit op +2.305. 2022 was hierbij de uitzondering, toen het aflopen van de coronasteunpakketten tot uitgestelde opheffingen leidde. 44 procent van de faillissementen in het eerste kwartaal van 2022 had een directe link met coronasteun (CBS, 2022a). De *churn rate*[1] ligt in 2025 met 8,7 procent, na twee jaar daling, iets hoger dan in 2024. **Waar het spaak loopt, is de doorgroei tussen grootteklassen:** van het microbedrijf uit 2014 groeide tien jaar later slechts 4,7 procent door naar het kleinbedrijf, 7 procent van het kleinbedrijf naar het middenbedrijf en 7,5 procent van het middenbedrijf naar het grootbedrijf. Bij elke grootteklasse kromp een groter aandeel dan het doorgroeide (Nederlands Comité voor Ondernemerschap, 2025). Het mkb heeft dus voldoende dynamiek in oprichtingen, maar loopt vast bij de doorgroei. Ook wanneer bedrijven in omzet groeien, vertaalt zich dat niet vanzelfsprekend in meer winst. Bij de helft van de mkb-bedrijven daalde de winst in 2025, waarvan een kwart met 50 procent of meer (SRA, 2026).

Het mkb is minder productief dan het grootbedrijf. Dit is vooral een kwestie van managementpraktijken en kapitaal. In OESO-landen zijn kleine bedrijven gemiddeld ongeveer de helft zo productief als grote ondernemingen. Specifiek in de Nederlandse industriesector is het kleinbedrijf meer dan 60 procent minder productief dan het grootbedrijf, en het middenbedrijf blijft ongeveer 25 procent achter bij het grootbedrijf (OECD, 2025b). Internationaal loopt deze kloof in productiviteit tussen het grootbedrijf en mkb sterk uiteen: Het mkb is 60 procentpunt minder productief in Ierland en 2 procentpunt in Zwitserland, met Nederland dicht bij het OESO-gemiddelde en vergelijkbaar met Duitsland (OECD, 2025b; McKinsey Global Institute, 2024). Die kloof wordt in belangrijke mate verklaard door een lagere adoptie van formele managementpraktijken, zoals strategische planning, personeelsbeleid en boekhouding. Dit is voor kleinere bedrijven vanwege de zware vaste kosten en het gebrek aan schaalvoordelen vaak een economische keuze (OECD, 2019). Verder hebben kleine bedrijven ook hogere risico-opslagen op vreemd vermogen, en zwaardere vaste kosten. Diezelfde kwetsbaarheid maakt het mkb gevoeliger voor schokken: door kleinere buffers sloegen de gestegen energie- en inkoopprijzen na de Russische inval in Oekraïne bij het mkb harder neer, wat de terugval in toegevoegde waarde in 2023 mede verklaart (Eurostat, 2026). Dr. Michiel Gerritse laat in zijn verdieping zien hoe zulke geopolitieke schokken het mkb, met minder buffers dan het grootbedrijf, via indirecte toeleveringsketens raken.

Naast de kloof met het grootbedrijf bestaat er ook een productiviteitsverschil binnen het mkb zelf. De tien procent meest productieve mkb-bedrijven zijn gemiddeld 6,8 keer zo productief als de tien procent minst productieve (CBS, 2021), een spreiding die binnen sectoren doorgaans groter is dan tussen sectoren (Syverson, 2011). Het probleem ligt dus niet bij de koplopers, die al op niveau presteren, maar bij het peloton daarachter. Prof. dr. Justin Jansen licht in zijn essay toe dat niet talent, technologie, financiering of de externe omgeving op zichzelf het verschil maakt tussen vergelijkbare

1. Churn rate: de som van het aantal oprichtingen en opheffingen in een jaar gedeeld door de bedrijvenpopulatie op 1 januari van dat jaar

bedrijven, maar het vernieuwingsvermogen en leiderschap dat deze factoren weet te benutten. Een deel van de achterstand is niettemin een financieringsvraagstuk: het kapitaalaanbod is vooral bancair en gericht op onderpand, terwijl groeikapitaal zich concentreert bij tech-startups, waardoor het peloton buiten beeld blijft. In plaats van generiek beleid, pleit de Sociaal-Economische Raad daarom voor een gerichter ecosysteem met coaching, regionale kenniscentra en innovatiestimulering (SER, 2025). Prof. dr. Ronald Huisman vult in zijn verdieping aan dat niet de beschikbaarheid van kapitaal het probleem is, maar de toegang ertoe, en pleit voor 'system-level investing' als alternatief: de financiering zelf staat niet centraal, maar de relatie tussen financier en mkb'er. Financiers brengen sectorkennis in en begeleiden actief, gericht op lange termijn.

Nederlandse productiviteit scoort internationaal nog altijd hoog, maar de groei stokt: een elfde plaats wereldwijd, ruim boven het EU-gemiddelde, tegenover nog de zesde plaats in 2014 (Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, 2025). Het probleem zit dus in de groei, niet in het niveau: de arbeidsproductiviteit groeide de afgelopen tien jaar met gemiddeld 0,5 procent per jaar, tegenover 1,5 procent in de veertig jaar daarvoor (CBS, 2026d; CBS, 2024b). **Voor het mkb specifiek is het beeld gunstiger: de mkb-productiviteit behoort tot de hoogste van de EU, en die relatieve voorsprong is sinds 2018 vastgehouden** (European Commission, 2026). Op digitaal vlak presteert Nederland sterk op infrastructuur en vaardigheden, maar de toepassing van kunstmatige intelligentie (AI) door kleinere bedrijven loopt structureel achter op EU-doelstellingen (European Commission, 2025). Dr. Christopher Sabel gaat in zijn verdieping in op dat het mkb wel wil, maar dat digitale basiskennis ontbreekt die nodig is om een winstgevende businesscase voor digitalisering te vinden. Ook arbeidsinzet loopt door vergrijzing tegen zijn grenzen aan: de mkb-werkgelegenheid groeide sinds 2023 nog maar met ruim 1 procent per jaar, tegen 3,5 procent voorheen, dus moet groei vrijwel volledig uit hogere productiviteit komen (Wennink, 2025). Vakbekwaamheid is daarmee een steeds belangrijkere hefboom, al hangt dat af van de aanhoudende arbeidsmarktkrapte (SER, 2025; CBS, 2025b). Dr. Bas Karreman gaat in zijn hoofdstuk in op deze arbeidskrapte en het belang van Leven Lang Ontwikkelen.

Een aanzienlijk deel van het mkb bestaat uit familiebedrijven, waarvoor het brede bewustzijn en de politieke aandacht in de afgelopen jaren zijn toegenomen. Om aan te sluiten bij de behoefte aan meer inzicht, is er in deze rapportage aandacht voor de economische en maatschappelijke bijdrage van familiebedrijven in het mkb. Hoofdstuk 5 gaat nader in op hun specifieke karakteristieken en de wijze waarop zij bijdragen aan de economie en maatschappij als geheel.

Familiebedrijven vormen het hart van het Nederlandse mkb: zij zijn financieel veerkrachtig, maatschappelijk betrokken en goed voor meer dan de helft van alle mkb-banen. Op 1 januari 2024 telde Nederland ruim 295.000 familiebedrijven, die samen 61,5 procent van het mkb vertegenwoordigen (waarbij de zzp'ers buiten beschouwing worden gelaten). In december 2023 waren mkb-familiebedrijven goed voor 2,1 miljoen werknemersbanen: 53 procent van alle banen binnen het mkb. Hun solvabiliteit is met 56,5 procent bijna 10 procentpunt hoger dan die van niet-familiebedrijven, en tijdens de coronaperiode groeide hun werkgelegenheid terwijl die van niet-familiebedrijven kromp.

Tegelijkertijd blijven familiebedrijven (mkb en grootbedrijf samen) iets achter op niet-familiebedrijven als het gaat om productiviteit. De toegevoegde waarde per fte bij een familiebedrijf bedraagt ongeveer €71.500, tegenover €78.000 bij niet-familiebedrijven. Dit verschil hangt onder meer samen met het investeringsgedrag van familiebedrijven. Zij investeren minder in arbeidsbesparende technologie en kiezen vaker voor minder risicovolle investeringen, passend bij hun sterke focus op continuïteit en financiële weerbaarheid. Tegelijkertijd investeren zij relatief veel in maatschappelijke betrokkenheid. Een belangrijke uitdaging voor familiebedrijven is de **grote opvolgingsgolf die voor de deur staat**, samenhangend met de toenemende vergrijzing. Bijna 70 procent van de ondernemers wil binnen tien jaar stoppen, terwijl ruim 40 procent nog niet bezig is met opvolging of nog geen opvolger heeft gevonden.

Vanuit een uitsluitend macro-economische focus op arbeidsproductiviteit zou bedrijfsbeëindiging of consolidatie als gevolg van deze opvolgingsgolf kunnen bijdragen aan een hogere gemiddelde productiviteit. Een dergelijke benadering geeft echter een onvolledig beeld van de waarde die familiebedrijven creëren. Hun relatief voorzichtige investeringsgedrag gaat samen met een **sterke financiële positie** en draagt bij aan **economische stabiliteit**, terwijl hun langetermijnoriëntatie, betrokken werkgeverschap en lokale verankering bijdragen aan **maatschappelijke waarde en brede welvaart.**

De praktijkvoorbeelden van bouwbedrijf Groothuis en voedingsmiddelenbedrijf Go-Tan illustreren hoe deze unieke langetermijnvisie in de dagelijkse bedrijfsvoering tot uiting komt.

Het peloton komt niet vanzelf in beweging

Prof. dr. Justin Jansen

Dit rapport laat goed zien waar de schoen voor ondernemend Nederland wringt: niet de koplopers blijven achter, maar het steeds uitdijende peloton van mkb-bedrijven. Talent, technologie, financiering, de externe omgeving. Ze bepalen allemaal een stukje van de ambitie en mogelijkheden die een mkb'er heeft om te groeien. Maar ze verklaren niet waarom twee bedrijven met vergelijkbare middelen, in dezelfde sector en regio, zó verschillend presteren. Dat verschil wordt verklaard door iets fundamentelers: het vermogen om te vernieuwen en het leiderschap van mkb-bedrijven dat dat aanjaagt en stimuleert.

Een kopgroep van innovatieve, snelgroeiende bedrijven benut technologie, durft het verdienmodel om te gooien en investeert in leiderschap. Daarachter zit echter een veel grotere groep, het peloton, die te veel in de achteruitkijkspiegel kijkt en daardoor zowel nieuwe kansen als waarschuwingssignalen mist. De gedachte is vaak dat wat bij de kopgroep werkt vanzelf doorsijpelt naar de rest, maar zo werkt het niet. Iemand moet die kennis herkennen, vertalen naar de eigen situatie en ze ook echt toepassen binnen de strategie en bedrijfsprocessen. Dát vermogen maakt het verschil. Niet het bedenken van de volgende grote uitvinding, maar het organiseren van bestaande kennis zodat die ergens iets oplevert. De meeste bedrijven slagen er niet in zichzelf op tijd te vernieuwen, niet omdat vernieuwen zo moeilijk is, maar omdat ze er te lang mee wachten.

En daar speelt leiderschap een cruciale rol. In veel mkb-bedrijven, en zeker in familiebedrijven, leunt echte vernieuwing op een handvol sleutelpersonen. Dat geeft korte lijnen en slagkracht, maar het maakt een bedrijf ook kwetsbaar. Vernieuwing komt pas op gang als ondernemers er bewust tijd en ruimte voor maken. En laat dat nou net zijn wat vaak ontbreekt: de meeste ondernemers worden opgeslokt door de waan van de dag, en zo wordt investeren in vernieuwing vooruitgeschoven. Maar uitstel is in deze tijd achteruitgang. Investeren in betrokkenheid, veerkracht en de ontwikkeling van mensen is geen alternatief voor productiviteitsgroei. Het is juist de voorwaarde. Het zijn precies die hefbomen die bepalen of een mkb-bedrijf nieuwe technologieën ook echt omzet in meer waarde per gewerkt uur.

Maar wat kunnen ondernemers nu echt doen om vooruit te komen? Als we kijken naar wat de kopgroep onderscheidt, komt steeds een vergelijkbaar patroon naar voren. Drie dingen maken het verschil.

Investeer in de kwaliteit van je leiderschapsteam. Veel leiderschapsteams van mkb-bedrijven bestaan uit operationeel sterke mensen die de boel draaiende houden, maar zelden uit mensen die nieuwe verdienmodellen durven uitproberen of grotere veranderingen doorvoeren. Maak expliciet welke kennis en vaardigheden je team mist, en bouw een complementair team waarin mensen elkaar aanvullen: door talent van binnenuit te laten doorgroeien, of door ervaren mensen van buiten te halen. Het is niet de inhoudelijke vakkennis maar juist de managementpraktijken waarin het meest valt te winnen.

Denk vanuit de klant en vergroot je toegevoegde waarde. Denk niet in producten en diensten, maar in oplossingen voor de problemen die je klanten ervaren en de kansen die ze zien. Die blik van buiten naar binnen is waar het om draait. Welk probleem los je nu echt op, en waar kun je meer betekenen? Soms zit de groei niet in een nieuw product, maar in een ander verdienmodel: van bezit naar gebruik, een abonnementsvorm, of slimmer aansluiten op wat je klant bezighoudt.

Zorg voor ondernemend personeel en geef het ruimte. Werf op houding en leiderschapspotentieel, niet alleen op cv, en geef ambitieuze mensen een echte rol in vernieuwing.

Dat vraagt om een klimaat waarin fouten maken mag en mensen grip hebben op hun eigen werk. Zij zijn degenen die nieuwe technologie binnenhalen en laten werken.

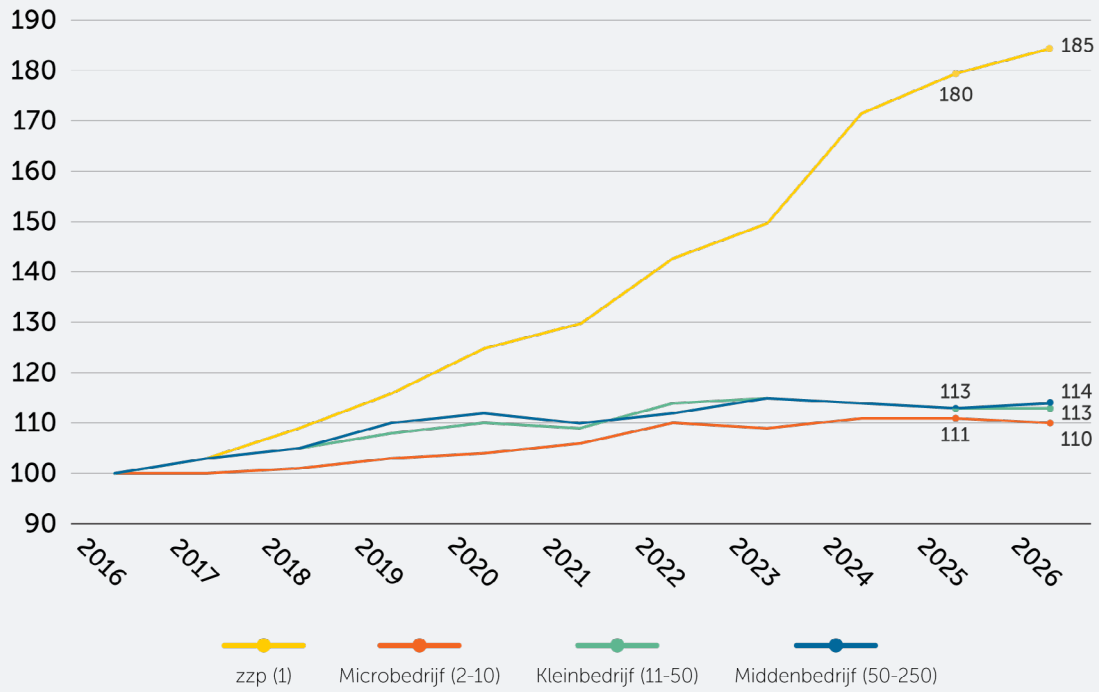
Maar mkb-ondernemers kunnen het niet alleen. Voor beleid betekent dat één ding: kijk niet alleen naar de randvoorwaarden zoals financiering, scholing en infrastructuur, maar ook naar het versterken van leiderschap en management in het mkb zelf. Diffusie veronderstelt nu eenmaal ontvangers die het kúnnen opnemen. Publiek-private academies waarin ondernemers, hogescholen en brancheorganisaties samen leren, ondernemers die van elkaar leren, en bewezen aanpakken uit de kopgroep toegankelijk maken voor de rest: dat is geen bijzaak van het productiviteitsbeleid, dat is de kern. Het peloton komt niet in beweging door alleen de weg te verbeteren. Je moet de rijvaardigheid vergroten.

Prof. dr. Justin Jansen
Hoogleraar ondernemerschap binnen organisaties
bij Rotterdam School of Management,
Erasmus Universiteit Rotterdam



1. Het mkb

Figuur 1.1. Ontwikkeling van aantal bedrijven in het mkb per grootteklasse (2016=100)



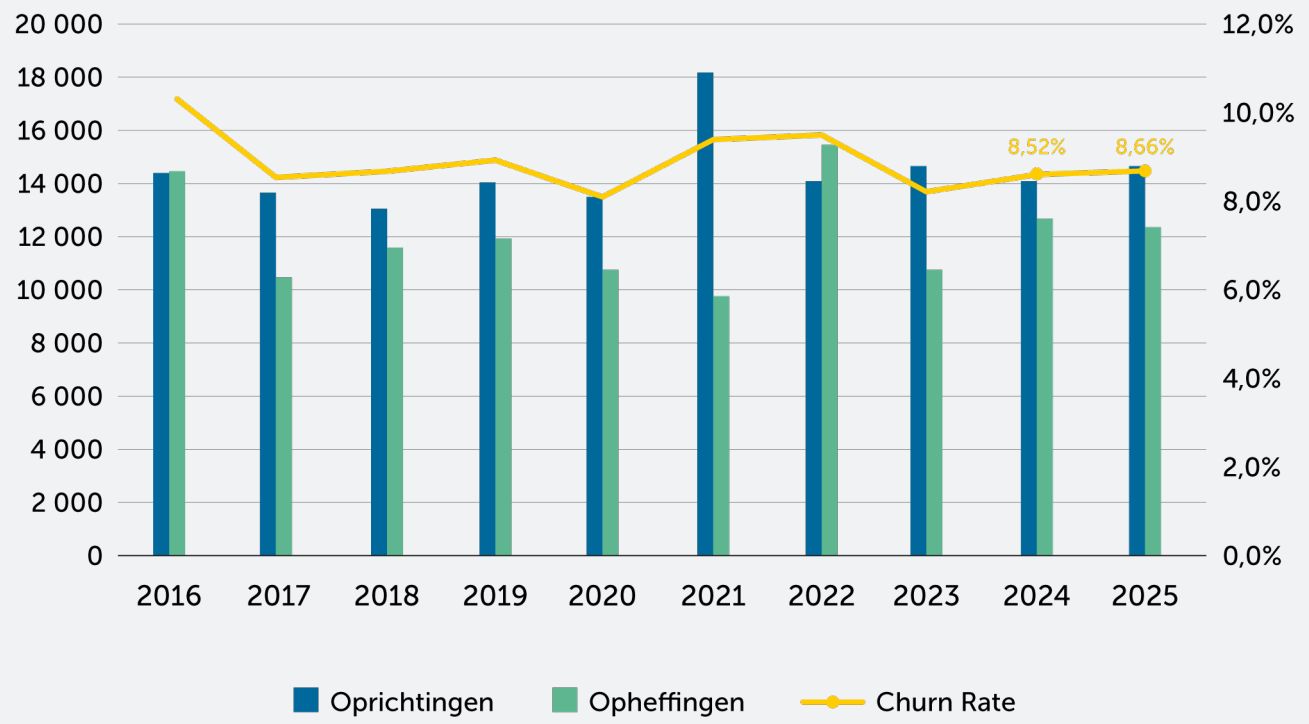
In het eerste kwartaal van 2026 telde het Nederlandse mkb 1.654.300 bedrijven, waarvan 1.346.470 zzp'ers (81%), 253.735 microbedrijven (15%), 44.590 kleinbedrijven (2,7%) en 9.505 middenbedrijven (0,6%)[2]. Vergeleken met tien jaar geleden is de verhouding tussen de grootteklassen merkbaar verschoven: in 2016 maakte het zzp-segment nog 72,4 procent uit van het totale mkb, het microbedrijf 23 procent, kleinbedrijf 3,9 procent en het middenbedrijf 0,8 procent. Waar het aantal zzp'ers van 2016 tot 2026 groeide met 85 procent, groeide de rest van het aantal mkb-bedrijven in dezelfde periode veel minder, namelijk met 10 procent vanaf 2016. Het middenbedrijf groeide die periode met ongeveer 14 procent, het kleinbedrijf met ongeveer 13 procent en het microbedrijf met ongeveer 10 procent. Hoe kleiner het bedrijf, hoe groter de kans op opheffing, wat de nettogroei per grootteklasse drukt (CBS, 2025e).

