



**Geduldig kapitaal
en familiewaarden als
kompas – best practices
voor de internationale expansie
en groei van familiebedrijven.**

BDO whitepaper – Februari 2026

Inhoudstafel

1. Inleiding:	3
2. Vormen van internationalisatie	3
2.1. Handelsgeoriënteerde internationalisatie.....	3
2.2. Contractuele samenwerking.....	3
2.3. Het aangaan van strategische allianties.....	4
2.4. Buitenlandse directe investeringen of "Foreign Direct Investments"	4
3. De belangrijke rol van het aandeelhoudersprofiel	5
4. De verschillen in aanpak uitgeklaard	6
4.1. Socio-emotionele rijkdom als drijfveer	6
4.2. Financiële strategie: zelffinanciering en herinvestering.....	7
4.3. Geduld is een mooie deugd en siert familiebedrijven.....	7
5. Wat familiebedrijven kunnen leren van investeringsfondsen/beursgenoteerde groepen/ family offices over internationalisatie?	8
5.1. Je Raad van Bestuur/Advies als kompas	8
5.2. Snelheid is vaak essentieel om succesvol te zijn	9
6. Besluit	10

1. Inleiding:

“ Internationalisatie kent echter vele vormen en is geen “one size fits all”-proces.

België is een land van familiale kmo's en gezien onze eerder beperkte geografische oppervlakte, zijn vele van onze bedrijven internationaal actief. Circa de helft van de export van goederen is bestemd voor onze buurlanden Duitsland, Frankrijk en Nederland. De export van diensten gaat dan weer vooral overzees naar de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk*.

Het open karakter van onze economie maakt dat onze familiale kmo's de weg naar de exportlanden nodig hebben om hun groei mogelijk te maken. Internationalisatie kent echter vele vormen en is geen “one size fits all”-proces. Het varieert van een eerste voorzichtige stap buiten de landsgrenzen tot de volledige integratie van je bedrijf in een andere locatie, cultuur en regelgevend kader.

Bovendien hanteren familiebedrijven een internationaliseringsstrategie die sterk afwijkt van die bij reguliere ondernemingen. De specifieke waarden en de persoonlijke visie van de aandeelhouder(s) spelen een doorslaggevende rol. Deze kenmerken kunnen het internationaliseringsproces belemmeren, maar ook bevorderen.

In deze whitepaper ontdek je vanuit de praktijk enkele best practices voor internationalisering door familiebedrijven.

2. Vormen van internationalisatie

In essentie kunnen we vier vormen van internationalisatie herkennen, gerangschikt volgens graad van betrokkenheid:

2.1. Handelsgeoriënteerde internationalisatie

Vaak omvat dit de eerste stap van buitenlandse verkenning, die eerder weinig middelen en investeringen nodig heeft. Het gaat hier om de verkoop van goederen of diensten aan buitenlandse afnemers. Dit kan gebeuren door inspanningen van het eigen verkoopteam of door de inschakeling van een lokale distributeur. In een meer digitale omgeving, kunnen goederen via e-commerce platformen worden aangeboden aan buitenlandse klanten.

Zo heeft een producent van evenwichtskranen in de loop der jaren een netwerk van lokale distributeurs opgebouwd om de marktontwikkeling in de Aziatische markten mogelijk te maken. Zij beschikken over de lokale netwerken en zijn in staat om prospectrelaties om te zetten in langdurige klantenrelaties voor het gamma van de Belgische onderneming.



2.2. Contractuele samenwerking

Een volgende stap is het delen van kennis met buitenlandse partners of je merknaam internationaal mobiliseren via een lokale partner. Een buitenlands bedrijf krijgt tegen betaling van een royalty het recht om jouw intellectueel eigendomsrecht te gebruiken zoals een patent of auteursrecht, via het verlenen van een licentie.

Wanneer je als ondernemer een stap verder wenst te gaan, kan het bedrijf de volledige bedrijfsformule (merknaam, operating model, ...) ter beschikking stellen via franchising.

Buitenlandse partners staan open om een licentie- of franchise contract af te sluiten wanneer hen een sterke formule of formaat wordt aangeboden. Zij kunnen heel snel schakelen om dit concept in hun lokale markt aan te bieden.

