**Position paper: Strategische keuzes en vernieuwingsvermogen van mkb-familiebedrijven**
**Inbreng van dr. Judith van Helvert en dr. Erik Veldhuizen, lectoraat Familiebedrijven**
Rondetafelgesprek 'Productiviteitsverhoging in het mkb'
Vaste commissie voor Economische Zaken, Tweede Kamer – 3 december 2026

Productiviteitsverhoging vraagt om meer dan investeren in talent, technologie en financiering. Het verschil in productiviteit tussen vergelijkbare bedrijven wordt vooral bepaald door het vermogen deze factoren daadwerkelijk te benutten. Daarvoor zijn vernieuwingsvermogen en leiderschap nodig. Wie de productiviteit en het duurzame verdienvermogen van het mkb wil versterken, moet daarom ook kijken naar degenen die de strategische koers van de bedrijven bepalen: de eigenaren.

Eigenaren stellen de kaders voor de strategie: zij bepalen de ambities, doelstellingen, waarden en tijdshorizon van de onderneming en daarmee de ruimte voor investeringen, ontwikkeling en aanpassing. In het mkb vallen eigendom en dagelijkse leiding bovendien vaak samen. Het doet er dus toe wie de eigenaren zijn, welke doelen zij nastreven en hoe zij hun rol invullen.

**Familiebedrijven als economische en maatschappelijke pijler**
Ruim 60 procent van de mkb-bedrijven, exclusief zzp'ers, is in handen van een ondernemende familie. Deze bedrijven zijn goed voor 53 procent van alle mkb-banen. Hun financiële positie is met relatief hoge solvabiliteit sterk en ook hun ontwikkeling tijdens de coronaperiode wijst op veerkracht: de werkgelegenheid bij familiebedrijven groeide, terwijl deze bij niet-familiebedrijven kromp. Tegelijkertijd ligt de gemiddelde arbeidsproductiviteit van familiebedrijven lager. Voor familiebedrijven in het mkb en grootbedrijf samen bedraagt de toegevoegde waarde per fte ongeveer €71.500, tegenover €78.000 bij niet-familiebedrijven. Dit verschil hangt onder meer samen met arbeidsintensievere bedrijfsmodellen en lagere investeringen in R&D. Een lagere productiviteit betekent echter niet dat familiebedrijven minder waarde creëren of minder innovatief zijn. Familiebedrijven hebben extra aandacht voor het creëren van niet-financiële welvaart, zoals goed werkgeverschap en betrokkenheid bij de omgeving. Die maatschappelijke betrokkenheid is niet altijd expliciet als investering geformuleerd of eenvoudig in cijfers uit te drukken.

**Innovatie om continuïteit te borgen**
Het vernieuwingsvermogen van bedrijven hangt samen met de strategische doelen die zij nastreven. De voornaamste doelstelling van eigenaren van familiebedrijven is continuïteit, vaak met het oog op overdracht aan een volgende generatie. Winstmaximalisatie is daarbij doorgaans niet het enige of leidende doel. Eigenaren wegen financiële resultaten af tegen andere doelen, zoals behoud van zelfstandigheid, goed werkgeverschap, familiebelangen en maatschappelijke betrokkenheid. Deze afwegingen kunnen leiden tot voorzichtiger investeringsgedrag, een voorkeur voor minder risico en gematigde groeiambities. Dat kan bijdragen aan financiële stabiliteit, maar ook de ruimte voor vernieuwing beperken. Juist daarin schuilt een spanning:

voorzichtigheid kan de continuïteit op korte termijn beschermen, terwijl onvoldoende vernieuwing het toekomstige verdienvermogen kan aantasten. Vernieuwingsvermogen is daarom uiterst belangrijk voor eigenaren, als middel om de continuïteit en maatschappelijke bijdrage van het bedrijf te waarborgen.

Dat vraagt van eigenaren dat zij voldoende *aan* hun bedrijf werken. De dagelijkse bedrijfsvoering kan zoveel aandacht opeisen dat reflectie op de koers, nieuwe technologie en organisatieontwikkeling naar de achtergrond verdwijnen. Vernieuwing vraagt om het herkennen van de noodzaak én het bewust vrijmaken van tijd en ruimte. Bedrijfsopvolging kan een directe aanleiding voor vernieuwing zijn. Echter, onderzoek laat zien dat ook de bedrijfsopvolging in veel gevallen niet tijdig wordt voorbereid. Gerichte ondersteuning kan eigenaren helpen om hun continuïteitsambitie te vertalen naar concrete ontwikkel- en investeringskeuzes.

**Investeer in de ontwikkeling van eigenaren**
De Sociaal-Economische Raad pleit voor een gerichter ecosysteem met coaching, regionale kenniscentra en innovatiestimulering om het mkb te versterken en de productiviteit aan te jagen. Wij pleiten ervoor om binnen die aanpak expliciet aandacht te besteden aan het leiderschap en vernieuwingsvermogen van huidige en toekomstige eigenaren van mkb-familiebedrijven.

*Praktijkgerichte ondersteuning voor eigenaren via regionale programma's* biedt hiervoor kansen. Dergelijke ondersteuning helpt hen in het ontwikkelen van vaardigheden om betere strategische keuzes te maken en om kansen voor technologie en innovatie te beoordelen, te versterken, en vernieuwing in de organisatie te begeleiden. Het is belangrijk om hierbij expliciet aandacht te hebben voor *de toekomstbestendigheid* van de mkb-familiebedrijven. Eigenaren moeten worden gestimuleerd om opvolging tijdig voor te bereiden en die periode ook te benutten voor een mogelijke strategische heroriëntatie, professionalisering en vernieuwende investeringskeuzes. De ervaringen met Family Next in Overijssel bieden een aanknopingspunt om te onderzoeken hoe regionale ondersteuning voor familiebedrijven verder kan worden ontwikkeld. Het *HBO en MBO in samenwerking met regionale partners en brancheorganisaties* zijn bij uitstek geschikt om deze begeleiding te bieden, omdat zij nauw aansluiten op de praktijk van het mkb.

Onze oproep is om binnen het productiviteitsbeleid speciale aandacht te hebben voor mkb-familiebedrijven. Een aanpak die aansluit bij de waarden en continuïteitsambities van mkb-familiebedrijven kan hen helpen vernieuwing structureel onderdeel te maken van hun strategie. Zo versterken we het duurzame verdienvermogen van familiebedrijven én de economische en maatschappelijke waarde die zij vertegenwoordigen.