De jarenlange zzp-groei en de verminderde groei in 2026 hangen deels samen met de regelgeving rond schijnzelfstandigheid. Hierdoor gingen in het eerste kwartaal van 2025 aanzienlijk meer zzp'ers een (flexibele) arbeidsrelatie aan (CBS, 2026a). Naast de aangescherpte controle op schijnzelfstandigheid (fiscaliteit) door de Belastingdienst, spelen ook aangescherpte controles rondom ondermijning in bepaalde sectoren een rol (Rijksoverheid, 2025).

2. Betreft bedrijven in de 'business economy'

Bij elke grootteklasse was het aandeel bedrijven dat kromp naar een lagere klasse echter groter dan het aandeel dat doorgroeide. Doorgroei naar een volgende grootteklasse blijft dus een uitzondering: van de bedrijven die in 2014 tot het microbedrijf behoorden en in 2024 nog bestonden, groeide tien jaar later 4,7 procent door naar het kleinbedrijf, en van het kleinbedrijf groeide 7,0 procent door naar het middenbedrijf (Nederlands Comité voor Ondernemerschap, 2025). Het middenbedrijf liet relatief de sterkste doorgroei zien, met 7,5 procent dat binnen tien jaar uitgroeide tot grootbedrijf. Van alle bedrijven in het mkb kromp in tien jaar meer dan 12 procent naar een kleinere grootteklasse. Meer dan 30 procent van de mkb-bedrijven verdween. Dit wijst erop dat doorgroei binnen het Nederlandse mkb nog altijd beperkt is.

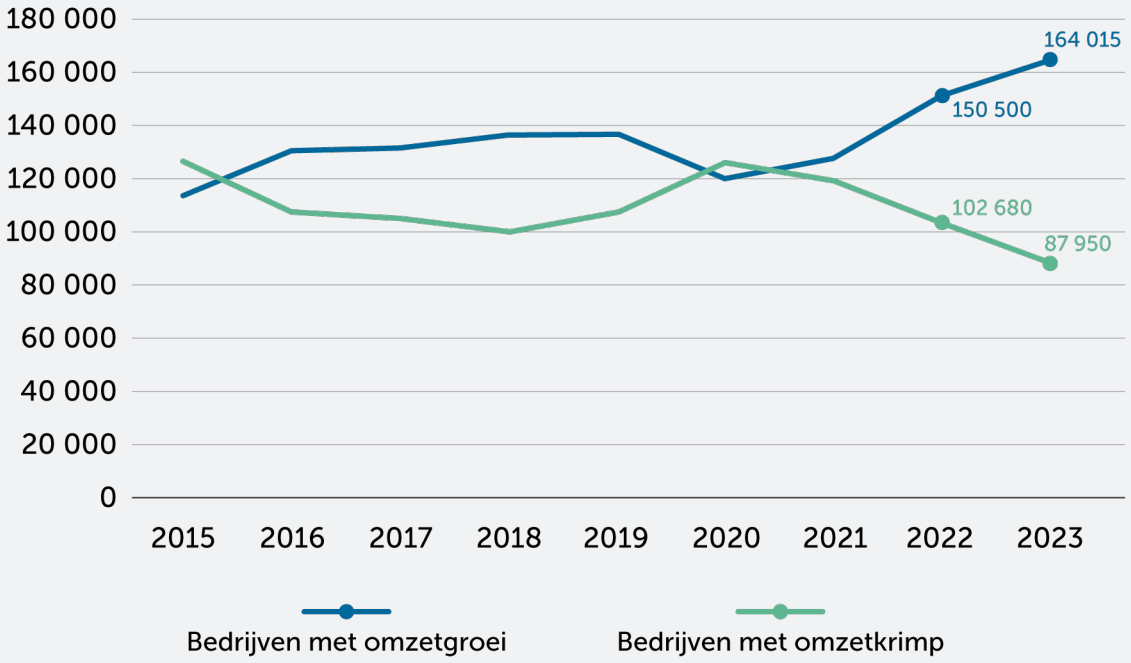
Figuur 1.2. Aantal oprichtingen en opheffingen mkb excl. zzp



Het saldo van oprichtingen en opheffingen was in nagenoeg alle jaren positief, eindigend in 2025 met een positief saldo van 2.305. De enige uitzondering hierop was 2022 met een saldo van -1.390. **De combinatie van weinig opheffingen in 2021 en veel opheffingen in 2022 hangt samen met het aflopen van de coronasteunpakketten.** Deze pakketten hielden in 2020 en 2021 ook de minder levensvatbare bedrijven overeind, wat de opheffingscijfers in die jaren kunstmatig laag hield. Na de afbouw van de steun eind 2021 kwamen uitgestelde opheffingen alsnog tot uiting. Voor het eerste kwartaal van 2022 bleek bij een aanzienlijk deel van de faillissementen sprake van een bedrijf met een directe link naar coronasteun: van de 488 faillissementen in dat kwartaal had 44 procent gebruikgemaakt van coronasteun (CBS, 2022a). Dat de piek in opheffingen in 2022 samenviel met de sterk gestegen energie- en inkoopprijzen na de Russische inval in Oekraïne (DNB, 2022), wijst erop dat bedrijven met al beperkte buffers door het wegvallen van steun en de gelijktijdige kostenstijging dubbel werden geraakt. Hoe geopolitieke schokken het mkb structureel kwetsbaar maken via toeleveringsketens, energieprijzen en handelsonzekerheid, komt uitgebreider aan bod in het hoofdstuk over geopolitiek.

De churn rate, de som van het aantal oprichtingen en opheffingen in een jaar gedeeld door de bedrijvenpopulatie op 1 januari van dat jaar, lag in 2024 en 2025 op respectievelijk 8,5 en 8,7 procent. Een zekere mate van bedrijvendynamiek is niet per definitie ongunstig voor de arbeidsproductiviteit. Er komen namelijk arbeid en kapitaal vrij bij minder productieve bedrijven, wat mogelijkheden biedt voor productievere bedrijven.

Figuur 1.3. Aantal bedrijven (excl. zzp) met groei en krimp in omzet (2015-2023)

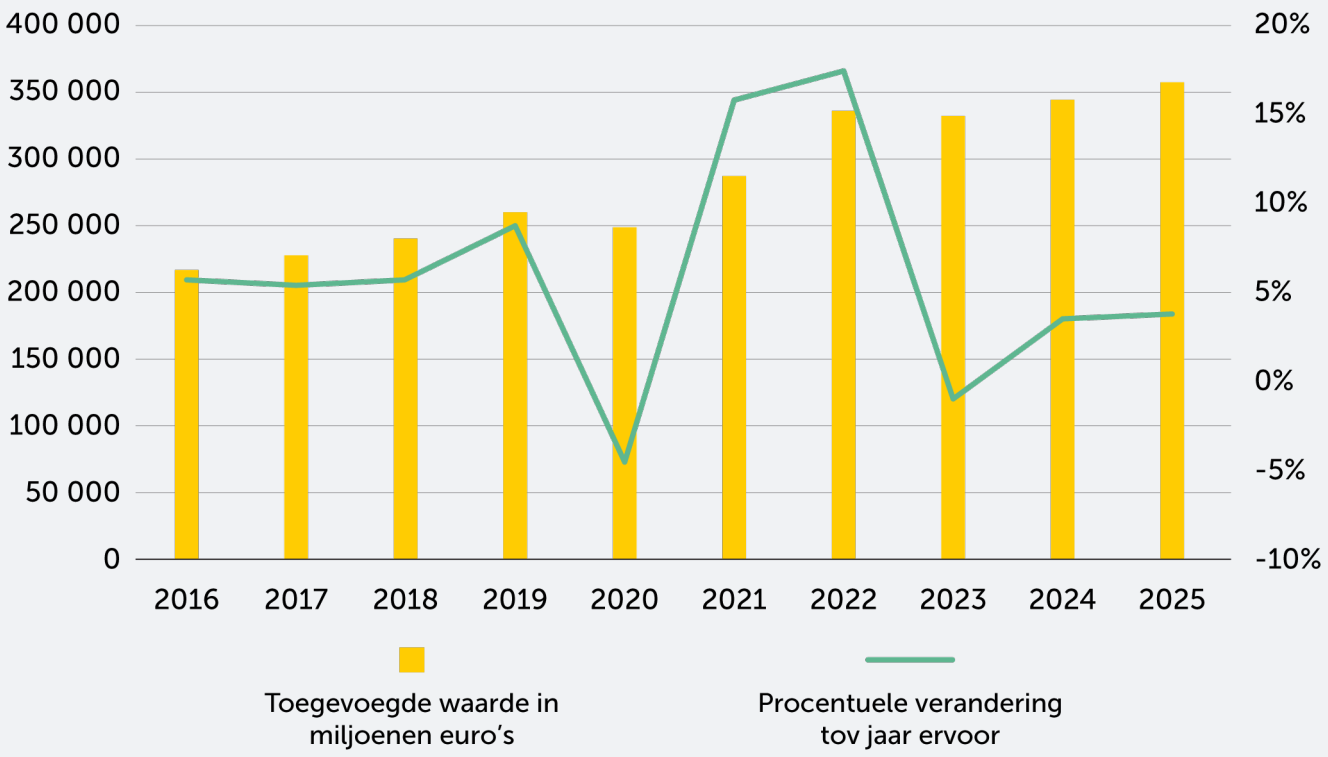


In 2023 noteerden 164.015 mkb-bedrijven (excl. zzp) een hogere omzet dan drie jaar eerder, tegenover 87.950 bedrijven met omzetkrimp. 2023 had meteen ook het hoogste saldo bedrijven met omzetgroei in de afgelopen 9 jaar (+76.065). Ook in 2022 lag het saldo met +47.820 al ruim boven het niveau van de jaren daarvoor. Alleen in 2020 was het saldo negatief (-6.335), met het microbedrijf als zwaarst getroffen categorie (104.405 bedrijven in krimp tegenover 95.165 in groei) (CBS, 2025a).

Dat de meeste mkb-bedrijven in omzet groeiden, betekent niet direct dat hun winstgevendheid is verbeterd. De gemiddelde omzetgroei van 3,6 procent in 2023 bleef achter bij de inflatie van 3,8 procent. Dat het verschil in groeiende en krimpende bedrijven in 2022 en 2023 zo sterk verbeterde, hangt voor een belangrijk deel samen met deze inflatie. Stijgende verkoopprijzen verhogen de omzet ook zonder dat er meer wordt verkocht, waardoor het aandeel bedrijven met omzetgroei in inflatiejaren structureel hoger uitvalt dan op basis van de echte bedrijfsprestaties verwacht zou worden. Per saldo was er in 2023 dus een reële omzetdaling, terwijl de personeelskosten in dat jaar met 9,7 procent stegen (SRA, 2024). Uit recent inzicht blijkt dat in 2025 bij de helft van de mkb-bedrijven de omzet daalde, waarvan een kwart met 50 procent of meer (SRA, 2026).

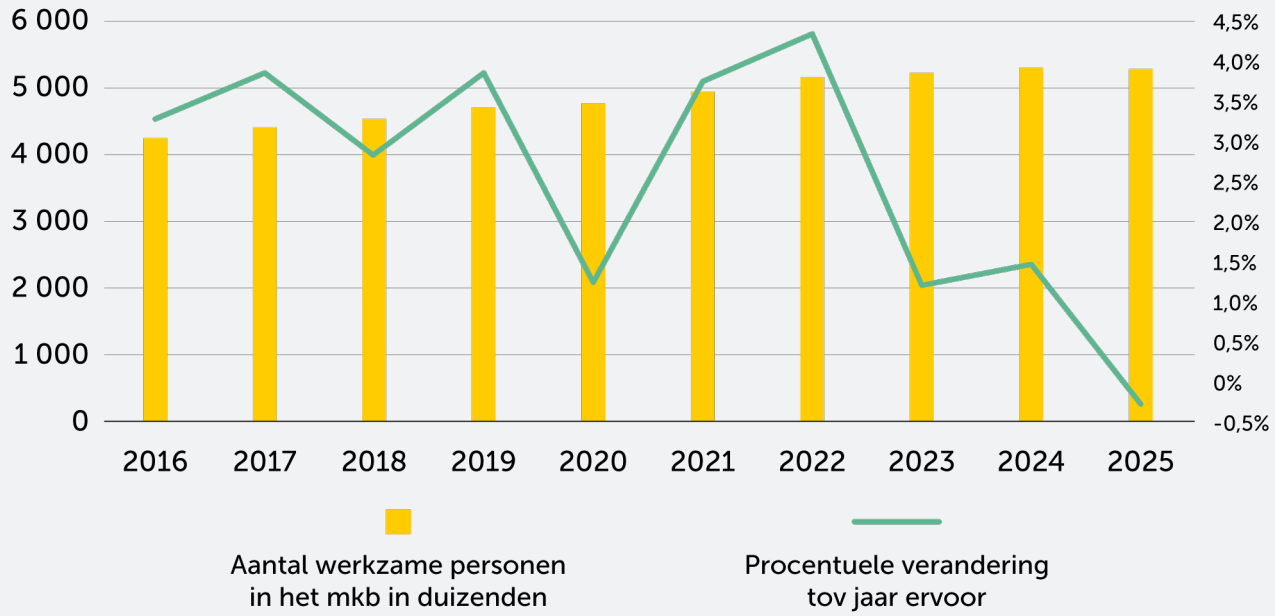
Een vergelijkbare kloof tussen omzet en daadwerkelijke bedrijfsgroei is zichtbaar bij snelgroeiende bedrijven, bedrijven die drie jaar op rij meer dan 20 procent groei in werknemers (fte) of omzet hebben gerealiseerd. Nederland telde in 2024 2.710 fte-gebaseerde snelgroeiende bedrijven, een daling van 4,24 procent ten opzichte van 2023. Het aantal snelgroeiende bedrijven op omzetbasis lag daarentegen in 2023 met 11.830 aanzienlijk hoger (Erasmus Centre for Entrepreneurship, 2026). Dit illustreert dat de sterke omzetstijging van de afgelopen jaren door inflatie werd gedreven, terwijl arbeidsmarktkrapte de doorgroei in personeel voor veel mkb-bedrijven in de weg staat.

Figuur 1.4. Toegevoegde waarde in miljoenen euro's (incl. zzp)



De toegevoegde waarde van het mkb (incl. zzp) groeide tussen 2016 en 2025 vrijwel onafgebroken. Over deze periode steeg de toegevoegde waarde van €205.201 naar € 357.201 miljoen, een stijging van ruim 74 procent. De grote stijging in 2022 weerspiegelt niet uitsluitend reële economische groei: na de Russische inval in Oekraïne stegen de energieprijzen, die mkb-bedrijven deels doorberekenden in hun verkoopprijzen (CPB, 2023b). Daardoor liep de gemeten (nominale) toegevoegde waarde op, terwijl de onderliggende economische prestatie minder sterk toenam. Omdat mkb-bedrijven kleinere financiële buffers hebben dan grote bedrijven, sloegen de gestegen inkoop- en energiekosten harder neer, wat de daling in 2023 mede verklaart; energie-intensieve sectoren zoals de industrie (C) werden harder geraakt dan dienstverlenende sectoren (Eurostat, 2026). Ook het herstel in 2024 lijkt vooral een prijseffect: de bruto toegevoegde waarde van het Nederlandse bedrijfsleven groeide dat jaar in volume met 1 procent, terwijl de cao-lonen met 6,6 procent stegen, de sterkste stijging in ruim veertig jaar, en bedrijven dit deels doorberekenden in hun prijzen (CBS, 2025d; DNB, 2024). De toegevoegde waarde van het mkb blijft dus gevoeliger voor prijs- en kostenschokken dan die van het grootbedrijf. Ook de beperkte buffervorming bij kleinere bedrijven blijft een structureel aandachtspunt, **mede omdat toegevoegde waarde de grondslag vormt voor de arbeidsproductiviteit.**

Figuur 1.5. Werkzame personen in aantallen (incl. zzp)



Het aantal werkzame personen in het mkb (incl. zzp) steeg tussen 2014 en 2024 vrijwel onafgebroken, van 4.073.400 naar 5.298.900, een toename van ruim 30 procent. Die groei vertraagde echter sterk vanaf 2023: na jaren met een groei van gemiddeld ruim 3,5 procent (2016-2022, afgezien van de coronadip in 2020) kwam de jaarlijkse toename uit op 1,17 procent in 2023 en 1,47 procent in 2024. Van een herstel naar het oude groeitempo is dus nog geen sprake. De cijfers van 2025 laten voor het eerst een kleine daling zien in het aantal werkzame personen.

De arbeidsparticipatie in Nederland stagneert sinds 2023 rond 73,2 procent (CBS, 2024a), wat doet vermoeden dat de mkb-werkgelegenheid de komende jaren minder snel zal groeien dan in het afgelopen decennium. Door vergrijzing wordt de beroepsbevolking structureel kleiner, wat de ruimte voor groei uit extra arbeidsinzet beperkt. In combinatie met de daling van de toegevoegde waarde in 2023 is aanhoudende werkgelegenheidsgroei beleidsmatig relevant: meer arbeidsinzet leverde dat jaar niet evenredig meer waarde op. Daarom is vakbekwaamheid van medewerkers, vooral technische en digitale vaardigheden, een steeds belangrijkere hefboom voor productiviteit; investeringen in scholing en leven lang ontwikkelen komen de arbeidsproductiviteit direct ten goede (SER, 2025). Of het mkb deze hefboom kan benutten, hangt sterk af van de mate waarin het mkb de aanhoudende arbeidsmarktkrapte het hoofd kan bieden, al helemaal omdat doorgroeien en personeel aantrekken voor het mkb een uitdaging blijft (CBS, 2025b).

Arbeidsmarktkrapte van het mkb

Dr. Bas Karreman

Ondanks de beperkte economische groei en relatief hoge inflatie van de afgelopen jaren is de krapte op de arbeidsmarkt voor veel ondernemers binnen het mkb een belangrijke en soms zelfs structurele belemmering in de bedrijfsvoering. Ook nu geopolitieke spanningen en hoge energieprijzen het mkb confronteren met hogere productiekosten en een verminderde vraag, zijn de problemen nog verre van opgelost. Dit geldt met name voor sectoren die te maken hebben met structurele krapte zoals de zorg, transport, techniek en IT (Bakens et al., 2025).

In de basis komen de problemen voort uit een arbeidsmarktbeleid dat al jaren niet meer is gemoderniseerd. Nog steeds ligt de nadruk grotendeels op het vergroten van het aantal werkenden en het verhogen van de arbeidsmarktparticipatie in een flexibele arbeidsmarkt. Recente voorbeelden van mogelijk mitigerende maatregelen zijn fiscale regelingen om extra werk voor deeltijders aantrekkelijk te maken, de arbeidsmigratie te verhogen, ouderen langer te laten werken, of om mensen met een arbeidsbeperking beter aan werk te helpen (Baarsma, 2025). Wellicht kunnen de huidige effecten van de vergrijzing hier nog wel mee worden gecompenseerd, maar gezien de verwachte demografische ontwikkelingen en de daarmee structureel kleiner wordende beroepsbevolking in Nederland is dit huidige arbeidsmarktbeleid niet duurzaam op de lange termijn (De Olde, 2026).

Tegelijkertijd sluit beleid dat is gericht op het oplossen van de huidige krapteproblemen ook minder goed aan bij het productiviteitsvraagstuk. Willen we als Nederland (internationaal) concurrerend blijven en structurele arbeidsmarktkrapte tegengaan, zal er ingezet moeten worden op vernieuwd arbeidsmarktbeleid waarbinnen de ontwikkeling van menselijk kapitaal door het stimuleren van (nieuwe) vaardigheden en vakmanschap, extra kennis en scholing, R&D en innovatie centraal staat (Baarsma & D'Orey Neves, 2025). Deze nieuwe kennis en vaardigheden zijn daarnaast ook nodig om verdere digitalisering en de inzet van nieuwe technologie te faciliteren, zodanig dat het zou moeten leiden tot een beperking van de arbeidsvraag door de stijging van de arbeidsproductiviteit.

Recente cijfers van het CBS (april 2026) laten zien dat het Nederlandse bedrijfsleven, afhankelijk van de sector, voornamelijk naar hybride oplossingen zoekt; deels inzetten op het aantrekken van extra arbeid en deels inzetten op automatisering. Het aantrekken van extra arbeid komt concreet neer op het werven van arbeidsmigranten of het verleiden van nieuw personeel door werk aantrekkelijker te maken, onder andere door het betalen van hogere lonen (Kleinknecht, 2024). Automatisering door het investeren in digitale technologie, artificiële intelligentie (AI) en robotisering worden geïmplementeerd als structurele oplossingen. Hiermee laat het bedrijfsleven, met het mkb als grote component, impliciet zien waar de uitdagingen liggen in het transformeren van de arbeidsmarkt.