*Bron: Nationale Bank van België, STATBEL, Instituut voor de Nationale Rekeningen

2.3. Het aangaan van strategische allianties

Vaak wordt geopteerd om de krachten te bundelen met een lokale partner via de oprichting van een joint-venture: een nieuwe onafhankelijke juridische entiteit waarin kosten, risico's en winst gedeeld wordt tussen de partners.

Hierop bestaan varianten waarin op een lossere manier wordt samengewerkt, om bv. inspanningen op het vlak van research & development of marktontwikkeling samen vorm te geven.

Zo besliste een Belgische producent van detergents en wasmiddelen om een joint-venture in Brazilië op te richten omwille van heel complexe importreglementering, die de export vanuit Europa enorm moeilijk maakte. Met de inbreng van een lokale partner, werd een nieuwe joint-venture opgericht waarin de Belgische onderneming de knowhow inbracht en waarbij de Braziliaanse partner instond voor de lokale productie en distributie met de ondersteuning vanuit België

2.4. Buitenlandse directe investeringen of "Foreign Direct Investments"

De meest intensieve vorm van internationalisatie is een fysieke aanwezigheid in het buitenland. Dit kan diverse vormen aannemen: het oprichten van een verkoopkantoor (sales office) of het realiseren van een totaal nieuwe investering ("green field") waarbij een nieuwe lokaal opererende entiteit wordt opgestart.

Om snelheid te maken en de buitenlandse marktaanwezigheid verder uit te bouwen en vorm te geven, kan overwogen worden om een overname te doen. Dit kan kaderen in een algemene "buy & build"-strategie in geselecteerde buitenlandse attractieve markten.

Een producent van teeltmateriaal voor de serreteelt, heeft beslist om – na de ontwikkeling van het patent in België – de productie van dit teeltmateriaal te organiseren in Polen. Dit omwille van de lagere arbeidskosten en de geografische nabijheid en ongelimiteerde uitbreidingsmogelijkheden ook naar verticale integratie toe. Hierbij werd een Poolse entiteit opgericht waar niet alleen een productie-atelier werd opgebouwd maar ook verdere stappen worden gezet om bepaalde grond- en hulpstoffen die in het verleden extern werden aangekocht. Door deze materialen zelf te gaan produceren kon meer controle verkregen worden op de totale toeleveringsketen en wordt een hogere marge opgetekend.

Conclusie: Internationaliseren is een proces dat vele gedaantes kent, verschilt in snelheid, investeringsnoden, opbouw van lokale kennis en cultuur en risico-appetijt.



3. De belangrijke rol van het aandeelhoudersprofiel

De aandeelhoudersstructuur is vaak de “onzichtbare hand” achter een bedrijfsstrategie. Het bepaalt niet alleen hoeveel kapitaal er ter beschikking wordt gesteld om te investeren, maar vooral ook hoe lang men bereid is om rendement te realiseren op de buitenlandse investering en hoeveel risico men bereid is hiervoor te nemen.

Vaak wordt gesteld dat familiebedrijven de aanpak van 'patient capital' hanteren, met als belangrijkste kenmerken een langere investeringshorizon en de overdracht naar de volgende generatie als ijkpunt. Dit zijn bepalende factoren voor de internationaliseringsstrategie en financiële structuur van familiebedrijven.

Dit in tegenstelling tot investeringsfondsen en beursgenoteerde groepen, die sterk sturen op financiële doelstellingen en een veel kortere tijdshorizon voor ogen hebben. Zij vertonen meer 'impatient capital'-gedrag en zijn bereid meer middelen sneller in te zetten. Dit komt zeer duidelijk naar voor bij investeringsfondsen met een gesloten fondskarakter die een tijdsvenster van 5 à 8 jaar voor ogen hebben om hun financieel rendement te realiseren.

Toch vormt de langetermijnhorizon een strategisch concurrentievoordeel voor familiebedrijven die de grens overgaan. Door focus op de verre toekomst worden zij door externe partners gezien als solide en betrouwbare partijen, wat de basis legt voor duurzame zakelijke relaties. Bovendien versterkt deze stabiliteit de betrokkenheid en loyaliteit van het personeel. Aangezien internationalisering een proces van lange adem is, fungeert de kenmerkende volharding van familieondernemingen vaak als de doorslaggevende factor voor internationaal succes.