Aanhoudende uitdagingen binnen mkb en bedrijfsleven door arbeidsmarktkrapte benadrukken dat het tijd is om specifieke actie te ondernemen. Voor het mkb blijft het aanhoudende tekort aan praktisch geschoolde (en technische) vakkrachten hardnekkig. Een bijkomend probleem, zeker voor het mkb, is dat de werkdruk door de arbeidskrapte toeneemt en er minder tijd overblijft voor strategische vernieuwing, het anders organiseren van werk, en om innovatieve en productiviteitsverbeterende oplossingen te bedenken. Met als risico dat de kwaliteit van de bedrijfsvoering en dienstverlening onder druk kan komen te staan.[3] Binnen het mkb kunnen er grotere stappen worden gezet door meer in te zetten op (om)scholing en verdere ontwikkeling van kennis en vaardigheden om mismatches op de arbeidsmarkt te verminderen,

3. Zie AWVN. (2026). Ledenonderzoek 2026 | Arbeidsmarktkrapte. Arbeidsmarktkrapte neemt licht af, gevolgen voor bedrijven juist harder voelbaar en vergelijk met Hulsegge, G. & Geuskens, G. Deepdive: Toekomstgericht ondernemen hangt samen met positieve bedrijfsresultaten. In: Nederlands Comité voor Ondernemerschap (2025). Jaarbericht Staat van het mkb 2025: Doorbraken voor het mkb: Van analyse en advies naar actie. Jaarbericht Staat van het MKB 2025

maar vooral ook om aan de vraag vanuit de werknemers te voldoen.[4] Laat scholing beter aansluiten op de behoefte van de arbeidsmarkt en zorg dat er wordt ingezet op slimmer en efficiënter werken. Zorg daarnaast voor (structureel beleid met) een duidelijke visie op vakmanschap en de erkenning en (her) waardering daarvan. Praktisch geschoolde vakmensen zijn essentieel voor het aanpakken van de krapte in de tekortsectoren (Van Kesteren & Klinker, 2023). Maar ook de aanbodkant van (om)scholing en ontwikkelingstrajecten verdient aandacht. Er wordt al lang gesproken over het beperkt van de grond komen van leven lang leren, en dat benadrukt ook dat er geïnvesteerd moet worden in een goede aansluiting van het leeraanbod en de precieze vraag en behoefte in een steeds en snel veranderende omgeving (Van der Torre et al., 2025). Een duurzame en toekomstbestendige arbeidsmarkt vraagt om keuzes en visie, niet alleen van ondernemers en het mkb, maar ook van bestuurders, politici en beleidsmakers.

Dr. Bas Karreman

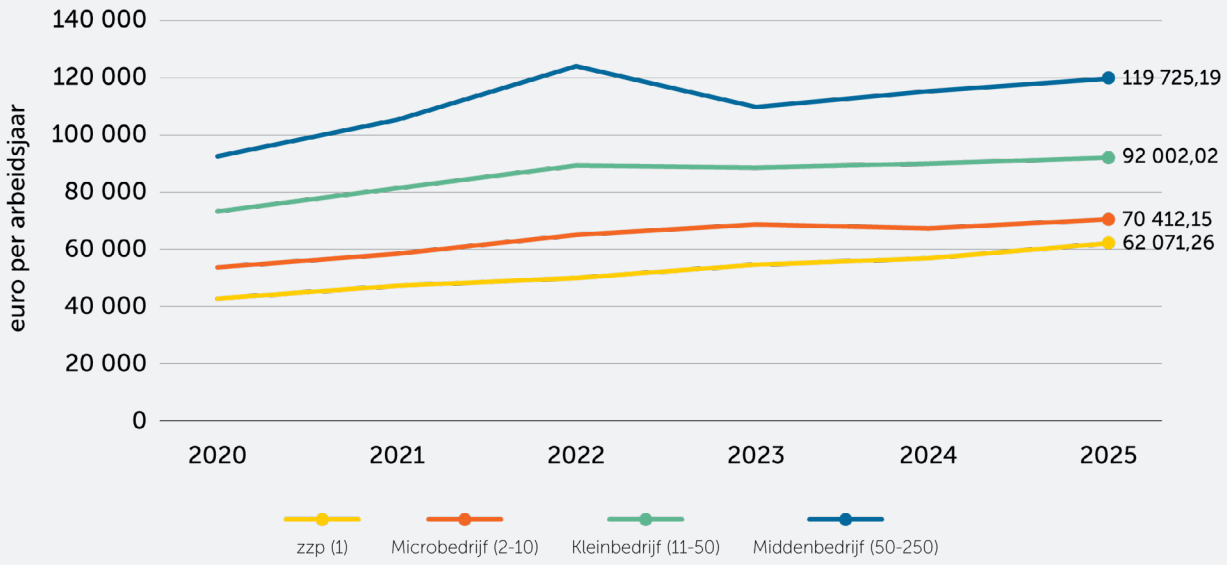
Universitair hoofddocent Applied Economics
bij Erasmus School of Economics,
Erasmus Universiteit Rotterdam



4. Zie Van Dam, L., Pleijers, A., Kraan, K., Souren, M. & Hulsegge, G. (2026). Nationale enquête arbeidsomstandigheden 2025 Resultaten in vogelvlucht. TNO, CBS, Ministerie SZW. Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2025 - Resultaten in vogelvlucht

2. Arbeidsproductiviteit

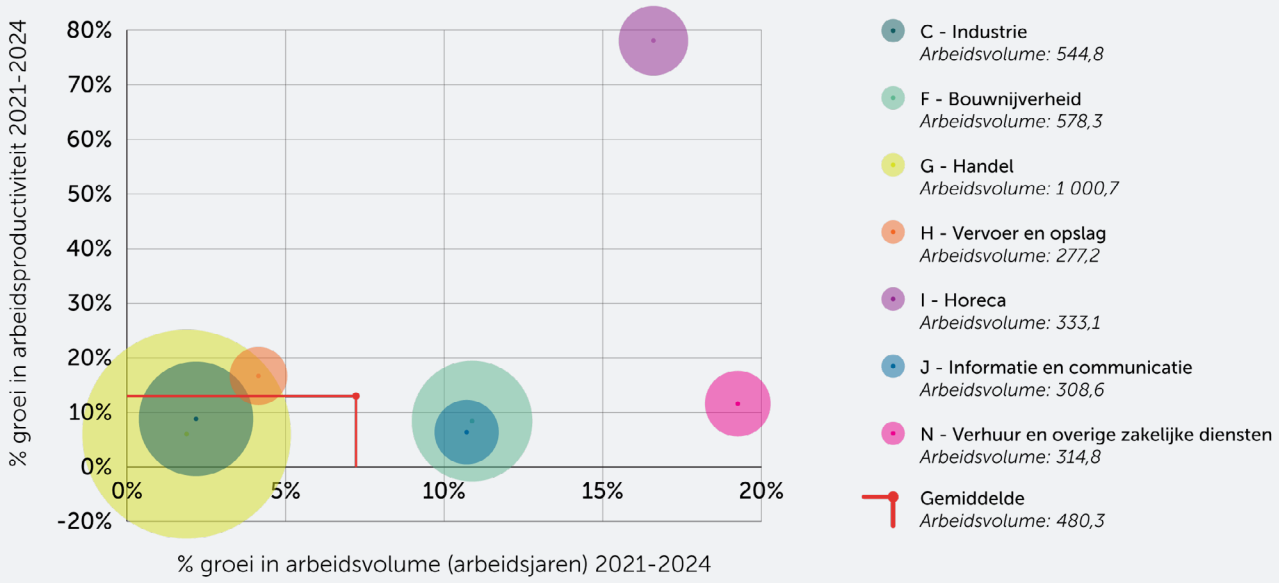
Figuur 2.1. Arbeidsproductiviteit per grootteklasse



De ontwikkeling in figuur 2.1 laat zien dat de arbeidsproductiviteit in alle grootteklassen van het mkb tussen 2020 en 2022 steeg, maar dat 2023 een breuk markeert; het middenbedrijf (50-250 werkzame personen) liet een daling zien van ruim 11 procent, terwijl zzp'ers en microbedrijven doorgroeiden. Deze asymmetrie is verklaarbaar vanuit de kapitaalintensiteit van het middenbedrijf. Waar zzp'ers en microbedrijven relatief weinig vaste kosten dragen, zijn middenbedrijven doorgaans sterker afhankelijk van energie-intensieve productieprocessen en langlopende leverancierscontracten (CBS, 2020, 2022b). Onderzoek naar de energieprijsschok na de Russische inval in Oekraïne laat zien dat kapitaalintensievere bedrijven harder werden geraakt door de kostenstijging, met een vertraagd herstel in de productiviteitsstatistieken (CPB, 2023a). De productiviteitsdaling bij het middenbedrijf in 2023 weerspiegelt dan ook vermoedelijk een tijdelijk absorptie-effect, waarbij de toegevoegde waarde daalde terwijl de personeelsbezetting stabiel bleef: in 2024 herstelde de arbeidsproductiviteit van het totale mkb alweer met ruim 2 procent, tot nagenoeg het piekniveau van 2022.

De productiviteitskloof tussen grootteklassen loopt niet gelijk op met het aantal werknemers. De stap van klein- naar middenbedrijf gaat gepaard met de grootste sprong in toegevoegde waarde per arbeidsjaar. Dit is in lijn met de economische theorie over schaalvoordelen en organisatiecapaciteit. Naarmate bedrijven groeien, kunnen zij managementlagen differentiëren, gespecialiseerde functies inrichten en investeringen in technologie en procesoptimalisatie over meer output-eenheden uitsmeren. De implicatie is dat doorgroei van klein- naar middenbedrijf en de randvoorwaarden daarvoor, zoals toegang tot financiering en managementontwikkeling, een van de meest effectieve hefbomen voor mkb-productiviteitsverbetering is. Of schaalvoordelen zich overal even sterk laten gelden, hangt sterk af van de sector. Productiviteitsverschillen tussen sectoren lopen voor een groot deel via verschillen in kapitaalintensiteit en schaalbaarheid (OECD, 2025b).

Figuur 2.2. Groei van sector en arbeidsproductiviteit met grootte van sector in arbeidsvolume (arbeidsjaren x1000)



In handel en industrie bleef het arbeidsvolume nagenoeg gelijk, terwijl de productiviteit wel toenam. De toegevoegde waarde groeide hier dus vooral via productiviteitswinst per arbeidsjaar, wat op reële efficiëntiewinst kan wijzen maar deels ook een prijseffect kan zijn. In bouw, informatie & communicatie en verhuur/overige diensten was het net andersom: de groei kwam vooral van meer arbeidsvolume, met een productiviteitsgroei die daarbij achterbleef. Horeca combineert beide: zowel arbeidsvolume (+16,7%) als productiviteit (+78,9%) stegen sterk, wat vooral duidt op herstel vanaf een zeer laag coronaniveau. Er zitten dus grote verschillen tussen sectoren in hoe hard zij zijn geraakt door de coronacrisis, hoe zij hiervan terugkomen en op welke manier zij hun productiviteit weer laten groeien.

De horeca werd door de verplichte coronasluitingen tussen 2020 en medio 2021 het hardst van alle sectoren getroffen, waardoor ook 2021 nog een gedrukt

productiviteitsniveau als basisjaar oplevert. Doordat de vergelijking vanaf dat lagere niveau start, valt het herstel tot 2024 in procenten nog altijd groot uit, ook al is de onderliggende verbetering per gewerkt uur minder uitzonderlijk dan het percentage suggereert. De grote groei in arbeidsproductiviteit is dus vooral te verklaren door een herstel na de coronapandemie en niet alleen door een enorme stijging in productiviteit.

Aan de ene kant van het spectrum is het middenbedrijf procentueel het sterkst vertegenwoordigd in handel (G, 2.175 bedrijven) en industrie (C, 1.990), sectoren met hogere schaalvoordelen en kapitaalintensiteit. Doorgroei naar het middensegment doet zich dus vooral voor in sectoren waar schaal loont; de productiviteitsopgave voor het arbeidsintensieve, kleinschalige deel van het mkb is van een andere aard dan voor het kapitaalintensievere middenbedrijf. Generiek productiviteitsbeleid schiet daardoor tekort, omdat ook binnen het mkb verschillen optreden. Effectief productiviteitsbeleid moet daarom differentiëren naar kapitaalintensiteit. Dit sluit aan bij de door de SER bepleite 'productiviteitsdiffusie', waarbij beleid inspeelt op de specifieke knelpunten per sector in plaats van op het mkb als geheel (SER, 2025).

Het bredere patroon is relevanter dan de losse uitschieter. Sectoren met de hoogste groei in arbeidsvolume laten niet automatisch de sterkste productiviteitsgroei zien. De combinatie van veel arbeidsinzet en weinig productiviteitswinst is het meest uitgesproken in Verhuur en overige zakelijke diensten (N) en Bouwnijverheid (F), sectoren waar de groei in arbeidsvolume relatief hoog is maar de productiviteitsgroei daarbij achterblijft. Juist in dit soort arbeidsintensieve sectoren met structureel krappe marges is er weinig ruimte om te investeren in technologie, automatisering en personeelsontwikkeling, precies de combinatie die internationaal de sterkste verklaring vormt voor de productiviteitsachterstand van kleinere bedrijven (OECD, 2025b). Dit terwijl digitalisering en kunstmatige intelligentie worden gezien als potentieel transformatief voor mkb-productiviteit. De adoptie van AI bij kleinere Nederlandse ondernemingen loopt daarom ook structureel achter op grotere bedrijven (European Commission, 2025). Deze achterstand roept de vraag op of het mkb digitalisering en AI eigenlijk als één geheel benadert, of dat hier grote verschillen tussen bedrijven achter schuilgaan. Precies die aanname vormt een deel van het probleem.

Digitalisering van het mkb: Kunnen we alle mkb-bedrijven over één kam scheren?

Dr. Christopher Sabel

De digitalisering van het mkb is al een actueel onderwerp sinds faxapparaten voor de massamarkt in de jaren tachtig de dure postdiensten vervingen. **Sindsdien hebben verschillende soorten mkb-bedrijven digitale technologie in verschillende tempo's omarmd.** We kunnen bedrijven met een decennialange geschiedenis niet vergelijken met prille startups. Zo zijn eigenaren die aan het einde van hun carrière staan eerder op zoek naar opvolgers dan naar nieuwe technologieën (ABN AMRO, 2025). Evenzo beschikken bedrijven met 100 werknemers over meer middelen om te experimenteren met digitale technologie dan bedrijven met 20 werknemers, en verschillen in sectoren bepalen vaak wat de standaarden zijn op het gebied van technologische investeringen (CBS, 2026f; OECD, 2025a). Digitale dienstverleners staan bijvoorbeeld per definitie dichter bij de implementatie van nieuwe digitale producten en processen, terwijl bedrijven in de traditionele productiesector sterke businesscases nodig hebben om dergelijke technologieën te implementeren (OECD, 2025a).

Hoewel deze observaties triviaal lijken, worden ze vaak over het hoofd gezien in toekomstgerichte sectorrapporten over de digitalisering van het mkb. **Al helemaal het huidige, erg onzekere ondernemingsklimaat weerhoudt het mkb ervan te investeren in technologieën waarvan het jaren kan duren voordat ze zich terugbetalen** (Eurofound, 2025). Mkb'ers gaan digitalisering niet uit de weg, maar hebben wel winstgevende businesscases nodig om digitale technologieën te implementeren. Helaas vereist het opstellen hiervan al zekere digitale vaardigheden op de werkplek, die vaak ontbreken. Hoewel Nederland vergeleken met andere EU landen in het algemeen profiteert van meer investeringen (waaronder door het mkb) op digitaal gebied, zijn dergelijke voordelen tegenwoordig niet bijzonder groot (8% boven EU gemiddelde) (Eurofound, 2025). Dit doet dan ook niet af aan de noodzaak om het personeel bij te scholen.

Dit brengt een fundamentele vraag naar voren: **wie is verantwoordelijk voor het bijscholen van het mkb-personeel als digitalisering een prioriteit is?** Digitalisering wordt nu vaak gedreven door de vaardigheden en interesses van individuele medewerkers, niet door een structurele aanpak (OECD, 2025a). Digitale vaardigheden op de werkplek mogen ook niet worden verward met het privégebruik van digitale hulpmiddelen door consumenten. Dat zijn twee heel verschillende zaken. Uit EU-brede analyses blijkt dat het bij het mkb ontbreekt aan medewerkers met digitale vaardigheden op werkgebied, zelfs in landen waar de bevolking in het algemeen behoorlijk bedreven is in het privégebruik van digitale hulpmiddelen (Eurofound, 2025). Al jaren spreken we over leven-lang-ontwikkelen (LLO) als oplossing, maar structurele implementatie in het dagelijks leven van Nederlandse ondernemingen blijft uit (LLO, 2018). De urgentie is inmiddels hoger dan ooit, aangezien met name binnenlandse mkb-bedrijven, zowel jong als oud, eerder geneigd zijn tot ontslaan dan tot het herplaatsen van werknemers. Hierdoor zal de werkloosheid structureel toenemen als er geen bijscholing plaatsvindt (CPB, 2025).

Recent onderzoek van TNO laat zien dat AI grote positieve gevolgen kan hebben voor de arbeidsproductiviteit, maar dat bewuste organisatiekeuzes (waaronder digitaliseringsstrategie) hiervoor nodig zijn (TNO, 2026). Ondanks de lichte voorsprong van het Nederlandse mkb op gebied van digitalisering, komt hier voor hen een extra

uitdaging bij: ook specifiek gekwalificeerd (vaak technisch-opgeleid) AI-talent is lastig te vinden (CBS, 2026b). Zonder gerichte investering in bij- en omscholing dreigt het mkb achter te blijven, juist in een fase waarin de concurrentieverhoudingen opnieuw worden bepaald (Eicke et al., 2026). Het op een zinvolle manier implementeren van AI zal dus tijd vergen en we moeten ons niet afvragen in hoeverre het mkb AI gebruikt, maar veeleer: **welk zakelijk probleem kan een specifieke AI-toepassing oplossen en hoe kunnen we het mkb hiervan bewust maken?** Weinig ondernemers zullen immers technologie implementeren omwille van de technologie zelf, maar wel vanwege het effect ervan op de inkomsten of kosten. Als er geen winstgevendheid is, is het onwaarschijnlijk dat mkb-bedrijven, en dan vooral de kleinere, tijd en middelen zullen besteden aan de structurele implementatie van AI. Het antwoord op die vraag komt voor veel mkb-bedrijven dan ook niet van binnenuit, maar van buitenaf.

Dit brengt ons bij een relevante speler in de digitalisering van mkb-bedrijven: tussenpersonen. Digitale technologieën worden door het mkb vaak via tussenpersonen geïmplementeerd, zoals gespecialiseerde adviesbureaus en dienstverleners waarvan mkb-bedrijven de producten al afnemen. Neem bijvoorbeeld CRM-, boekhoud- en vergadersoftware. Deze diensten sluiten aan op andere digitale tools en beginnen nu ook AI-diensten en AI-aanbieders van derden te integreren; en dat alles zonder dat de ondernemers bewust sturen op AI-strategie en -implementatie (CBS, 2026b; Vankan et al., 2025). Er ligt hier nog steeds een aanzienlijk potentieel, aangezien veel mkb-bedrijven nog steeds op zoek zijn naar gestructureerde oplossingen voor hun gegevensbeheer en -analyse (Eurofound, 2025). Ook overheidsorganisaties zoals regionale ontwikkelingsmaatschappijen (ROM's) en door de overheid gesteunde ngo's, zoals clusterorganisaties (bijvoorbeeld Brainport, Hightech NL, Security Delta), zijn erin geslaagd om financiering, start-ups en innovatieve middelgrote bedrijven met elkaar te verbinden om zo gezamenlijk de technologische ontwikkeling in Nederland te bevorderen. Om dit te faciliteren, kunnen we kijken naar het doelbewuste gebruik van tussenpersonen om gerichte digitaliseringsprogramma's voor het mkb te bevorderen. Tussenpersonen zijn daarmee niet alleen leveranciers of ondersteuning, maar potentiële hefbomen voor digitalisering.

Wil het mkb het potentieel van de digitale transitie (inclusief AI) volledig benutten? Dan bieden digitale bijscholing en bewustwordingsprogramma's een mogelijke uitkomst: **Alleen met voldoende basiskennis herkennen ondernemers wanneer een technologie daadwerkelijk winstgevend kan zijn. Ook kan het inzetten van tussenpersonen helpen als katalysator voor digitalisering, juist omdat zij die technologieën al voor ondernemers vertalen.** Gebruik van technologie moet niet worden gezien als het doel, maar als een middel. Dat is de omslag die het mkb nodig heeft.

Dr. Christopher Sabel
Universitair docent Strategic Management
bij Rotterdam School of Management,
Erasmus Universiteit Rotterdam



3. Het mkb versus het grootbedrijf

Er is een structurele productiviteitskloof tussen het mkb en het grootbedrijf. In OESO-landen zijn bedrijven met 10-19 werknemers gemiddeld ongeveer de helft zo productief als grote ondernemingen met meer dan 250 werknemers. Binnen de industrie is dit verschil nog groter: in Nederland is het kleinbedrijf (10-49 werknemers) meer dan 60 procent minder productief dan het grootbedrijf. Zelfs het middenbedrijf (50-249 werkzame personen) is in Nederland gemiddeld ongeveer 25 procent minder productief dan het grootbedrijf, vergelijkbaar met het OESO-gemiddelde (OECD, 2025b). Hierbij is de spreiding in productiviteit groter binnen sectoren dan tussen verschillende sectoren (Syverson, 2011).

De eerste **verklaring is lagere adoptie van managementpraktijken**. Mkb-bedrijven scoren hier structureel lager dan grotere ondernemingen, deels door beperktere middelen om deze praktijken te financieren (OECD, 2019). De tweede verklaring is toegang tot financiering. Kleinere bedrijven betalen hogere risico-opslagen op vreemd vermogen, wat investeringen in technologieontwikkelingen en automatisering beperkt. Dit zet een rem op de kapitaal-arbeidsratio, die sterk samenhangt met productiviteitsgroei. De derde verklaring is schaalnadelen in overhead. Vaste kosten voor administratie, compliance en marktbewerking drukken relatief zwaarder op kleinere bedrijven, wat de arbeidsproductiviteit verlaagt.