Type kapitaalsstructuur	Patient Capital - Familiebedrijven	Impatient Capital - Beursgenoteerde bedrijven / investeringsfondsen
Focus	Continuïteit en legacy	Rendement op geïnvesteerd kapitaal (return on capital employed – earnings per share)
Tijdshorizon	Lange termijn: + 20 jaar	5 tot 8 jaar, met kwartaalrapportering
Besluitvorming	Vaak gebaseerd op traditie, aansluitend bij het DNA van het bedrijf, financiële metrics zijn ondersteunend, niet bepalend	Gebaseerd op financiële metrics
Risicobereidheid	Lager	Hoger

4. De verschillen in aanpak uitgeklaard



Familiebedrijven verkiezen om de internationalisatie zelf vorm te geven en ervaringen op te doen, vooraleer de controle over te dragen aan lokale medewerkers

De eigenheid van de dominante aandeelhouders bepalen de richting van het internationalisatiepad. We gaan hieronder dieper in op de verschillen die een verklaring bieden waarom internationalisatietrajecten anders worden aangepakt en georganiseerd in familiebedrijven.

4.1. Socio-emotionele rijkdom als drijfveer

Families sturen hun bedrijf aan en kijken verder dan de activa en passiva die ingezet moeten worden om resultaten te boeken. Het bedrijf is onlosmakelijk verbonden met hun identiteit en hun historiek of legacy. Vaak is de familienaam ook de bedrijfsnaam, waarmee de binding nog meer benadrukt wordt. In de praktijk zien we dat de besluitvorming complexer is dan bij reguliere ondernemingen. De risico-inschatting is hier sterk verweven met persoonlijke belangen: de angst dat een misstap het familiekapitaal of het pensioen van de vorige generatie aantast, weegt zwaar. Daarnaast speelt een uitgesproken verantwoordelijkheidsgevoel t.o.v. de regio een centrale rol. De vrees dat internationalisering ten koste gaat van de lokale werkgelegenheid is vaak een doorslaggevend morele overweging.

Daarnaast is ook de emotionele binding bij familiebedrijven groot. Dit impliceert dat wanneer de familie(s) éénmaal beslist hebben om internationaal te gaan, zij veel langer bereid zullen zijn om steun te verlenen ook wanneer het initiatief moeilijk van de grond geraakt, of wanneer de aanloopverliezen groter zijn dan initieel ingeschat. Hun bereidheid om ondersteuning te bieden is groter in vergelijking met beursgenoteerde en/of investeringsfondsen, die bij achterblijven van de beoogde rendementen, sneller de stekker zullen uittrekken. Tegelijk komt het voor dat familiebedrijven financiële doelstellingen minder scherp definiëren en erkennen dat een internationale expansie tijd vergt, zonder deze aanloopfase altijd expliciet te kwantificeren.

Zo was er een verdeler van kantoormeubilair, die na een succesvol groeiverhaal in Vlaanderen en Brussel beslist had om de stap naar de Nederlandse markt te zetten. Een lokale verantwoordelijke werd aangetrokken en men ging op zoek naar een mooi pand en locatie om er een lokale showroom in op te bouwen. De grote lijnen van de omzetgroei voor de eerste 3 jaren werd uitgezet.

Na de nodige opstartmoeilijkheden en de eerste omzetten van de Nederlandse vestiging, bleek al snel dat het Belgische moederbedrijf deze dochteronderneming financieel ondersteunde. Toen de vraag in de Raad van Advies aan bod kwam hoe lang de financiële levenslijn vanuit België aangehouden kon worden, kwam een vertwijfelde blik op het gezicht van de controlerende aandeelhouder. "Zo lang als nodig is", was het antwoord.

De vraag over financiële verantwoordelijkheid van de lokale managing director en de verwachte winstcontributie vanuit Nederland bleef onbeantwoord. Het financieel kader bleek dus ondergeschikt aan de wil om te slagen en een "land mark" te plaatsen in de Nederlandse markt. Mocht een investeringsfonds aan tafel zitten als controlerende aandeelhouder, dan zou de Nederlandse managing director een duidelijk financieel kader hebben meegekregen bij de start van zijn missie.