De 10 procent meest productieve bedrijven zijn gemiddeld 6,8 keer zo productief als de 10 procent minst productieve bedrijven (CBS, 2021). **Het probleem in Nederland lijkt dus minder dat de koplopers versnellen, maar dat het brede mkb daarachter (het peloton) onvoldoende aanhaakt.** Deze dynamiek wordt bemoeilijkt doordat de positieve samenhang tussen de productiviteit en de groei van een bedrijf over de tijd licht is afgenomen (Nederlands Comité voor Ondernemerschap, 2025). Om het peloton mee te krijgen in deze kopgroep, pleit de Sociaal-Economische Raad (SER) **voor meer 'productiviteitsdiffusie', waarbij de innovaties, technologieën en werkmethoden van de kopgroep zich beter doorvertalen naar het peloton** (SER, 2025). Om deze diffusie in de praktijk succesvol aan te jagen, adviseert de SER om een faciliterend ecosysteem voor mkb-ondernemers in te richten met concrete afspraken over coaching, regionale kenniscentra en een gerichte stimuleringsregeling voor sociale innovatie.

De kloof is dus bovenal een bedrijfskenmerk, geworteld in management, kapitaal, schaal en technologie-adoptie. Dat doorgroei in Nederland stroef verloopt, illustreert het lage aandeel startups dat de stap naar scaleup maakt (Erasmus Centre for Entrepreneurship, 2026). **De kansrijkste route om de kloof in de productiviteit tussen het mkb en het grootbedrijf te verkleinen verschilt per grootteklasse.** Voor zzp'ers en microbedrijven gaat deze route vooral via toegang tot kennis, vaardigheden en digitale basisadoptie. Voor kleine bedrijven gaat het om het professionaliseren van processen, financiering en organisatie. Het middenbedrijf heeft al meer middelen (financiering van R&D, digitalisering en procesinnovatie), maar komt op deze middelen en de internationale markttoegang nog altijd tekort vergeleken met het grootbedrijf.

Waarom geld alleen het mkb niet laat groeien

Prof. dr. Ronald Huisman

Nederland heeft geen tekort aan ondernemers. Meer dan 310.000 mkb-bedrijven (excl. zzp'ers) zijn goed voor meer dan de helft van de werkgelegenheid en jaar op jaar meer oprichtingen dan opheffingen. Toch blijft iets hardnekkig ontbreken: doorgroei. Van alle kleinbedrijven die in 2014 actief waren, was tien jaar later slechts 7 procent naar een hogere grootteklasse gegroeid, terwijl 16 procent was gekrompen (Nederlands Comité voor Ondernemerschap, 2025). Dit patroon zagen we ook in eerdere jaarberichten, waarbij slechts 5,5 procent groeide en 14 procent kromp tussen 2010 en 2018 (Nederlands Comité voor Ondernemerschap, 2019). Dit is geen toeval en het is geen gebrek aan ambitie.

De gangbare verklaringen - arbeidsmarktkrapte, regeldruk en economische onzekerheid - spelen zeker een rol. Maar ze verklaren niet waarom juist het mkb daarin achterblijft. De verklaring ligt dieper: **in de architectuur van het kapitaal dat beschikbaar is voor groeiende bedrijven**.

Kapitaalaanbod in Nederland voor mkb is voornamelijk bancair, dat primair gericht is op onderpand en cashflow en minder op groeipotentieel. Risicodragend kapitaal concentreert zich meer in een smalle bovenlaag van tech-startups en scaleups. **Het brede mkb-peloton valt buiten het vizier van groeikapitaal.** Dit is geen specifiek Nederlands probleem: McCahery et al. (2015) toonden aan dat het mkb-financieringsgat (verschil tussen gevraagd en geleverd kapitaal) meer dan drie keer groter is in Europa dan in de Verenigde Staten met voor Nederland een gat tussen 7 procent en 20 procent van het BBP. Meer recente cijfers lijken te bevestigen dat deze druk aanhoudt: financieringen via het eigen vermogen (aandelen) daalden voor het mkb met 34 procent in 2023 na een eerdere daling van 19 procent in 2022 (OECD, 2025a).

Het is niet dat er geen geld voor mkb beschikbaar is. **De zoektocht naar kapitaal lijkt een moeilijke.** Van de mkb-bedrijven met een financieringsbehoefte trekt uiteindelijk maar 55 procent ook daadwerkelijk (een deel van) de gewenste financiering aan, en de meeste uitval vindt plaats vóór de aanvraagfase (CBS, 2026). Mkb-bedrijven ervaren een knelpunt bij financieringen onder de € 1 miljoen (IBO Bedrijfsfinanciering, 2024). **Voor een deel valt dit te wijten aan beperkte kennis.** In een recente survey werd aan mkb'ers gevraagd hoe makkelijk het is om toegang te hebben tot bepaalde vormen van financiering. De eerste resultaten suggereren dat mkb'ers vinden dat rekening-courant krediet en leasing makkelijk verkrijgbaar zijn. Wel viel het op dat men "weet niet / n.v.t." antwoordde bij andere financieringsvormen gericht op groei zoals uitgifte van aandelen, venture capital en private equity. Alperovych et al. (2024) onderzochten Nederlandse ondernemers. Hun resultaten tonen dat ondernemers die zeggen meer kennis van financiering te hebben betere bedrijfsresultaten laten zien. Financiële kennis correleert met het economische succes van een mkb-bedrijf. Met name kleinere mkb-bedrijven zullen minder in staat zijn om voldoende financiële kennis te hebben om te groeien. Opvallend genoeg vonden Alperovych et al. (2024) ook dat de interventie van een financieel adviseur bij ondernemers met de minste financiële kennis niet leidde tot betere bedrijfsresultaten.

Als kennis beperkt is en als ondernemers moeite hebben bij de zoektocht naar kapitaal, dan lost een financieringsinstrument dat enkel meer geld beschikbaar stelt dit niet op. Het veronderstelt immers een ondernemer die weet wat nodig is en hoe het instrument kan worden betrokken. Dit is precies waar 'system-level investing' een ander uitgangspunt biedt: niet de transactie staat centraal, maar de systemische relatie tussen kapitaal en ontvanger. Toegepast op

het mkb betekent dit dat financiers niet alleen kapitaal leveren, maar ook sectorkennis, eerder langetermijn dan transactioneel denken en actief begeleiden van (kleinere) ondernemers op de weg naar financiering. Denk aan een financier die een ondernemer benadert en in gesprek gaat over het maken van duurzame keuzes om op lange termijn meer waarde te creëren. **Dit is de logica van system-level investing:** de overtuiging dat kapitaal niet los staat van de systemische context waarin het wordt ingezet en dat financieel en maatschappelijk rendement op de lange termijn samenvallen (Lukomnik & Hawley, 2021).

Wat dit vraagt van beleid is een verschuiving in denken, niet alleen in budget. Betere toegankelijkheid van kapitaal alleen verandert niets voor de ondernemer die niet weet wat hij moet zoeken. De FinancieringsGids van het KvK kan ondernemers hierbij helpen, maar kijkt naar de ondernemer om het probleem op te lossen. Vanuit de kant van financiers is een andere houding nodig. Een financieringsinfrastructuur die zelf het zoekprobleem oplost: financiers die vanuit sectorkennis en langetermijnrelaties proactief herkennen welke bedrijven groeipotentieel hebben, in plaats van te wachten tot ondernemers zich met een kant-en-klare aanvraag melden. **Dat is een fundamenteel andere rol dan die van loket of vangnet.**

Prof. dr. Ronald Huisman

Hoogleraar Financiering van Duurzame Energie
bij Erasmus School of Economics,
Erasmus Universiteit Rotterdam



4. Arbeidsproductiviteit vergeleken met het buitenland

Vergeleken met het buitenland laat de Nederlandse arbeidsproductiviteit een tweezijdig beeld zien. In niveau behoort Nederland nog altijd tot de meest productieve economieën ter wereld: in 2025 stond Nederland op de elfde plaats van landen met de hoogste arbeidsproductiviteit per gewerkt uur (CBS, 2026d). Daarmee ligt Nederland nog duidelijk boven het EU-gemiddelde. De buurlanden Duitsland en België hadden in 2025 een hogere arbeidsproductiviteit. Tegelijk is de relatieve positie verzwakt: in 2014 stond Nederland op de zesde plaats. De internationale opgave is dus niet dat de Nederlandse arbeidsproductiviteit laag is, maar dat de groei achterblijft ten opzichte van andere landen (Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, 2025).

Vooral de productiviteitsgroei van het hele bedrijfsleven neemt dus af. In de afgelopen tien jaar bedroeg de Nederlandse productiviteitsgroei gemiddeld ongeveer 0,5 procent per jaar, tegenover ongeveer 1,5 procent per jaar in de veertig jaar daarvoor (CBS, 2026d). Bovendien vertraagde de groei in Nederland sterker dan in andere hoge-inkomenslanden en groeide de arbeidsproductiviteit minder dan het EU-gemiddelde (CBS, 2024b). Ook recent blijft het beeld wisselend: de Nederlandse arbeidsproductiviteit daalde in 2023 en 2024, maar steeg in 2025 met 2,4 procent door hogere toegevoegde waarde (+1,8%) en minder gewerkte uren (-0,6%) (CBS, 2026e). In de EU als geheel groeide de arbeidsproductiviteit per gewerkt uur in 2024 nauwelijks (+0,2%) en in 2025 met 1,4 procent (Eurostat, 2026).

Een deel van deze vertraging past binnen een breder internationaal patroon. De OECD laat zien dat de arbeidsproductiviteitsgroei in veel ontwikkelde economieën in 2023 en 2024 zwak bleef, vooral in de eurozone (OECD, 2025b). Tegelijkertijd is de Nederlandse vertraging relatief sterk. Dit komt mede door de Nederlandse sectorstructuur, waarin de dienstensector vergeleken met andere Europese landen groter is (Eurostat, 2021). Meer dan 80 procent van de werkgelegenheid zit in deze sector, en productiviteitswinst is hier doorgaans lastiger te realiseren (CPB, 2024). Daarnaast drukten verschuivingen van arbeid naar minder productieve sectoren de productiviteitsgroei in 2013-2019 met ongeveer 0,5 procentpunt per jaar, terwijl de afbouw van gaswinning in Groningen de jaarlijkse groei met ongeveer 0,3 procentpunt verlaagde (CBS, 2024b; CPB, 2024).

Deze cijfers beschrijven de Nederlandse economie als geheel. Voor het mkb is vooral relevant hoe deze macro- en sectorontwikkelingen doorwerken in sectoren en grootteklassen waarin veel kleinere ondernemingen actief zijn. Op EU-niveau groeide de productiviteit in 2025 het sterkst in landbouw, informatie en communicatie, en industrie, terwijl de bouw achterbleef en nog onder het niveau van vóór de coronapandemie lag (Eurostat, 2026). De OECD concludeert bovendien dat productiviteitsverschillen tussen landen vooral worden bepaald door ontwikkelingen binnen sectoren, waarbij industrie vaak positief bijdraagt en energiegerelateerde activiteiten soms juist remmen (OECD, 2025b). Voor Nederland betekent dit dat de totale productiviteit sterk afhankelijk is van productiviteitsgroei binnen grote dienstensectoren, bouw, handel en andere sectoren waarin veel mkb-bedrijven actief zijn.

Voor het mkb is de internationale vergelijking gunstiger dan kijkend naar de hele Nederlandse economie. Nederlandse mkb-bedrijven behaalden in 2025, samen met Ierland, België en Luxemburg, de hoogste mkb-productiviteit binnen de EU: een toegevoegde waarde van meer dan 80.000 euro per werkzame persoon per jaar (European Commission, 2026). Tegelijkertijd loopt de productiviteitsverhouding tussen het mkb en het grootbedrijf sterk uiteen tussen EU-landen: waar de productiviteit van het Griekse mkb slechts 25,5 procent van die van het grootbedrijf bedraagt, is dat in België maar liefst 86,6 procent. In tegenstelling tot de totale economie, waar de Nederlandse positie sinds 2014 verzwakte van de zesde naar de elfde plaats, lijkt de relatieve positie van het Nederlandse mkb te zijn vastgehouden: de mkb-productiviteit lag in 2018 al 42 procent boven het EU-gemiddelde (63.300 tegenover 44.600 euro) (European Commission, 2019), tegenover een voorsprong van minstens 44 procent in 2025 (ruim 80.000 tegenover circa 55.400 euro EU-gemiddeld) (European Commission, 2026). Deze twee ranglijsten zijn niet direct vergelijkbaar, de ene betreft arbeidsproductiviteit per gewerkt uur voor de hele economie, de andere toegevoegde waarde per werkzame persoon specifiek voor het mkb, maar wijzen wel op een andere ontwikkeling dan bij de totale economie.

Ook de bedrijfsstructuur speelt mee. In 2026 heeft 81 procent van de Nederlandse bedrijven geen werknemers in dienst, tegenover rond 55-60 procent in de EU-27. Nederland kent daarmee relatief veel zzp'ers en zeer kleine bedrijven (Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, 2025). Dat is relevant omdat, zoals in hoofdstuk 3 beschreven, grote bedrijven in OESO-landen gemiddeld productiever zijn dan kleinere bedrijven. Deze kloof loopt internationaal sterk uiteen: van bijna 60 procentpunt in Ierland tot 2 procentpunt in Zwitserland, met Duitsland (61% mkb-productiviteit t.o.v. grote bedrijven) dicht bij het gemiddelde en vergelijkbaar met Nederland (OECD, 2025b; McKinsey Global Institute, 2024). Een hoog nationaal productiviteitsniveau garandeert geen kleinere kloof: die is kleiner waar winst breed wordt gedragen dan waar enkele koplopers het gemiddelde optrekken. Dit benadrukt voor Nederland het belang van gerichte diffusie naar het middenbedrijf.

Schaalvoordelen, kapitaalintensiteit en digitalisering zijn met name relevant in opkomende technologiegebieden die ook in de Nationale Technologiestrategie worden benoemd, zoals AI, halfgeleiders, quantumtechnologie, fotonica en cybersecurity (Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, 2024). Ook hier ligt de sleutel bij het middenbedrijf: juist in deze domeinen kan het een schakel vormen tussen kennisontwikkeling, toepassing en opschaling, mits het voldoende toegang heeft tot de juiste managementpraktijken, werknemersvaardigheden, ICT-gebruik, R&D-investeringen en samenwerking (OECD, 2019; Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, 2024). Daarbij is geen sprake van een algemene digitale achterstand van Nederlandse ondernemingen: Nederland presteert internationaal juist sterk op digitale infrastructuur en digitale vaardigheden. De internationale achterstand zit specifieker bij de toepassing van geavanceerde digitale technologieën door kleinere ondernemingen, vooral AI (European Commission, 2025). Dit wordt deels verklaard door het gefragmenteerde, regionale karakter van AI-innovatie in Nederland. Digitalisering en AI kunnen op termijn bijdragen aan productiviteitsgroei, maar dit effect is nog niet duidelijk zichtbaar in de macro-economische productiviteitscijfers (European Commission, 2025; OECD, 2025).

De internationale vergelijking wijst erop dat Nederland nog altijd tot de meest productieve economieën behoort in termen van niveau, maar terrein verliest in termen van groei. Dit sluit aan bij Rapport Wennink, waarin wordt benadrukt dat extra arbeidsinzet door vergrijzing tegen grenzen aanloopt en toekomstige economische groei vrijwel volledig uit hogere arbeidsproductiviteit moet komen (Wennink, 2025). Voor het mkb-beleid ligt de belangrijkste opgave daarom niet alleen in het vergroten van arbeidsinzet, maar vooral in het versterken van de productiviteitsdiffusie. Externe factoren, zoals geopolitieke ontwikkelingen, bepalen mede of het mkb dit ook daadwerkelijk kan realiseren.

Geopolitieke ontwikkelingen en het mkb

Dr. Michiel Gerritse

Het mkb neemt minder vaak direct deel aan internationale handel dan grote bedrijven. Het vertegenwoordigt grofweg een vijfde van de Nederlandse export (CBS, 2016). Toch is de invloed van geopolitiek op het mkb groot: het mkb is afhankelijk van stabiele toeleveringen, verbindt die toelevering aan relatief veel banen, heeft minder stootkussens om turbulentie op wereldmarkten op te vangen, en staat niet in de belangstelling van aankomend geopolitiek beleid.

Afzetmarkten: tarieven en handelsonzekerheid

De opbrengsten uit buitenlandse afzetmarkten worden onzeker door tarieven, oorlog, en handelsnetwerken die onder druk staan. Kleine bedrijven hebben relatief grote toetredingskosten in buitenlandse markten, en bedienen daarom maar een paar producten en bestemmingen: **veel eieren in één mand**. Met zo'n geconcentreerde afzetmarkt is de kans om geraakt te worden kleiner, maar als er wel een schok plaatsvindt, is de schade groot. Het mkb heeft ook minder stabilisatoren dan grote bedrijven: ze hebben minder marktmacht om stijgende kosten door te berekenen, ze hebben minder alternatieve bestemmingen, en ze hebben vaak minder marge en voorraden (CBS, 2020, 2022b). De recente conjunctuurenquête van het CBS laat zien dat kleinere bedrijven in de maakindustrie veel minder vaak hun handelsstrategieën aanpassen via prijzen of bestemmingen dan grote bedrijven (bedrijven in diensten doen weinig aanpassingen) (CBS, 2026c). **Voor het mkb is de blootstelling aan geopolitiek risico in afzetmarkten vaak indirect:** het loopt via toeleveringen aan exporteurs. In een aantal sectoren levert het mkb veel (50%) aan de toegevoegde waarde van export. Daarmee leidt turbulentie op de wereldmarkt tot indirecte schokken via lokale supply chains, in het bijzonder via de dienstverlening (en landbouw).

Kritieke toeleveringsketens, grondstoffen, en energie

Verstoringen op de wereldmarkt (tariefoorlogen, Straat van Hormuz) die toeleveringen doen stokken raken kleine en grote bedrijven ongeveer even vaak, en hebben vergelijkbare oorzaken (CBS, 2026c). Het lijkt aannemelijk dat de toeleveringsketens in het mkb minder kwetsbaar zijn: het mkb haalt inputs vaker van nabij (dus minder kans op logistieke verstoring) en het gebruikt vaker generieke inputs/commodities in plaats van tailormade inputs (waardoor het makkelijker is van leverancier te wisselen). Aan de andere kant staan mkb'ers bij leveranciers met leveringsproblemen vaak achteraan in de rij: leveranciers voldoen grote contracten eerst, waardoor de tekortproblemen voor kleine bedrijven achter aan de rij worden uitvergroot. Daarbij beperken mkb'ers zich door vaste kosten per leverancier vaak tot leveringsrelaties met een gering aantal partners, waardoor de kans op monosourcing hoog is. Bovendien hebben mkb'ers doorgaans minder zicht op hun keten, en kunnen daardoor moeilijker anticiperen: een klein bouwbedrijf heeft vaak geen inzicht in toeleveranciers van hun toeleverancier, een grote elektronicaproducent wel.

Het mkb is afhankelijk van **specifieke grondstoffen zoals koper, cokeskolen en fosfor** vooral omdat ze benodigd zijn in bouw en landbouw. Daarmee is de directe afhankelijkheid heel anders dan die van grote bedrijven, waar de kritieke ketens in de grondstoffen voor maakindustrie en (petro) chemie liggen (CBS, 2025c).

Schommelingen op de **globale energiemarkten** pakken ook anders uit voor mkb'ers dan voor grote bedrijven. Omdat energiebelastingen effectief regressief werken (tussen de laagste en hoogste schaal zit een belastingvoetverschil

van een factor 30 voor elektra en 10 voor gas[5]), ligt de winstmarge per energie-eenheid voor het mkb lager, en is er mogelijk minder ruimte om schokken op te vangen. Daarnaast gebruikt het mkb vaker kortere retailcontracten en heeft het, in vergelijking met grotere bedrijven, minder toegang tot spotmarkten en andere financiële instrumenten om prijsschommelingen te hedgen. Onder het huidige Europese Emission Trading System worden mkb'ers als kleine gebruikers praktisch ontzien van heffing, maar met de nieuwe generatie ETS schuift de heffing van verbruikers naar energieleveranciers die kosten doorberekenen, waardoor energiekosten vanaf 2027 vermoedelijk zullen stijgen voor mkb'ers (European Commission, 2024).

Veiligheid en strategische autonomie

Strategische autonomie komt steeds hoger op de agenda en vormt een groeiend motief voor industriebeleid. Industriebeleid richtte zich eerder op oplossingen voor marktfalen zoals financieringsfricties, waarvan het mkb profiteert. Het **geostrategische doel in modern industriebeleid leidt juist tot steun voor grotere bedrijven:** zij zijn vaker systemisch en van kritiek belang op nationaal niveau. Tegelijk vormt de Wet Vifo over strategische investeringen een risico voor het mkb: de vaste compliancekosten maken het relatief kostbaar voor mkb'ers in gevoelige markten: een klein softwarebedrijf dat levert aan een zorginstelling of energieproducent ziet zich geconfronteerd met hoge vaste kosten.

Naast een uitsluiting van beleid is er een direct veiligheidsrisico dat groeit in een geopolitiek complexere wereld: cybersecurity. Het aantal (internationale) cyberaanvallen neemt toe, en **mkb'ers lijken slechter voorbereid op zulke aanvallen**, en gevoeliger ervoor. Microbedrijven gebruiken bijvoorbeeld veel minder data-encryptie dan grote bedrijven (33 procent vs 91 procent, CBS Cybersecuritymonitor 2024). Mkb'ers zijn ook veel minder vaak verzekerd dan grote bedrijven, ondanks vergelijkbare kansen op een aanval. Veiligheidswetten (NIS2) richten zich specifiek op grote bedrijven, terwijl kleinere bedrijven vaak een makkelijker doelwit zijn – een bekend voorbeeld is de aanval van het Chinese Salt Typhoon op Nederlandse serviceproviders om elders in de keten toegang te krijgen (NCTV, 2025).

Een gemene deler is dat er aanzienlijke vaste kosten zijn voor bedrijven in een geopolitiek complexere wereld, zoals investeren in relaties met leveranciers en consumenten, verzekering en prijs-hedging, of beveiliging. **Enerzijds plukken mkb'ers daardoor moeilijker de vruchten van een globaliserende wereld, en anderzijds raken mkb'ers in de luwte van beleidsaandacht die uitgaat naar grotere bedrijven**, die een strategischer rol spelen in nationaal beleid.

Dr. Michiel Gerritse
Universitair hoofddocent Strategy Economics
bij Erasmus School of Economics,
Erasmus Universiteit Rotterdam



5. https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/zakelijk/overige_belastingen/belastingen_op_milieugrondslag/energiebelasting/

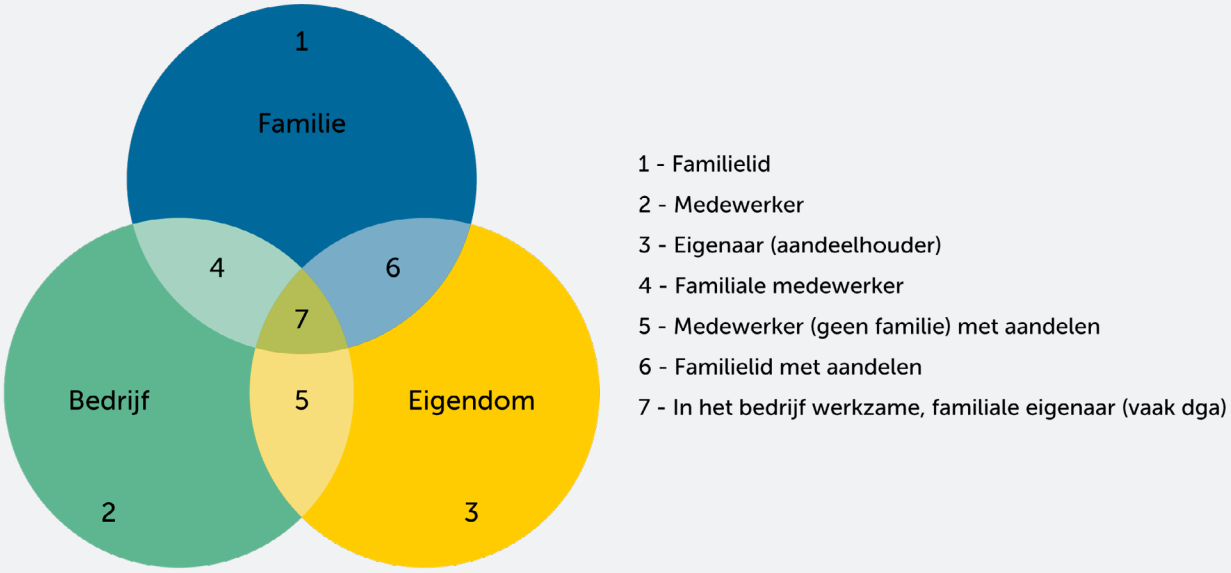
5. Special: Familiebedrijven

5.1. Inleiding: diversiteit en heterogeniteit van familiebedrijven

Familiebedrijven vormen wereldwijd de **meest voorkomende** ondernemingsvorm en zijn een belangrijke motor voor werkgelegenheid en economische ontwikkeling (CBS, 2025f; Neckebrouck et al., 2018). Tegelijkertijd kennen familiebedrijven een grote verscheidenheid en komen zij voor in alle sectoren, grootteklassen en leeftijdsgroepen. Familiebedrijven verschillen sterk van elkaar, alleen al omdat elke onderneming een eigen geschiedenis kent waarin familie, eigendom en bedrijf zich op een unieke manier hebben ontwikkeld.

Wat familiebedrijven onderscheidt van andere ondernemingen is de **verwevenheid van familie, eigendom en bedrijf.** Het driecirkelmodel van Tagiuri en Davis (1996) laat zien dat deze drie systemen elkaar overlappen doordat personen tegelijkertijd meerdere rollen kunnen vervullen (posities 4, 5, 6 en 7 in Figuur 5.1).

Figuur 5.1. Driecirkelmodel (Tagiuri & Davis, 1996)



Een individu kan tegelijkertijd familielid, eigenaar en bestuurder zijn. Hierdoor spelen bij belangrijke beslissingen niet alleen zakelijke belangen en overwegingen een rol, maar ook belangen en overwegingen vanuit de familie en de eigenaren.

De wijze waarop familie, eigendom en bedrijf met elkaar zijn verbonden verschilt sterk tussen familiebedrijven. Gersick et al. (1997) onderscheiden drie veelvoorkomende vormen: het directeur-grootaandeelhouderbedrijf (DGA-bedrijf), de broers-zussen-samenwerking en het neven-nichtenconsortium. Naarmate eigendom en betrokkenheid over meerdere familieleden en generaties worden verdeeld, neemt de complexiteit doorgaans toe. Recenter onderzoek (Daspit et al., 2021) heeft, op basis van een analyse

van 781 artikelen, acht aanvullende thema's geïdentificeerd waarop familiebedrijven onderling van elkaar **verschillen**: internationalisering, ondernemend gedrag, opvolging, arbeidsrelaties, socio-emotional wealth (SEW)[6], familiegebonden kapitaal, omvang en groei, en governance. Dit laat zien dat familiebedrijven niet alleen verschillen in omvang en structuur, maar ook in strategie, cultuur en organisatie.

De betrokkenheid van de familie heeft daarmee grote invloed op het functioneren van de onderneming en haar rol in de (lokale) gemeenschap. Dit brengt uitdagingen met zich mee, maar biedt ook kansen. Zo kunnen conflicten vanuit de familie doorwerken in het bedrijf en vice versa, maar kunnen familiebedrijven ook hun familiekarakter inzetten als bron van concurrentievoordeel, bijvoorbeeld door innovatie te verbinden aan tradities en continuïteit (De Massis et al., 2016).

Samenvattend zijn familiebedrijven een diverse groep ondernemingen waarin de verwevenheid van familie, eigendom en bedrijf op uiteenlopende manieren vorm krijgt. De verschillen in overlap tussen familie, bedrijf en eigendom, omvang en structuur werken door in de strategie, cultuur en organisatie, en daarmee in het functioneren van familiebedrijven.

5.2 Actuele vraagstukken

Familiebedrijven worden geconfronteerd met dezelfde maatschappelijke en economische uitdagingen als andere ondernemingen. Ontwikkelingen zoals digitalisering, kunstmatige intelligentie (AI), verduurzaming, arbeidsmarktkrapte en geopolitieke onzekerheid vragen om een hoge mate van wendbaarheid en veerkracht. De verwevenheid van familie, eigendom en onderneming brengt echter aanvullende vraagstukken met zich mee die specifiek zijn voor familiebedrijven.

Omdat familiebedrijven gericht zijn op de lange termijn en sterke relaties met stakeholders, zijn het vinden van een goede **balans tussen korte- en langetermijndoelen**, regelgeving en besluitvorming belangrijke uitdagingen in de hedendaagse markt- en concurrentiedruk en vraagstukken rondom talent en leiderschapsontwikkeling (PwC Family Business Survey, 2025). Daarnaast zijn **opvolgingsplanning, governance en het behouden van de bedrijfscultuur** belangrijke actuele vraagstukken voor familiebedrijven. Omdat zakelijke en persoonlijke belangen regelmatig door elkaar lopen bij dergelijke vraagstukken, zijn rolbewustzijn, communicatie en conflicthantering van groot belang in het adresseren van deze uitdagingen.

Een belangrijk vraagstuk voor familiebedrijven, zeker met het oog op vergrijzing, is de **bedrijfsoverdracht**. Door de vergrijzing staat de komende jaren een omvangrijke golf van bedrijfsoverdrachten voor de deur. Recent onderzoek onder het Nederlandse kleinbedrijf laat zien dat 12 procent van de ondernemers al actief bezig is met verkoop of overdracht en nog eens 23 procent dit binnen vijf jaar overweegt. In totaal gaat het om meer dan 500.000 bedrijven, waarbij het naderen van de AOW-leeftijd of pensionering de belangrijkste aanleiding vormt (Van Teeffelen & Smit, 2026). Ook onderzoek van ABN AMRO (2025) onder 519 ondernemers wijst op de urgentie van het opvolgingsvraagstuk: 68 procent van de ondervraagde ondernemers wil het bedrijf nog maximaal tien jaar aansturen. Van deze groep is 22 procent nog niet bezig met opvolging en zoekt 20 procent wel naar een opvolger, maar heeft deze nog niet gevonden.

Deze ontwikkeling is extra relevant omdat bedrijfsopvolging een **lange en goede voorbereiding** vraagt. Lansberg (1999) stelt dat een succesvolle familieopvolging idealiter 10 tot 15 jaar voorbereiding vergt, terwijl Zellweger (2017) laat zien dat opvolging binnen de familie gemiddeld 6,5 jaar duurt en daarmee aanzienlijk langer is dan overdracht aan werknemers of verkoop aan derden. Tegelijkertijd zijn veel familiebedrijven nog onvoldoende voorbereid. Hoewel 85 procent van de familiebedrijven het belang van

6. Dit concept wordt verder toegelicht in paragraaf 5.5.

strategische opvolgingsplanning onderschrijft, beschikt slechts 57 procent over een formeel opvolgingsplan en is slechts 23 procent actief bezig met de uitvoering daarvan (Deloitte Private, 2026). De combinatie van een toenemend aantal bedrijfsoverdrachten, de lange voorbereidingstijd en het ontbreken van concrete opvolgingsplannen kan daarmee de **continuïteit van familiebedrijven onder druk zetten**.

Familiebedrijven kiezen tegenwoordig ook minder vanzelfsprekend voor opvolging binnen de familie, mede veroorzaakt door factoren zoals veranderende ambities van jongere generaties, de toenemende complexiteit en kapitaalintensiteit van bedrijven, en de professionalisering van bedrijfsvoering (EY, 2025). Volgens het onderzoek van ABN AMRO zou slechts een kwart van de respondenten het bedrijf binnen de familie willen houden, met name om de continuïteit van het bedrijf, het behoud van personeel en de voortzetting van de bedrijfscultuur en waarden te waarborgen. Tegelijkertijd zijn potentiële familiale opvolgers steeds minder bereid om onvoorwaardelijk de leiding van het familiebedrijf over te nemen. **Hierdoor kan de belangstelling voor alternatieve vormen van opvolging**, zoals verkoop aan derden of overname door werknemers, toenemen. Het aantal fusies en overnames in het Nederlandse bedrijfsleven is tussen 2007 en 2024 dan ook meer dan verdubbeld (CBS, 2025). Hoewel dergelijke alternatieven de continuïteit van de onderneming kunnen waarborgen, is bij verkoop aan een (buitenlandse) private-equity partij of multinational het behoud van de bestaande bedrijfscultuur en familiewaarden minder vanzelfsprekend. Ook kan de bedrijfsleiding vaker in handen komen van een niet-familielid, terwijl familieleden uit nieuwe generaties betrokken zijn als eigenaar of bestuurder op afstand (in een raad van advies, een raad van commissarissen of als bestuurder van de Stichting Administratiekantoor). Om deze rollen goed te kunnen vervullen is het belangrijk dat opvolgers hierop worden voorbereid (BDO, 2026; Veldhuizen et al., 2023; Berent-Braun et al., 2025).
Ten slotte is **professionalisering** een blijvend en groot aandachtspunt voor veel mkb familiebedrijven (Dekker et al., 2015; Hall & Nordqvist, 2008). Naast het uitblijven van een professionele governancestructuur die gericht is op het balanceren van de belangen van de familie, de eigenaren en het bedrijf, blijven veel mkb-familiebedrijven ook achter als het gaat om strategieontwikkeling, het inrichten van dashboards voor sturingsinformatie en de blik naar buiten om goed aangehaakt te blijven bij externe ontwikkelingen.

De actuele vraagstukken laten zien dat de toekomstbestendigheid van familiebedrijven niet alleen afhangt van hun vermogen om in te spelen op externe ontwikkelingen, maar ook van de mate waarin er sprake is van professionalisering, passende governance en tijdige voorbereiding op leiderschaps- en eigendomsoverdracht. Laatstgenoemde factoren zijn belangrijke voorwaarden voor de continuïteit van familiebedrijven.

5.3 Kansen en knelpunten van familiebedrijven

Familiebedrijven beschikken over verschillende kenmerken die hen een sterke positie geven in een dynamische economische omgeving. Hun **langetermijnoriëntatie, financiële onafhankelijkheid** en de **sterke betrokkenheid van eigenaren** maken het mogelijk om strategische keuzes te maken die gericht zijn op continuïteit en duurzame waardecreatie. Onderzoek laat zien dat familiebedrijven gemiddeld beschikken over een hogere solvabiliteit en liquiditeit dan niet-familiebedrijven, het zogenaamde *patiënt capital*, waardoor zij economische crises beter kunnen doorstaan en bijdragen aan de stabiliteit van de economie (SEO, 2024). Daarnaast bevorderen een gedeelde identiteit, sterke familiecultuur en onderling vertrouwen de cohesie binnen de organisatie, wat besluitvorming kan versnellen en de uitvoering van strategieën vergemakkelijkt (Pieper et al., 2025).

Tegenover deze sterke punten staan echter ook specifieke uitdagingen. De sterke focus op continuïteit kan leiden tot **terughoudendheid bij investeringen** en een **grotere**

risicomijding. De groeiambitie is bij veel familiebedrijven daarom gematigd (PwC, 2025). Daarnaast kennen veel familiebedrijven een wat **gesloten houding** waarbij strategische vraagstukken binnenskamers worden behandeld en externe perspectieven en kennis onvoldoende worden benut (Van Helvert-Beugels et al., 2018). In veel familiebedrijven is bovendien sprake van **beperkte diversiteit binnen het topmanagementteam**, zowel qua leeftijd als geslacht, en blijven bestuurders relatief lang in functie (Quarchioni et al., 2022). Dit kan de **vernieuwing** en het **aanpassingsvermogen** van de onderneming beperken. Ook kunnen verschillen in belangen tussen generaties of familietakken **besluitvorming vertragen**, terwijl de combinatie van financiële en niet-financiële doelstellingen soms leidt tot **onduidelijkheid over strategische prioriteiten**. Naarmate eigendom over meer familieleden wordt verspreid, neemt bovendien de behoefte aan professionele governance toe om versnippering en conflicten te voorkomen (Pieper et al., 2025).

De kenmerken die familiebedrijven onderscheiden, zoals hun langetermijnoriëntatie, sterke betrokkenheid en focus op continuïteit, vormen tegelijkertijd hun grootste kracht én hun grootste uitdaging. Het inzetten van deze kenmerken als kracht vraagt om een goede balans tussen het behoud van het familiekarakter en de professionalisering die nodig is om wendbaar en toekomstbestendig te blijven.

5.4 Economische betekenis van familiebedrijven

Familiebedrijven vormen een **belangrijk onderdeel** van de Nederlandse economie. Op 1 januari 2024 waren er ruim 295.000 familiebedrijven[7], tegenover ongeveer 192.000 niet-familiebedrijven. Vooral in de landbouw (90%), bouwnijverheid (70%) en horeca (69%) is het aandeel familiebedrijven relatief groot.

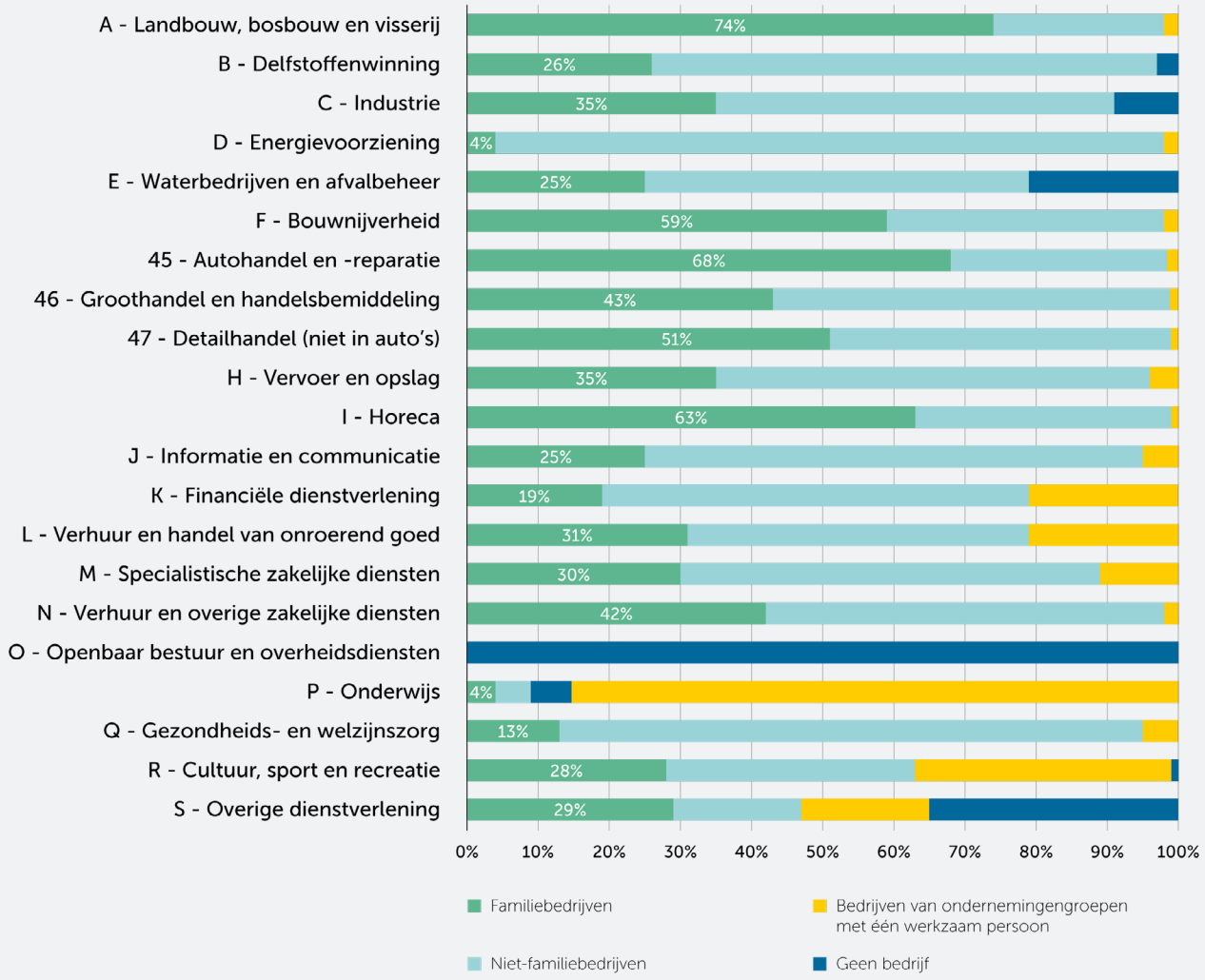
Familiebedrijven komen vooral voor onder microbedrijven (2–10 werkzame personen), waar zij 72 procent van alle bedrijven vertegenwoordigen. Tegelijkertijd zijn familiebedrijven **niet beperkt tot het mkb**: van de ondernemingen met meer dan 250 werknemers is nog steeds 22,8 procent een familiebedrijf (zie appendix 5.1 voor de meest recente cijfers over mkb-familiebedrijven uit de CBS-maatwerktabel 'Familiebedrijven in Nederland 2023-2024'). Volgens de EW Top 500 vormen familiebedrijven binnen de categorie grootbedrijf 38 procent van de 500 grootste ondernemingen in Nederland (Kosterman & Erich, 2025).

Familiebedrijven zijn **gemiddeld ouder** dan niet-familiebedrijven; 19 procent bestaat langer dan 30 jaar, tegenover 9 procent van de niet-familiebedrijven. Veel familiebedrijven worden opgericht en **blijven relatief klein**. Er zijn echter ook familiebedrijven die doorgroeien naar een groter bedrijf of naar een ondernemende familie met een conglomeraat met meerdere ondernemingen (zoals SHV, Pon en VDL). In 2024 waren er 6.180 **snelle groeiers**[8] onder alle familiebedrijven (2,1%). Bij de niet-familiebedrijven waren dat er 4.755 (2,5%).

7. Dit betreft bedrijven van ondernemingengroepen met meer dan 1 werkzaam persoon. Hierbij kan het voorkomen dat een ondernemingengroep bestaat uit één of meerdere bedrijven met 1 werkzaam persoon. Deze bedrijven worden meegeteld bij het aantal familiebedrijven en niet-familiebedrijven.

8. Snelle groeiers zijn hier volgens het CBS gedefinieerd als bedrijven met minimaal 10 werknemers die drie jaar op rij een gemiddelde banengroei van ≥ 10 procent per jaar doormaken.

Figuur 5.2. Werknemersbanen naar bedrijfstak, december 2023



De **bijdrage aan werkgelegenheid** is aanzienlijk. In december 2023 waren mkb-familiebedrijven goed voor ruim 2,1 miljoen werknemersbanen, oftewel 53 procent van alle banen binnen het mkb. Vanuit data over alle familiebedrijven (inclusief het grootbedrijf) is de volgende verdeling van banen binnen bedrijfstakken bekend: landbouw (74%), autohandel en -reparatie (68%), horeca (63%) en bouwnijverheid (59%) (zie figuur 5.2).

Opvallend is dat familiebedrijven ongeacht grootteklasse relatief **veel jonge werknemers** in dienst hebben: 28 procent van de werknemers is jonger dan 25 jaar, tegenover ongeveer 20 procent bij niet-familiebedrijven. Daarnaast betreft bijna 20 procent van de banen bij familiebedrijven een werkweek van maximaal 12 uur, tegenover 12 procent bij niet-familiebedrijven. Dit komt mede doordat familiebedrijven veel voorkomen in bedrijfstakken zoals horeca en detailhandel.

Ook als aandeel in het BBP zijn familiebedrijven van betekenis. In 2023 realiseerden mkb-familiebedrijven exclusief zzp'ers €472 miljard omzet, goed voor 34,6 procent van de totale omzet van het niet-financiële mkb-bedrijfsleven. De toegevoegde waarde van mkb-familiebedrijven bedroeg €126 miljard, oftewel 38 procent van de totale toegevoegde waarde in het mkb. Vooral bij bedrijven met minder dan 50 werkzame personen is het aandeel van familiebedrijven in omzet en toegevoegde waarde groot, namelijk beiden 43 procent.

Onderzoek op basis van micro-data van het CBS laat zien dat **familiebedrijven gemiddeld financieel gezonder** zijn dan niet-familiebedrijven (SEO, 2024). Hierbij is rekening gehouden met verschil in omvang, kapitaalintensiteit, sector, de leeftijd van de onderneming, jaareffecten en de provincie waarin de onderneming actief is. De solvabiliteit van familiebedrijven is met 56,5 procent bijna 10 procentpunt hoger dan die van niet-familiebedrijven. De liquiditeit bij familiebedrijven is gemiddeld 28 procentpunt hoger. Tijdens de coronaperiode nam de werkgelegenheid bij niet-familiebedrijven af, terwijl deze bij familiebedrijven juist groeide. Daarnaast ontvingen familiebedrijven gemiddeld 18 procent minder steun in vergelijking met niet-familiebedrijven. Hierdoor **dragen familiebedrijven bij aan macro-economische stabiliteit** en **beperken zij maatschappelijke kosten** zoals faillissementen, ontslagen en afhankelijkheid van overheidssteun.

Daar staat tegenover dat familiebedrijven (mkb en grootbedrijf samen) gemiddeld iets **minder productief** zijn. De toegevoegde waarde per fte bedraagt ongeveer €71.500, tegenover €78.000 bij niet-familiebedrijven. Hierbij is ook gecorrigeerd voor samenstellingseffecten zoals sector en grootteklasse. De lagere productiviteit komt mede doordat familiebedrijven gemiddeld arbeidsintensiever zijn en minder investeren in onderzoek en ontwikkeling (R&D) (SEO, 2024). Kanttekening hierbij is dat R&D-uitgaven worden gemeten op basis van de WBSO, terwijl veel familiebedrijven ook investeren in R&D vanuit eigen middelen. Daarnaast laat onderzoek zien dat familiebedrijven **effectiever investeren** (Duran et al., 2016), ook als het gaat om investeringen in maatschappelijk verantwoord ondernemen (Combs et al., 2023). Hun focus ligt vaker op continuïteit, werkgelegenheid en langetermijnwaardecreatie dan op maximale efficiëntie op de korte termijn (Berrone et al., 2012; Von Ritter et al., 2025).

Samenvattend leveren familiebedrijven een substantiële bijdrage aan de Nederlandse economie. Zij zijn niet alleen goed voor een groot deel van de werkgelegenheid, omzet en toegevoegde waarde, maar **dragen door hun financiële gezondheid en langetermijnoriëntatie ook bij aan de stabiliteit en veerkracht van de economie. Hun betekenis reikt echter verder dan economische prestaties alleen**. In de volgende paragraaf wordt ingegaan op hun maatschappelijke bijdrage.

5.5 Maatschappelijke betekenis

Mkb-familiebedrijven dragen niet alleen bij aan economische groei en werkgelegenheid, maar vervullen ook een belangrijke maatschappelijke rol. Deze komt onder meer tot uiting in **sociaal werkgeverschap, regionale betrokkenheid** en **verduurzaming**.

Inzoomend op **sociaal werkgeverschap**, tonen familiebedrijven zich vaak sterk betrokken bij hun medewerkers en andere stakeholders (Christensen-Salem et al., 2021; Herrero et al., 2024). Zo steeg tijdens de coronaperiode de werkgelegenheid bij familiebedrijven, terwijl deze bij niet-familiebedrijven daalde (SEO, 2024). Familiebedrijven ondersteunen medewerkers ook bij persoonlijke of financiële problemen, bieden kansen aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en helpen arbeidsmigranten bij hun sociale inburgering (Reijenga et al., 2024).

De **regionale betrokkenheid** van familiebedrijven komt veelal voort uit het feit dat familie en bedrijf vaak langdurig in dezelfde regio zijn gevestigd, waardoor zij op vertrouwen gebaseerde relaties opbouwen met medewerkers, leveranciers, klanten, overheden en andere lokale partijen (Lumpkin & Bacq, 2021). Familiebedrijven behoren tot de belangrijke steunpilaren van medewerkers en gemeenschappen, niet alleen vanwege de werkgelegenheid en belastinginkomsten die ze opleveren, maar ook vanwege hun actieve inzet voor het versterken en opbouwen van de gemeenschap (Lumpkin & Bacq, 2021). Omdat familie en bedrijf vaak langdurig in dezelfde regio zijn geworteld, kunnen zij relatief goed inschatten waar hun bijdrage de meeste maatschappelijke waarde creëert. Deze

lokale betrokkenheid kan bijdragen aan samenwerking, regionaal innovatievermogen en brede welvaart (Bloemen-Bekx, 2024). Tegelijkertijd levert de regionale betrokkenheid het familiebedrijf sociaal kapitaal op in de vorm van loyaliteit en legitimiteit, dat een **strategisch concurrentievoordeel** kan vormen (Bàu et al., 2019). Lokaal gewortelde familiebedrijven dragen daarmee bij aan de regionale en daarmee nationale concurrentiekracht. Vanuit deze gedachte ondersteunt de provincie Overijssel sinds 2020 familiebedrijven via het programma Family Next. Door samenwerking tussen familiebedrijven, kennisinstellingen, brancheorganisaties en regionale ontwikkelingspartners te stimuleren, versterkt het programma zowel de toekomstbestendigheid van individuele familiebedrijven als het innovatievermogen en de veerkracht van de regionale economie. Maatschappelijke en economische waardecreatie kunnen elkaar daarmee versterken (Van Klink & Reijenga, 2025).

Op het terrein van **verduurzaming** laat recent onderzoek zien dat juist **mkb**-familiebedrijven hieraan een belangrijke bijdrage kunnen leveren, mede vanwege hun sterke lokale verbondenheid (Lorenzen et al., 2024; Amato et al., 2026). Hun langetermijnoriëntatie kan dit versterken. De wens om het bedrijf over te dragen aan een volgende generatie stimuleert eigenaren om verder vooruit te kijken en te investeren in continuïteit en duurzaamheid (Hsueh et al., 2023; Stübner & Jarchow, 2023). **Tegelijkertijd blijft het voor mkb-familiebedrijven een uitdaging om langetermijninvesteringen te combineren met de noodzaak flexibel te reageren op crises en veranderend beleid** (Jungk & Waldkirch, 2024).

Ten behoeve van bovenstaande thema's investeren familiebedrijven aanzienlijk tijd, geld en middelen in maatschappelijke initiatieven. In de periode 2003–2024 gaf 49 procent van de familiebedrijven aan goede doelen, tegenover 41 procent van de niet-familiebedrijven (Bekkers et al., 2026). Daarnaast blijkt uit onderzoek van SEO (2024) dat 67 procent van de onderzochte familiebedrijven een MVO-beleid voert. Hoewel meer data nodig zijn om hun maatschappelijke bijdrage precies vast te stellen, wijzen deze studies op een sterke maatschappelijke betrokkenheid.

Socio-emotional wealth (SEW) theorie verklaart waarom familiebedrijven waarde hechten aan maatschappelijke impact en hoe dit tot uiting komt in strategische besluitvorming (Gómez-Mejía et al., 2007; Berrone et al., 2012). Volgens de socio-emotional wealth (SEW) theorie streven familiale eigenaren naast financiële doelstellingen ook niet-financiële doelen na, zoals het behoud van zeggenschap, identiteit, reputatie en continuïteit (Gómez-Mejía et al., 2007; Berrone et al., 2012). Dit kan ertoe leiden dat familiebedrijven bijvoorbeeld een langere terugverdientijd accepteren bij investeringen, of dat de fabriek op zondag wordt stilgelegd vanwege religieuze waarden van de familie.

De maatschappelijke betrokkenheid van familiebedrijven is dus sterk gekoppeld aan de normen en waarden van de familie (Astrachan et al., 2020; Marques et al., 2014). Strategische keuzes worden daardoor niet uitsluitend beoordeeld op financieel rendement, maar ook op hun betekenis voor de familie, medewerkers en omgeving. Onderzoek toont aan dat sommige familiale eigenaren welvaart voor de gemeenschap zelfs prioriteren boven hun eigen sociaal emotionele welvaart (Kurland & McCaffrey, 2020).

Kenmerkend voor familiebedrijven is dat maatschappelijke betrokkenheid **niet altijd het resultaat is van een expliciete strategische afweging**. Deze ontstaat vaak relationeel en situationeel: doordat een medewerker ondersteuning nodig heeft, een lokaal initiatief zich aandient of een maatschappelijk vraagstuk zichtbaar wordt in de directe omgeving. Sociaal werkgeverschap en lokale betrokkenheid kunnen zo sterk verweven zijn met de normen en waarden van de familie en de identiteit van het bedrijf dat zij niet als iets bijzonders worden beschouwd. Daarnaast speelt een bepaalde vorm of mate van bescheidenheid vaak een rol en geven familiebedrijven niet graag volledige openheid van zaken. Veel maatschappelijke bijdragen blijven daardoor onder de radar.

De maatschappelijke betekenis van familiebedrijven ontstaat daarmee uit de combinatie van **familiewaarden, langetermijnoriëntatie, persoonlijke relaties** en **lokale verankering**. Financiële en niet-financiële doelen lopen daarbij in elkaar over: maatschappelijke betrokkenheid kan bijdragen aan medewerkers, gemeenschap en leefomgeving, maar tegelijkertijd ook aan vertrouwen, continuïteit en de toekomstbestendigheid van het familiebedrijf. Juist deze verwevenheid van economische en maatschappelijke waardecreatie is kenmerkend voor familiebedrijven.

Dit hoofdstuk laat zien dat familiebedrijven een heterogene groep ondernemingen vormen, waarin de verwevenheid van familie, eigendom en onderneming leidt tot een eigen dynamiek. Deze dynamiek brengt specifieke uitdagingen met zich mee, maar verklaart ook de economische veerkracht en maatschappelijke betrokkenheid die veel familiebedrijven kenmerken. De theorie van socio-emotional wealth maakt inzichtelijk dat deze betrokkenheid niet primair voortkomt uit een strategische keuze voor maatschappelijk verantwoord ondernemen, maar uit de waarden, identiteit en continuïteitsoriëntatie van de ondernemende familie. Juist deze combinatie van economische en niet-economische motieven onderscheidt familiebedrijven van andere ondernemingsvormen.

Dr. Judith van Helvert-Beugels
Lector familiebedrijven
bij Hogeschool Windesheim



Dr. Erik Veldhuizen
Associate lector familiebedrijven
bij Hogeschool Windesheim



5.8. Interview met

Groothuis Bouwgroep



v.l.n.r. Jeroen Groothuis, Claudi Schuurman-Groothuis, Siebren Groothuis, Wim Groothuis, Anne-Dirk Groothuis en Geerke van Rees-Groothuis

‘Ik hoef niet iedereen te kennen, maar we willen wel dat iedereen zich gekend en gewaardeerd voelt’

Voor veel bedrijven wordt productiviteit vooral gemeten in omzet, efficiency en rendement. Bij de Groothuis Bouwgroep uit Genemuiden is het begrip breder. **Productiviteit ontstaat uit de combinatie van professionele bedrijfsvoering én aandacht voor mensen.** Juist de balans tussen ‘data-driven’ ondernemerschap en menselijke betrokkenheid vormt voor de familie Groothuis de basis voor duurzame prestaties.

Het bouw- en vastgoedbedrijf werd opgericht in 1959 en staat inmiddels onder leiding van de derde generatie. Een deel van de vierde generatie is inmiddels ook aandeelhouder en heeft een actieve rol binnen het familiebedrijf. Die generatielange betrokkenheid zorgt voor een andere blik op ondernemen, waarin continuïteit en rentmeesterschap centraal staan.

Productiviteit begint bij cultuur

Volgens directeur/mede-eigenaar Claudi Schuurman-Groothuis onderscheiden familiebedrijven zich door hun sterke betrokkenheid bij medewerkers. **De familie fungeert als 'cultuurdrager'** en zorgt ervoor dat waarden over generaties heen behouden blijven. Dat gedachtegoed wordt samengevat in de uitspraak: 'Ik hoef niet iedereen te kennen, maar we willen wel dat iedereen zich gekend en gewaardeerd voelt.'

Deze cultuur heeft volgens Claudi **directe invloed op productiviteit**. Betrokken medewerkers zijn gemotiveerder, ontwikkelen zich sneller en blijven langer verbonden aan het bedrijf. Daarom wordt sterk ingezet op **interne doorgroei, talentontwikkeling en leiderschap** dat past bij de cultuur van het familiebedrijf.

Investeren in de lange termijn

Voor Groothuis bestaat rendement uit meer dan financiële resultaten alleen. Naast winstgevendheid wordt nadrukkelijk gekeken naar de waarde die wordt gecreëerd voor medewerkers, klanten, partners en de samenleving. Dat blijkt onder meer uit **investeringen in digitalisering** en de recent ontwikkelde 'Let's Gro Academy', een digitaal platform voor onboarding, opleidingen en talentontwikkeling. De aanleiding was de **toenemende arbeidsmarktkrapte**. In plaats van vooral te investeren in externe werving, koos Groothuis ervoor om de eigen talentenpool verder te ontwikkelen.

Hoewel de opbrengst van dergelijke investeringen niet altijd direct zichtbaar is, worden ze door de familie Groothuis belangrijk gevonden vanuit hun kernwaarden en de continuïteit van het bedrijf.

Groei door een sterke basis

Opvallend is dat Groothuis niet primair stuurt op omzetgroei. **De focus ligt op het creëren van stabiliteit in een sector die gevoelig is voor economische schommelingen**. Daarbij wordt gewerkt aan een gezonde balans tussen mensen, systemen en middelen. Investeringen in digitalisering, opleidingen en procesverbetering moeten ervoor zorgen dat de organisatie schaalbaar blijft en klaar is voor toekomstige ontwikkelingen.

Diezelfde langetermijnoriëntatie komt terug in de aanpak van duurzaamheid. Hoewel Groothuis nog niet verplicht is om volgens de CSRD-richtlijnen te rapporteren, heeft het bedrijf ervoor gekozen zich hier vrijwillig op voor te bereiden. Vanuit het principe van rentmeesterschap wordt duurzaamheid beschouwd als een integraal onderdeel van goed ondernemerschap.

Leren van crisis

De financiële crisis van 2008 vormde een belangrijk kantelpunt. Door problemen bij het bedrijfsonderdeel projectontwikkeling kwam het bedrijf dicht bij een faillissement. De familie koos er echter voor om opnieuw te investeren in de onderneming en niet voor een doorstart waarbij ketenpartners de gevolgen zouden dragen.

De crisis leidde ook tot verdere professionalisering van het bedrijf. Tegenwoordig werkt Groothuis met scenarioanalyses, liquiditeitsplanning en datagedreven risicobeheersing, waardoor risico's eerder zichtbaar worden en veel beter beheerst kunnen worden.

Maatschappelijke impact als onderdeel van ondernemerschap

Volgens Groothuis hoort maatschappelijke waardecreatie bij ondernemen. Dat komt bij hen onder andere tot uiting in **duurzaam en circulair bouwen**, samenwerking met onderwijsinstellingen, en initiatieven zoals Stichting Meros. Ook in de omgang met medewerkers ziet het bedrijf een maatschappelijke verantwoordelijkheid. Wanneer mensen dreigen uit te vallen of niet meer op hun plek zitten, wordt actief gezocht naar mogelijkheden voor ontwikkeling of een andere functie binnen de organisatie. Volgens Groothuis draagt deze aanpak bij aan duurzame inzetbaarheid én aan het voorkomen van verzuim.

Opvolging als strategisch vraagstuk

Binnen Groothuis wordt bewust gewerkt aan de voorbereiding van de volgende generatie via het Next Gen-programma Groothuis aan Z. Daarbij draait het niet alleen om eigenaarschap, maar vooral om het **overdragen van waarden, verantwoordelijkheid en ondernemerschap**.
De uitdaging is volgens de familie om nieuwe generaties ruimte te geven hun eigen keuzes te maken, terwijl tegelijkertijd de cultuur en identiteit van het familiebedrijf behouden blijven.

Aan welke knoppen kunnen we draaien voor productiviteitsgroei?

Groothuis ervaart dat veel investeringen die bijdragen aan duurzame productiviteit — zoals opleiding, duurzame inzetbaarheid en verduurzaming —hun waarde pas opleveren op langere termijn. Toch zijn bestaande regelgeving en fiscale prikkels vaak gericht op de korte termijn. Volgens Groothuis zouden bedrijven meer ruimte en stimulansen moeten krijgen om te investeren in mensen, duurzaamheid en innovatie. Juist daar ligt volgens het bedrijf de basis voor productiviteitsgroei op de lange termijn.

5.9. Interview met

Go-Tan



v.l.n.r. Bing Go, Han Go en Cliff Go

‘Technologie helpt zeker om productiviteit te versterken, maar betrokken medewerkers, sterke teams en een cultuur van continu verbeteren maken pas ècht het verschil’

Toen Bing en Han Go in 1998 de leiding overnamen van het familiebedrijf Go-Tan werkten er ongeveer 100 medewerkers en werd er een omzet gerealiseerd van om en nabij de 10 miljoen euro. Inmiddels werken er op dezelfde plek nu ongeveer 70 medewerkers terwijl de omzet in 2025 meer dan 90 miljoen euro was. Deze **stijging in productiviteit heeft alles te maken met techniek en automatisering** die voortkomen uit een passie voor innovatie en techniek van de broers. Bing: “Mijn broer en ik waren al computerprogrammeurs voordat de eerste IBM PC op de markt kwam!”

Go-Tan is een tweede generatie familiebedrijf, met Indonesische roots. Na de bevrijding van de Japanse bezetting van Nederlands-Indië en de Indonesische Onafhankelijkheidsoorlog kwam Frans Go in 1954 met zijn familie naar Nederland, waar hij een productiebedrijf in Aziatische snacks startte. Sinds 1975 is Go-Tan gevestigd in het Gelderse Kesteren. Het bedrijf heeft daarnaast drie andere productielocaties waarvan een in Hongarije.

Een solide financiële basis en nieuwe groeimogelijkheden

Go-Tan is in staat om de meeste investeringen te **financieren met eigen vermogen**. Doordat de broers altijd conservatief zijn geweest als het gaat om uitkeren van dividend, heeft het bedrijf een buitengewoon solide financiële basis. Hierdoor zijn ze ook in staat geweest om **overnames** te doen.

Inmiddels heeft Go-Tan aangekondigd een voorgenomen minderheidsbelang van 40 procent te verkopen aan de Noorse voedingsmiddelenproducent Orkla (onder voorbehoud van goedkeuring door de ACM). Met aanvullend een call-optie voor nog eens 45 procent. De samenwerking is gericht op het **versnellen van de internationale groei** van Go-Tan, onder meer door toegang tot nieuwe markten, aanvullende productielocaties en de expertise van een strategische partner. Tegelijkertijd draagt de samenwerking bij aan risicospreiding, professionele governance en de continuïteit van het bedrijf.

Champions League

Voor Bing en Han staat voorop dat ze producten maken waar ze trots op kunnen zijn. Bing: 'Wat we produceren, daar moeten mensen blij van worden.' **De ambitie is om het beste Aziatische merk van Europa te worden**, maar dan wel **met respect voor de omgeving, de planeet en de medewerkers**. Want dat het leuk moet zijn en blijven voor de medewerkers staat voor de broers voorop. Achterover hangen en rustig aan doen is immers niet aan de orde. Het is hard werken om niet achterop te raken in de markt. Dat betekent dat er proactief moet worden geïnnoveerd. "We opereren inmiddels in de Champions League van de levensmiddelenindustrie, en dat vraagt veel van ons personeel. Dat kan niet vanuit plichtsbesef, daar zit een passie van mensen om samen iets te willen bereiken", aldus Bing.

Roots in Bandung

De maatschappelijke betrokkenheid van de familie Go komt op verschillende manieren tot uiting. Allereerst willen ze goed **zicht hebben op waar de grondstoffen voor hun producten vandaan komen**. Bijvoorbeeld de garnalen. Han: "Ik vind het fijn om zelf te kijken waar de producten vandaan komen. En daardoor weet ik ook hoe moeilijk het tegenwoordig is om garnalen te vangen. Ik heb op die boot gezeten. Dat is een klein bootje. En we moesten minstens twee uur varen voordat we garnalen vonden. En dan heb ik het nog niet over alle bijvangst die verloren gaat. Wij verwerken daarom tegenwoordig alleen nog gekweekte ASC-gecertificeerde garnalen in de kroepoek."

De roots van de broers liggen op het Indonesische eiland Java, in de stad Bandung. De broers vinden het belangrijk hun kennis over Indonesië te delen met collega-ondernemers die daar zaken willen doen. Bing: "**Het is belangrijk om dan enige historische context te hebben**. Ik ben bestuurslid bij het Indisch Herinneringscentrum geweest en heb toen ook een stripboek uitgebracht over de geschiedenis van Nederlands-Indië in de oorlog." De banden met hun **geboortestad worden nog sterk gevoeld**. "Op Sumatra hebben we een voedselbos geplant. Wij betalen de bomen en de opbrengst van het voedselbos is voor de mensen. Daarbij absorbeert het bos CO2, waardoor weer **een deel van onze productie in Kesteren wordt geneutraliseerd**."

De toekomst van de 'food loving family'

Bij de broers gaat het er vooral om dat ze trots kunnen zijn op hun bedrijf. Vanuit die trots willen ze de verdere groei van Go-Tan in Europa versnellen. De voorgenomen samenwerking met Orkla moet daarbij helpen door de positie van Go-Tan in bestaande markten te versterken en de toegang tot nieuwe Europese markten te vergroten, terwijl de familie nauw betrokken blijft bij de onderneming. Han: "In meerdere landen hebben we inmiddels een leading positie. En de socials waarop jonge mensen hun kookervaringen delen helpen daarbij enorm!"

Wens voor de toekomst

De broers stellen dat productiviteit breder beschouwd moet worden dan een eenzijdige focus op efficiency en korte termijn output. Familiebedrijven zijn gericht op de lange termijn en aspecten als veerkracht, duurzaamheid en mensgericht ondernemerschap spelen daarom een belangrijke rol. “Technologie helpt om productiviteit te versterken, maar betrokken medewerkers, sterke teams en een cultuur van continu verbeteren gebaseerd op vertrouwen maken pas ècht het verschil”, aldus Bing.

Daarnaast is stabiliteit en voorspelbaarheid in wet- en regelgeving belangrijk. Langdurig en consistent beleid rondom fiscaliteit, bedrijfsopvolging, duurzaamheid en arbeidsmarkt helpt om strategische keuzes te maken en te blijven investeren. Dus, zeggen Han en Bing, “betrek ons actiever en vroegtijdig bij beleidsontwikkeling. Door ons mee te nemen in beleid ontstaan oplossingen die beter aansluiten bij onze dagelijkse realiteit.”

Scope & Methodologie

Kwantitatieve analyse

De kerncijfers, arbeidsproductiviteit en de vergelijking met het grootbedrijf zijn gebaseerd op data van CBS en MKBStatline. Dit betreft bedrijven in de business economy. De sectorindeling volgt de SBI-2025-codering, zodat sectoren consistent vergeleken kunnen worden. Reparatie van consumentenartikelen (SBI 95) wordt niet apart getoond, maar telt wel mee in de totalen. De gebruikte datapunten zijn: bedrijvendynamiek, oprichtingen en opheffingen, grootteklasse- en sectorverdeling, werkzame personen, toegevoegde waarde en arbeidsproductiviteit. Voor de internationale vergelijking van de arbeidsproductiviteit zijn Eurostat en European Commission gebruikt, aangevuld met (inter)nationale brancherapporten. Mkb wordt exclusief zzp berekend om beter inzicht te krijgen in de rest van het mkb, aangezien zzp meer fluctueert. Bij figuren waarbij zzp wel wordt meegerekend is dit expliciet benoemd.

Kwalitatieve analyse

Voor de trends die het mkb raken: geopolitieke ontwikkelingen, krapte op de arbeidsmarkt, toegang tot financiering en toepassing van digitalisering, zijn experts van de Erasmus Universiteit Rotterdam op deze thema's betrokken. Deze experts hebben een eigen analyse geschreven die de trends duiden in het desbetreffende hoofdstuk. De verklaringen waarom het mkb achterblijft in productiviteit worden onderbouwd met recente wetenschappelijke literatuur en mogelijke expertbijdragen.

Databeschikbaarheid en beperkingen

Op het moment van schrijven loopt de meest recente CBS- en MKBStatline-data voor groei/krimp en oprichtingen/opheffingen tot 2023/2024; nieuwe data worden in oktober 2026 verwacht. Toegevoegde waarde, werkzame personen en arbeidsproductiviteit is gerekend tot en met 2025, met 2025 als extrapolatie. De bedrijvendynamiek is wel actueel beschikbaar (peildatum januari 2026).

Definities

- **Arbeidsproductiviteit:** De toegevoegde waarde per eenheid arbeid. CBS gebruikt hiervoor bij voorkeur de bruto toegevoegde waarde in basisprijzen gedeeld door het aantal gewerkte uren; bij gebrek daaraan het aantal arbeidsjaren of werkzame personen. In dit rapport wordt de productiviteit uitgedrukt als toegevoegde waarde per arbeidsjaar of per fte.

- **Business economy:** De term business economy wordt internationaal het meest gebruikt om het mkb af te bakenen. De business economy telt de overheidssector niet mee. Ook de agrarische sector, financiële dienstverlening, onderwijs, zorg, cultuur, sport en recreatie, belangen en hobby-verenigingen en overige persoonlijke dienstverlening worden niet tot de business economy gerekend. De business economy is dus een deel van alle economische activiteiten.

- **Bedrijvendynamiek:** Het saldo en verloop van oprichtingen en opheffingen binnen de bedrijvenpopulatie.

- **Bedrijven met omzetgroei:** Bedrijven die in het startjaar (3 jaar voor verslagjaar) omzet hadden. Na drie jaar bestaan deze bedrijven nog steeds en hebben meer omzet dan in het startjaar.

- **Bedrijven met omzetkrimp:** Bedrijven die in het startjaar (3 jaar voor verslagjaar) omzet hadden. Na drie jaar bestaan deze bedrijven nog steeds en hebben minder omzet dan in het startjaar.
- **Churn rate:** De som van het aantal oprichtingen en opheffingen in een jaar gedeeld door de bedrijvenpopulatie op 1 januari van dat jaar.
- **Familiebedrijf:** Een bedrijf is een familiebedrijf wanneer (1) één familie direct of indirect een meerderheid van zeggenschap heeft (bij beursgenoteerde bedrijven is dat 25 procent), (2) de familie formeel betrokken is bij het bestuur en, (3) het bedrijf juridisch overdraagbaar is (CBS, 2025).
- **Grootbedrijf:** Bedrijf met 250 werkzame personen of meer.
- **Kleinbedrijf:** Bedrijf met 10 tot 50 werkzame personen.
- **Microbedrijf:** Bedrijf met 2 tot 10 werkzame personen.
- **Middenbedrijf:** Bedrijf met 50 tot 250 werkzame personen.
- **Mkb:** Bedrijven met 1 tot 250 werkzame personen. Aansluitend bij de Europese Commissie: minder dan 250 fte, met een omzet ≤ € 50 miljoen of een balanstotaal ≤ € 43 miljoen
- **Toegevoegde waarde:** De waarde die een bedrijf toevoegt aan ingekochte goederen en diensten; basismaat voor de productiviteitsberekening.
- **OESO-landen:** Groep van 38 landen die samenwerken op economisch en sociaal beleid. Bestaat uit de volgende landen: https://www.oecd.org/en/about/members-partners.html
- **Oprichting:** Het toetreden van een nieuw bedrijf tot de populatie van bedrijven. Hiervan is geen sprake bij voortzetting van activiteiten van één of meer bestaande bedrijven onder een andere naam, door eigenaarswisseling, fusie of afsplitsing.
- **Opheffing:** Het staken of zodanig verminderen van de bedrijfsactiviteiten dat er een marginaal bedrijf resteert.
- **Productiviteitsdiffusie:** Hoe snel technologische en organisatorische innovaties doorstromen van koplopers (meest productieve bedrijven) naar de rest van de economie.
- **Snelgroeiende bedrijven:** Bedrijven die drie jaar op rij meer dan 20 procent groei in werknemers (fte) of omzet hebben gerealiseerd. CBS: Bedrijf met een gemiddelde jaarlijkse groei van 10 procent per jaar of meer, over een periode van 3 achtereenvolgende jaren, gemeten in het aantal werknemers.
- **Solvabiliteit:** De solvabiliteit is een verhoudingsgetal dat aangeeft welk deel van het totaal vermogen is gefinancierd met eigen vermogen, en welk deel geleend is. Eigen vermogen bestaat hoofdzakelijk uit gestort aandelenkapitaal en ingehouden winsten.
- **Werkzaam persoon:** Persoon die een baan heeft bij een in Nederland gevestigd bedrijf of bij een particulier huishouden in Nederland. Tot de werkzame personen behoren alle personen die betaalde arbeid verrichten, ook al is het maar voor één of enkele uren per week.
- **Zzp:** Zelfstandige zonder personeel. 1 werkzaam persoon.

Auteurs

Leonardo Fuligni
Adjunct-directeur bij Erasmus Centre for Entrepreneurship

Annique de Greef
Operationele directeur bij Erasmus Centre for Entrepreneurship

Dr. Judith van Helvert-Beugels
Lector familiebedrijven bij Hogeschool Windesheim

Dr. Ting Mu
Onderzoeker bij Erasmus Centre for Entrepreneurship

David Tieleman
Junior onderzoeker bij Erasmus Centre for Entrepreneurship

Garance Vanonckelen
Visuele communicatie ontwerper bij Erasmus Centre for Entrepreneurship

Dr. Erik Veldhuizen
Associate lector familiebedrijven bij Hogeschool Windesheim

Met dank aan

Dr. Michiel Gerritse
Universitair hoofddocent Strategy Economics bij Erasmus School of Economics

Bing Go
CEO bij Go-Tan

Han Go
Eigenaar, uitvoerend directeur en merkdirecteur bij Go-Tan

Prof. dr. Ronald Huisman
Hoogleraar Financiering van Duurzame Energie bij Erasmus School of Economics

Prof. dr. Justin Jansen
Hoogleraar ondernemerschap binnen organisaties bij Rotterdam School of Management

Dr. Bas Karreman
Universitair hoofddocent Applied Economics bij Erasmus School of Economics

Dr. Christopher Sabel
Universitair docent Strategic Management bij Rotterdam School of Management

Claudi Schuurman-Groothuis
Algemeen directeur en mede-eigenaar bij Groothuis Bouwgroep

Over ECE

Erasmus Centre for Entrepreneurship (ECE) is hét toonaangevend internationaal centrum voor ondernemerschapsonderzoek en -onderwijs, verbonden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR). ECE genereert wetenschappelijke inzichten en vertaalt deze naar de praktijk op het gebied van ondernemerschap, duurzame groei en de ecosystemen en het vestigingsklimaat die ondernemers in staat stellen te groeien. Met een team van meer dan 20 onderzoekers, trainers en hoogleraren werkt ECE samen met publieke en private partners in een breed scala aan sectoren. Hun doel: organisaties helpen duurzame groei te realiseren en daarmee maatschappelijke impact te genereren.

Over Windesheim

Het lectoraat familiebedrijven van Windesheim levert sinds 2009 een belangrijke bijdrage aan kennisontwikkeling over familiebedrijven en aan bewustwording van familiebedrijven als bijzondere groep van bedrijven in Nederland. Met een groep van 15 (associate) lectoren, senior onderzoekers, promovendi en docent-onderzoekers richten we ons op het versterken van de ondernemende kracht van familiebedrijven door het vergroten van toepasbare kennis en kunde bij professionals en studenten.

Referenties

ABN AMRO (2025). *Twee derde van ondernemers wil binnen tien jaar stoppen, maar opvolging hapert*. Te downloaden via https://assets.abnamro.com/api/public/content/sectorprognoses-abn-amro-bedrijfsopvolging-dec-2025.pdf.

Alperovych, Y., Calcagno, R., & Lentz, M. (2024). Entrepreneurs on their financial literacy: Evidence from the Netherlands. *Venture Capital*, *26*(4), 377-400. https://doi.org/10.1080/13691066.2023.2234078

Amato, S., Toma, P. D., & Kocollari, U. (2026). Place-Attached Family Firms and CSR Orientation: The Mediating Role of Local Embeddedness. *Family Business Review*, online first, https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/08944865261433673.

Astrachan, J. H., Binz Astrachan, C., Campopiano, G., & Baù, M. (2020). Values, spirituality and religion: Family business and the roots of sustainable ethical behavior. *Journal of Business Ethics*. https://doi.org/10.1007/s10551-019-04392-5

Baarsma, B. (2025, juli 3). Structurele arbeidsmarktkrapte vraagt om structurele keuzes. *ESB*. https://esb.nu/structurele-arbeidskrapte-vraagt-om-structurele-keuzes/

Baarsma, B., & D'Orey Neves, F. (2024). *Onderwijs belangrijkste determinant van groei arbeidsproductiviteit* (No.109). ESB. https://esb.nu/wp-content/uploads/2024/09/D-010-015_IN_BaarsmadOrey.pdf

Bakens, J., Dijksman, S., Fouarge, D., van Guilik, N., Hofelmann, L., Meijer, R., & Pestel, N. (2025, november 25). *De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2030*. Maastricht University. https://cris.maastrichtuniversity.nl/en/publications/de-arbeidsmarkt-naar-opleiding-en-beroep-tot-2030/?__cf_chl_f_tk=zLHxyAxKjENk1O3h8iRRiaw7jHOijFDSWmr3NcJyM28-1782898087-1.0.1.1-9GRCGTjExfPKLY.Nz6VXQn7ebFiganVYnwsJPqO1nfM

Baù, M., Chirico, F., Pittino, D., Backman, M., & Klaesson, J. (2019). Roots to grow: Family firms and local embeddedness in rural and urban contexts. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *43*(2), 360–385.

BDO Accountants & Adviseurs, & Maastricht University Center for Entrepreneurship and Innovation. (2026). *Meer dan een aandeel: Onderzoek naar goed eigenaarschap bij familiebedrijven*. BDO.

Bekkers, R., Swinkels, J., Koolen-Maas, S., & De Groot, M. (2026). Maatschappelijke bijdragen van familiebedrijven. In R. Bekkers, S. Koolen-Maas, & T. Schuyt (Red.), Geven in Nederland 2026: Maatschappelijke betrokkenheid in kaart gebracht (pp. 55–82). Uitgeverij De Graaff.

Berent-Braun, M., Flören, R., Bles-Temme, L., Castricum, W., Buitenhuis, M., & Raijmakers, H. (2025). Familiebedrijven en dividend(beleid). Te downloaden via whitepaper-dividendbeleid-familiebedrijven.pdf.

Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, *25*(3), 258-279. https://doi.org/10.1177/0894486511435355

Bloemen-Bekx, M. (2024). *Vooruit bewegen met het Noordelijk mkb!* Lectorale Rede, Hanze Hogeschool.

CBS. (2016). *Internationaliseringsmonitor 2016, vierde kwartaal.* https://www.cbs.nl/nl-nl/publicatie/2016/49/internationaliseringsmonitor-2016-vierde-kwartaal

CBS. (2020). *Internationaliseringsmonitor 2020, vierde kwartaal.* https://www.cbs.nl/nl-nl/publicatie/2020/51/internationaliseringsmonitor-2020-vierde-kwartaal

CBS. (2021). *De Nederlandse productiviteitspuzzel*. https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/discussion-papers/2021/de-nederlandse-productiviteitspuzzel?onepage=true

CBS. (2021). Familiebedrijven goed voor kwart bedrijfsomzet. Te downloaden via https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2021/45/familiebedrijven-in-nederland-2019-2020.

CBS. (2022a). *213 faillissementen in eerste kwartaal 2022 bij bedrijven met coronasteun.* https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2022/18/213-faillissementen-in-eerste-kwartaal-2022-bij-bedrijven-met-coronasteun

CBS. (2022b, november 17). *Kostenstijgingen vaker doorberekend binnen mkb dan grootbedrijf.* https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2022/46/kostenstijgingen-vaker-doorberekend-binnen-mkb-dan-grootbedrijf

CBS. (2024a). *Arbeidsdeelname; regionale indeling 2023, 2013-2023* [Dataset]. https://opendata.

cbs.nl/#/CBS/nl/dataset/85826NED/table?dl=A0345

CBS. (2024b, oktober 16). *Groei arbeidsproductiviteit blijft achter bij andere landen*. https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2024/42/groei-arbeidsproductiviteit-blijft-achter-bij-andere-landen
CBS. (2025). Familiebedrijven in Nederland, 2023-2024. CBS. https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2025/44/familiebedrijven-in-nederland-2023-2024
CBS. (2025a). *Kerncijfers MKB; bedrijfsgrootte* [Dataset]. https://mkbstatline.cbs.nl/#/MKB/nl/dataset/48038NED/table?ts=1781875069513
CBS. (2025b). *Twee derde van de ondernemers ervaart personeelstekort*. https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2025/22/twee-derde-van-de-ondernemers-ervaart-personeelstekort
CBS. (2025c, september 29). *Nederlandse afhankelijkheid van kritieke materialen*. https://www.cbs.nl/nl-nl/publicatie/2025/40/nederlandse-afhankelijkheid-van-kritieke-materialen
CBS. (2025d, maart 27). De Nederlandse economie in 2024. CBS. https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/de-nederlandse-economie/2025/de-nederlandse-economie-in-2024?onepage=true
CBS. (2025e, 18 november). *Bedrijven in het mkb groeien beperkt door*. https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2025/47/bedrijven-in-het-mkb-groeien-beperkt-door
CBS. (2025f). Bedrijven; fusies en overnames, bedrijfsgrootte, rechtsvorm, bedrijfstak [Dataset] https://opendata.cbs.nl/#/CBS/nl/dataset/83147NED/table?dl=D8E79
CBS. (2026a). *Aantal zzp'ers in 2025 gedaald met 62 duizend.* https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2026/07/aantal-zzp-ers-in-2025-gedaald-met-62-duizend
CBS. (2026b). *Financieringsmonitor 2025.* https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/aanvullende-statistische-diensten/2026/financieringsmonitor-2025?onepage=true
CBS. (2026c). *Gebruik van AI-technologie door Nederlandse microbedrijven*. https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/rapportages/2026/gebruik-van-ai-technologie-door-nederlandse-microbedrijven/2-gebruik-ai-technologie
CBS. (2026d). *Onderzoeksresultaten extra vragen Conjunctuurenquete* [Dataset]. https://www.cbs.nl/nl-nl/deelnemers-enquetes/bedrijven/overzicht-bedrijven/conjunctuurenquete-nederland--coen--/onderzoeksresultaten-extra-vragen
CBS. (2026e, april 21). *Arbeidsproductiviteit Nederlandse economie 2,4 procent hoger in 2025.* https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2026/17/arbeidsproductiviteit-nederlandse-economie-2-4-procent-hoger-in-2025
CBS. (2026f, 30 maart). *Bedrijven met digitalisering in top 3 EU, Nederlanders digitaal meest vaardig.* https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2026/14/bedrijven-met-digitalisering-in-top-3-eu-nederlanders-digitaal-meest-vaardig
Christensen-Salem, A., Mesquita, L.F., Hashimoto, M., Hom, P.W., & Gomez-Meija, L.R. (2021). Family firms are indeed better places to work than non-family firms! Socioemotional wealth and employees' perceived organizational caring. *Journal of Family Business Strategy, 12*(1), 100412.
Combs, J.G., Jaskiewicz, P., & Walls, J.L. (2023). More Bang for Their Buck: Why (and When) Family Firms Better Leverage Corporate Social Responsibility. *Journal of Management*, *49*(2), 575-605.
CPB. (2023a). *Centraal Economisch Plan 2023*.
CPB. (2023b). *Simulatie energieprijzen en bedrijfswinsten*. https://www.cpb.nl/system/files/cpbmedia/omnidownload/CPB-Publicatie-Simulatie-energieprijzen-en-bedrijfswinsten_0.pdf
CPB. (2024, september 25). *De Nederlandse economie in historisch perspectief: Economie*. https://www.cpb.nl/de-nederlandse-economie-in-historisch-perspectief-economie
CPB. (2025). *Dynamics, productivity and innovation in the dutch Economy*. https://www.cpb.nl/system/files/cpbmedia/CPB_publication-dynamism-productivity-and-innovation-in-the-dutch-economy.pdf
Daspit, J. J., Chrisman, J. J., Ashton, T., & Evangelopoulos, N. (2021). Family firm heterogeneity: A definition, common themes, scholarly progress, and directions forward. *Family Business Review, 34*(3), 296–322. https://doi.org/10.1177/08944865211008350
De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Messeni Petruzzelli, A., & Wright, M. (2016). Innovation through

tradition: Lessons from innovative family businesses and directions for future research. *Academy of Management Perspectives, 30*(1), 93–116. https://doi.org/10.5465/amp.2015.0017
De Olde, M. (2026, mei 19). Waarom de arbeidsmarkt vastloopt en hoe het anders kan. *VNO NCW*. https://www.vno-ncw.nl/forum/waarom-de-arbeidsmarkt-vastloopt-en-hoe-het-anders-kan
Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T., & Depaire, B. (2015). The effect of family business professionalization as a multidimensional construct on firm performance. *Journal of Small Business Management, 53*(2), 516–538.
Deloitte Private. (2026). *Setting the table: Succession planning strategies for family business legacies. Part 1: Preparing the table*. Deloitte. https://www.deloitte.com/
DNB. (2022). *Overzicht Financiële Stabiliteit—Najaar 2022*. https://www.dnb.nl/publicaties/publicaties-dnb/ofs/overzicht-financiele-stabiliteit-najaar-2022/
DNB. (2024, april 5). Nieuw onderzoek bevestigt kleine kans op loon-prijsspiraal. https://www.dnb.nl/algemeen-nieuws/nieuws-2024/nieuw-onderzoek-bevestigt-kleine-kans-op-loon-prijsspiraal/
DNB. (2026, april). *Analyse productiviteit*. https://www.dnb.nl/media/fk0lo45j/website_dnb_analyse_productiviteit_pdf_def.pdf
Duran, P., Kammerlander, N., van Essen, M., & Zellweger, T. (2016). Doing More with Less: Innovation Input and Output in Family Firms. *Academy of Management Journal, 59*(4), 1224-1264.
Eicke, A., Sabel, C. A., & Nüesch, S. (2026). Strategic AI Orientation and Technological Innovation: Evidence From Managerial Insights and Panel Data. *Journal of Product Innovation Management, 43*(2), 262-289. https://doi.org/10.1111/jpim.70001
Erasmus Centre for Entrepreneurship. (2026). *Scaleup Dashboard 2025*.
European Commission, Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. (2019). *2019 SBA fact sheet: Netherlands*. SME Performance Review. https://webgate.ec.europa.eu/circabc-ewpp/rest/download/1284cf8c-20ae-4b1e-8a69-cc32989d697b
European Commission. (2024). *Scope of the EU ETS*. https://climate.ec.europa.eu/eu-action/carbon-markets/eu-emissions-trading-system-eu-ets/scope-eu-ets_en
European Commission. (2025). *The Netherlands 2025 Digital Decade Country Report*. https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/factpages/netherlands-2025-digital-decade-country-report
European Commission. (2026) *Annual Report on European SMEs 2025/2026: SME performance review*. Publications Office of the European Union. https://data.europa.eu/doi/10.2760/7582667
Eurostat. (2021, oktober 21). Services represented 73% of EU's total GVA. https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20211021-1
Eurostat. (2026). *Productivity trends using key national accounts indicators*. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Productivity_trends_using_key_national_accounts_indicators
Eurostat. (2026a). Labour productivity and unit labour costs — annual data [Dataset]. Eurostat. https://doi.org/10.2908/NAMA_10_LP_ULC (dataset geraadpleegd op 3 augustus 2026; onderliggend aan zowel de niveau-index als de reële groeicijfers per gewerkt uur voor Nederland, Duitsland en Denemarken)
EY Nederland B.V. (2025). Familiebedrijven in transitie: een levende erfenis. Te downloaden via https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/nl-nl/noindex/services/family-enterprise/ey-onderzoek-opvolging-familiebedrijven-2025.pdf?mkt_tok=NTIwLVJYUC0wMDMAAAGiac81SMMQVsbQCIM3-Ow87lH-wuupnWeXpLwGwIA9JEbSbZCgHoPGsr0DKXon9r9dy6vd4hdZZps2z-_cH3OYpqHGGi3UdqXTMmZh5OSHytfrFeL8uvk.
Faller, C.M. & zu Knyphausen-Afsess, D. (2018). Does equity ownership matter for corporate social responsibility? A literature review of theories and recent empirical findings. *Journal of Business Ethics, 150*, 15-40.
Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). Generation to generation: *Life cycles of the family business*. Harvard Business School Press.
Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly, 52*(1), 106-137. https://doi.

org/10.2189/asqu.52.1.106

Hall, A., & Nordqvist, M. (2008). Professional management in family businesses: Toward an extended understanding. *Family business review, 21*(1), 51-69.
Herrero, I., Lopez, C., & Ruiz-Benítez, R. (2024). So... are family firms more sustainable? On the economic, social and environmental sustainability of family SMEs. *Business Strategy and the Environment, 33*(5), 4252-4270.
Hsueh, J. W.-J., De Massis, A., & Gomez-Mejia, L. (2023). Examining heterogeneous configurations of socioemotional wealth in family firms through the formalization of corporate social responsibility strategy. *Family Business Review, 36*(2), 172–198.
IBO Bedrijfsfinanciering. (2024). *Kies voor baten*.
Jungk, S., & Waldkirch, M. (2024). When crises meet grand environmental challenges: Navigating intertemporal tensions in European manufacturing family firms. *Entrepreneurship & Regional Development, 36*(3-4), 535-559.
KfW Research. (2025). *Ageing of SME entrepreneurs hampers investment.* https://www.kfw.de/About-KfW/Newsroom/Latest-News/Pressemitteilungen-Details_857664.html
Kleinknecht, A. (2024). *Productiviteitsmisère staat niet los van lonen en flexibel werk* (No. 109). ESB. https://esb.nu/wp-content/uploads/2024/09/D-021-023_IN_Kleinknecht.pdf
Kosterman, R., & Erich, M. (2025, 13 november). *Dit zijn de 500 grootste bedrijven van Nederland*. EW. https://www.ewmagazine.nl/dit-zijn-de-500-grootste-bedrijven-van-nederland/
Kurland, N. B., & McCaffrey, S. J. (2020). Community socioemotional wealth: Preservation, succession, and farming in lancaster county, pennsylvania. *Family Business Review, 33*(3), 244-264. https://doi.org/10.1177/0894486520910876
Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Harvard Business School Press.
LLO. (2018, mei 28). *Lifelong learning in the Netherlands*. https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/pwc-lifelong-learning-in-the-netherlands.pdf
Lorenzen, S., Gerken, M., Steinmetz, H., Block, J., Hülsbeck, M., & Lux, F. S. (2024). Environmental Sustainability of Family Firms: A Meta-Analysis of Handprint and Footprint. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 10422587231221799.
Lukomnik, J., & Hawley, J. P. (2021). *Moving Beyond Modern Portfolio Theory: Investing That Matters* (1ste dr.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9780429352256
Marques, P., Presas, P., & Simon, A. (2014). The heterogeneity of family firms in CSR engagement: The role of values. *Family Business Review, 27*(3), 206-227. https://doi.org/10.1177/0894486514539004
McCahery, J., Lopez de Silanes, F., Schoenmaker, D., & Stanisic, D. (2015). *The European Capital Markets Study.* https://pure.uvt.nl/ws/portalfiles/portal/8393473/European_Capital_Markets_Study_2015_FINAL_15_7_3_2.pdf
McKinsey Global Institute. (2024, 20 mei). Small enterprises, big productivity gaps [Chart of the week]. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/featured-insights/charts/small-enterprises-big-productivity-gaps
Ministerie van Economische Zaken en Klimaat. (2024). *De nationale Technologiestrategie.* https://open.overheid.nl/documenten/67b0a9e1-135b-483f-9ed9-3aade270dbce/file
Ministerie van Economische Zaken en Klimaat. (2025). *Arbeidsproductiviteit.* https://www.bedrijvenbeleidinbeeld.nl/kernindicatoren/arbeidsproductiviteit
NCTV. (2025). *Cybersecuritybeeld Nederland 2025.* https://www.nctv.nl/site/binaries/site-content/collections/documents/2025/11/26/cybersecuritybeeld-nederland-2025/cybersecuritybeeld-nederland-2025.pdf
Neckebrouck, J., Schulze, W., & Zellweger, T. (2018). Are family firms good employers? *Academy of Management Journal, 61*(2), 553–585. https://doi.org/10.5465/amj.2016.0765
Nederlands Comité voor Ondernemerschap. (2025). *Jaarbericht Staat van het MKB 2025*.
OECD. (2019). *Enhancing SME productivity: Policy highlights on the role of managerial skills, workforce skills and business linkages* (No. 16; OECD SME and Entrepreneurship Papers, Vol. 16). https://doi.org/10.1787/825bd8a8-en

OECD. (2025a). *AI adoption by small and medium-sized enterprises: OECD discussion paper for the G7*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/426399c1-en
OECD. (2025b). *OECD Compendium of Productivity Indicators 2025.* OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/b024d9e1-en
OECD. (2025c). *OECD Financing SMEs and Entrepreneurs Scoreboard: 2025 Highlights* (67ste dr., OECD SME and Entrepreneurship Papers) [OECD SME and Entrepreneurship Papers]. https://doi.org/10.1787/64c9063c-en
Pieper, T. M., Binz Astrachan, C., Chirico, F., & Ehlers, A. (2025). Strategy implementation in family firms: Why it matters and how it differs. Organizational Dynamics. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2025.101194
PwC (2025). Family Business Survey 2025. Te downloaden via https://www.pwc.nl/nl/actueel-en-publicaties/diensten-en-sectoren/familiebedrijven/family-business-survey-2025.html
Quarchioni, S., Ciccola, R., & Chiucchi, M. S. (2022). Advising in family firms: Shaping relational dynamics and trustful connections in strategy work. *Family business review, 35*(4), 338-360.
Reijenga, J., Stedehouder-Steenbeek, R., Van Helvert-Beugels, J., & Van Klink, A. (2024). *Brede Welvaartcreatie door MKB-Familiebedrijven : van 'ad hoc' naar een planmatige aanpak*. Zwolle: Windesheim.
Rijksoverheid. (2025, april 3). *Mkb weert zich tegen georganiseerde misdaad*. https://www.nederlandtegengeorganiseerdemisdaad.nl/actueel/weblogs/weblog/2025/mkb-weert-zich-tegen-georganiseerde-misdaad
SEO (2024). De maatschappelijke bijdrage van familiebedrijven in beeld. Te downloaden via https://www.seo.nl/wp-content/uploads/2024/03/2024-21-De-maatschappelijke-bijdrage-van-familiebedrijven-in-beeld.pdf.
SER. (2025). *Samenwerken voor arbeidsproductiviteitsgroei*. https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2025/samenwerken-voor-arbeidsproductiviteitsgroei.pdf

SRA. (2024). *Branches in Zicht 2024*. https://www.sra.nl/-/media/srawebsite/documenten/openbaar/biz/branches-in-zicht-2024/branches-in-zicht-2024.pdf
SRA. (2026). Branches in Zicht 2026. https://www.sra.nl/-/media/srawebsite/documenten/openbaar/biz/branches-in-zicht-2026/branches-in-zicht-2026.pdf
Stübner, A., Jarchow, S. Family oblige: the link between CSR and succession intention in small and medium family firms. *Journal of Business Economics, 93,* 389–431.
Syverson, C. (2011). What Determines Productivity? *Journal of Economic Literature, 49*(2), 326-365. https://doi.org/10.1257/jel.49.2.326
Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1996). Bivalent attributes of the family firm. Family Business Review, 9(2), 199–208. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x
TNO. (2025a). *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2025*. https://monitorarbeid.tno.nl/wp-content/uploads/sites/16/2026/04/NEA2025-Vogelvlucht.pdf
TNO. (2025b, juni 30). *Toekomstbeelden van Leven Lang Ontwikkelen*. https://monitorarbeid.tno.nl/wp-content/uploads/sites/16/2025/08/Toekomstbeelden-van-Leven-Lang-Ontwikkelen-TNO.pdf
TNO. (2026). *AI in de praktijk: Effecten op de productiviteit en kwaliteit van arbeid in vier organisaties*. https://publications.tno.nl/publication/34646074/4dSIohQS/TNO-2026-16678.pdf
Van der Torre, W., Mathijssen, S., Van de Ven, H., Hantschel, N., Koopmans, L. & Van der Duin, P. (2025). Toekomstbeelden van Leven Lang Ontwikkelen. TNO 2025 R11320 – 30 juni 2025. Toekomstbeelden LLO
Van Helvert-Beugels, J., Veldhuizen, E., Matser, I., De Koning, P., & Dielemans, J. (2018). *Het functioneren van Raden van Advies in de context van het familiebedrijf*. Hogeschool Windesheim.
Van Kesteren, J., & Klinker, I. (2023). *Mbo-studenten kiezen relatief vaker opleiding voor krapteberoepen*. ESB. https://esb.nu/mbo-studenten-kiezen-relatief-vaker-opleiding-voor-krapteberoepen/
Van Klink, A., & Reijenga, J. (2025). Strategie en brede welvaart in familiebedrijven: in zes stappen naar impact. *Holland Management Review, 214*, 63-71.
Vankan, I. A., Verhagen, P., Brouwers, L., Boiten, M., & de Moor, G. (2025). *Onderzoek AI-gebruik in*

het mkb. https://dialogic.nl/wp-content/uploads/2025/11/onderzoek-ai-gebruik-in-het-mkb.pdf
Van Teeffelen, L., & Smit, M. (2026). *Kleinbedrijf Index, 19e editie: 35% ondernemers overweegt overdracht/verkoop binnen 5 jaar, maar meesten zijn slecht voorbereid*. Qredits/Hogeschool Utrecht/ONL. https://doi.org/10.13140/RG.2.2.24895.37288
Veldhuizen, E., Bouma, J., Knobel, J., Van den Akker, J., Agterhuis, D., & Van Helvert-Beugels, J. (2023). *Ondernemen met meerdere eigenaren in een familiebedrijf: Het eigenaarsplan als kompas voor de toekomst*. Hogeschool Windesheim.
Von Ritter, C., Kanbach, D.K., Maran, T.K., Kraus, S., Dabic, M. (2025), Navigating long-term orientation, adaptability and crisis response: a strategic view on family business resilience. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 31*(11) 194–213. https://doi.org/10.1108/IJEBR-12-2024-1451
Wennink, W. (2025). *Rapport Wennink: De route naar toekomstige welvaart*.
Zellweger, T. M. (2017). *Managing the family business: Theory and practice*. Edward Elgar Publishing.

Appendix

Tabellen familiebedrijven

Tabel 5.1 Aantal en aandelen familiebedrijven naar bedrijfsgrootte, 1 januari 2024

	Aantal familiebedrijven	%	Aantal niet-familiebedrijven	%
1 werkzame persoon	4 790	-	62 195	-
2-10 werkzame personen	252 015	71,6%	99 970	28,4%
10-50 werkzame personen	33 410	61,4%	21 015	38,6%
50-250 werkzame personen	4 395	40,6%	6 420	59,4%
250 of meer werkzame personen	630	22,8%	2 135	77,2%
Totaal	295 235	60,6%	191 740	39,4%

Bron: CBS, Familiebedrijven in Nederland, 2023-2024, 31 oktober 2025

Tabel 5.2 Aantal familiebedrijven naar zeggenschap en bedrijfsgrootte, 1 januari 2024

	Enig eigenaar	Familiegeleid	Familiegecontroleerd	Onbekend
1 werkzame persoon	0	3 460	1 310	20
2-10 werkzame personen	62 700	169 955	18 935	430
10-50 werkzame personen	2 295	24 500	6 400	220
50-250 werkzame personen	75	2 640	1 570	105
250 of meer werkzame personen	5	270	270	90
Totaal	65 070	200 825	28 480	860

Bron: CBS, Familiebedrijven in Nederland, 2023-2024, 31 oktober 2025

Tabel 5.3 Aantal familiebedrijven naar leeftijd en bedrijfsgrootte, 1 januari 2024

	Jonger dan 3 jaar	3 tot 5 jaar	5 tot 10 jaar	10 tot 30 jaar	30 jaar of ouder
1 werkzame persoon	1 320	660	1 000	1 515	295
2-10 werkzame personen	28 630	19 320	42 655	117 920	43 485
10-50 werkzame personen	1 890	1 700	4 825	15 130	9 860
50-250 werkzame personen	155	120	445	1 715	1 960
250 of meer werkzame personen	30	20	60	255	265
Totaal	32 020	21 825	48 985	136 535	55 865

Bron: CBS, Familiebedrijven in Nederland, 2023-2024, 31 oktober 2025

Tabel 5.4 Omzet van bedrijven (x mln euro) naar bedrijfsgrootte, 2023

	Familiebedrijven	Niet-familiebedrijven
0-50 werkzame personen	328 037	303 863
50-250 werkzame personen	144 013	448 323
250 of meer werkzame personen	134 665	776 807
Totaal	606 714	1 528 993

Bron: CBS, Familiebedrijven in Nederland, 2023-2024, 31 oktober 2025

Tabel 5.5 Toegevoegde waarde van bedrijven (x mln euro) naar bedrijfsgrootte, 2023

	Familiebedrijven	Niet-familiebedrijven
0-50 werkzame personen	92 366	64 885
50-250 werkzame personen	33 906	79 118
250 of meer werkzame personen	32 335	174 113
Totaal	158 606	318 116

Bron: CBS, Familiebedrijven in Nederland, 2023-2024, 31 oktober 2025

Tabel 5.6 Banen naar bedrijfsgrootte en kenmerken, december 2023

	0-50 werkzame personen		50-250 werkzame personen		250 of meer werkzame personen	
	Familiebedrijven	Niet-familiebedrijven	Familiebedrijven	Niet-familiebedrijven	Familiebedrijven	Niet-familiebedrijven
Dienstverband						
voltijd (%)	42	48	46	58	40	40
deeltijd (%)	58	52	54	42	60	60
Wekelijke arbeidsduur						
minder dan 12 uur per week (%)	20	13	17	7	21	13
12 tot 20 uur per week (%)	9	7	9	5	11	9
20 tot 25 uur per week (%)	10	9	8	7	8	13
25 tot 30 uur per week (%)	6	6	6	5	6	10
30 tot 35 uur per week (%)	10	12	11	13	11	14
35 uur of meer per week (%)	45	52	49	63	43	42
Contractsoort						
bepaalde tijd	36	35	42	29	49	32
onbepaalde tijd	54	63	57	71	51	68
nvt	10	2	1	0	0	0
Maandloon exclusief overwerk						
minder dan 1 000 euro (%)	26	18	25	11	29	17
1 000 tot 1 500 euro (%)	9	6	7	4	9	7
1 500 tot 2 000 euro (%)	10	8	9	6	10	9
2 000 tot 2 500 euro (%)	12	11	12	10	13	12
2 500 tot 3 000 euro (%)	11	12	12	12	10	12
3 000 tot 3 500 euro (%)	9	11	12	13	9	10
3 500 tot 4 000 euro (%)	6	8	7	10	6	8
4 000 tot 4 500 euro (%)	5	6	5	8	4	6
4 500 tot 5 000 euro (%)	3	4	3	6	3	4
5 000 euro of meer (%)	8	15	8	20	8	15

Bron: CBS, Familiebedrijven in Nederland, 2023-2024, 31 oktober 2025

Tabel 5.7 Banen naar bedrijfsgrootte en kenmerken werknemers, december 2023

	0-50 werkzame personen		50-250 werkzame personen		250 of meer werkzame personen	
	Familiebedrijven	Niet-familiebedrijven	Familiebedrijven	Niet-familiebedrijven	Familiebedrijven	Niet-familiebedrijven
Leeftijd						
jonger dan 15 jaar (%)	2	1	4	1	4	1
15 tot 25 jaar (%)	24	20	25	15	28	19
25 tot 35 jaar (%)	19	25	20	25	20	23
35 tot 45 jaar (%)	17	20	17	21	16	19
45 tot 55 jaar (%)	18	19	18	21	17	19
55 tot 65 jaar (%)	15	14	15	16	13	17
65 jaar of ouder (%)	4	2	2	2	2	2
Geslacht						
mannen (%)	59	58	61	61	57	44
vrouwen (%)	41	42	39	39	43	56
Herkomst						
Nederland (%)	77	72	73	69	62	69
Europa excl. Nederland	9	12	13	14	20	13
buiten Europa (%)	14	17	14	17	18	19
onbekend (%)	0	0	0	0	0	0

Bron: CBS, Familiebedrijven in Nederland, 2023-2024, 31 oktober 2025

Tabel 5.8 Aantal banen (x1000) van werknemers naar bedrijfsgrootte, december 2023

	Familiebedrijven	Niet-familiebedrijven
0-50 werkzame personen	1175,9	541,9
50-250 werkzame personen	555,9	640,0
250 of meer werkzame perso	642,1	1765,0
Totaal	2373,9	2946,9

Bron: CBS, Familiebedrijven in Nederland, 2023-2024, 31 oktober 2025

Staat van het mkb 2026

Klaar voor de toekomst?

Erasmus Centre for Entrepreneurship

Een initiatief van

Ministerie van Economische Zaken en Klimaat

In samenwerking met

hogeschool Windesheim
Dichter bij jou