Naast de emotionele binding speelt nog een andere drijfveer een belangrijke rol: het behouden van controle. Families houden graag zelf de touwtjes in handen en zijn daarom vaak bereid een lager financieel rendement te aanvaarden, zodat de overlevingskansen van het buitenland project niet in het gedrang komt. Als gevolg hiervan is de inzet van een lokale partner vaak niet de gewenste optie en wil men het traject op eigen kracht op het getouw te zetten.

De drang naar controle kan op verschillende manieren tot uiting komen. Onze ervaring bij familiebedrijven leert dat deze in het kader van internationalisatie liever één van de familieleden op pad sturen om de buitenlandse activiteit te gaan opstarten en uitbouwen, vooraleer de sleutels over te geven aan lokale medewerkers. Men gaat eerst voelen wat de mogelijke opportuniteiten en valkuilen zijn, vooraleer de controle wat te lossen.

Management vanop afstand is geen evidentie, en vertrouwen is daarbij essentieel. Wie beter te vertrouwen dan je eigen familieleden? Hetzelfde kan gezegd worden voor de invulling van sleutelposities binnen het bedrijf. Hierbij krijgt de aanstelling van familieleden voorrang op het aantrekken van externe experts. Het resultaat is een managementteam dat soms de specifieke expertise en de strategische slagkracht mist die cruciaal zijn om een complex, grensoverschrijdend groeiproces effectief aan te sturen.

4.2. Financiële strategie: zelffinanciering en herinvestering

Familiebedrijven hanteren doorgaans een conservatieve financieringspolitiek, keren vaak minder dividenden uit en reserveren hun gerealiseerde winsten binnen het bedrijf. Deze financiële buffers stellen hen in staat om internationalisatieprojecten



Familiebedrijven gaan vaak in zee met een lokaal familiebedrijf omdat deze hetzelfde DNA koesteren

uit eigen middelen te financieren en op die manier de gerealiseerde winsten in te zetten om verder te investeren. Dit wordt verkozen boven het uitkeren van dividenden waardoor deze middelen niet naar de privé gaan en beschikbaar blijven binnen het bedrijf.

Dit in tegenstelling tot investeringsfondsen die zo weinig mogelijk eigen kapitaal aan het werk willen zetten en ten

volle gebruik willen maken van de financiële hefboom. De kostprijs van externe (vaak bancaire) financiering is goedkoper dan de kostprijs van het eigen ingezette kapitaal. Familiebedrijven staan niet stil bij de "Weighted Average Cost of Capital" en hebben vaak een afkeer aan externe financiële schulden of beperken zoveel als mogelijk hun schuldgraad. Financiële zelfstandigheid is een belangrijk principe in familiebedrijven. Door deze strategie dienen eerst de geaccumuleerde winsten voldoende te zijn, om de stap naar internationalisatie en voor de hiermee gepaard gaande voorfinanciering, te zetten.

4.3. Geduld is een mooie deugd en siert familiebedrijven

Geduld is één van de meest voorkomende karakteristieken van familiebedrijven. Men laat zich niet opjagen door ongeduldige aandeelhouders of investeerders. Als gevolg van deze houding kan men het zich permitteren om projecten aan te vatten, die een langere aanlooptijd nodig hebben of waarbij men stap-voor-stap naar implementatie wil toewerken. Zo stellen we vast dat bepaalde R&D-projecten traag maar gestaag vorderen, waardoor substantiële stappen in innovatie worden genomen.

Dat geduld is vaak ook nodig om de lokale marktomstandigheden en cultuur beter te leren kennen. Maar al te vaak hebben we internationalisatieprojecten mank zien lopen, door een puur copy/paste aanpak. Een succesvolle marktintroductie in een thuismarkt denkt men eenvoudig te kunnen overzetten naar één of meerdere buitenlandse markten, zonder stil te staan bij de lokale gewoontes en verschillende klantenvoorkeuren. We stellen hierbij vast dat familiebedrijven vaak in zee gaan met een lokaal familiebedrijf omdat deze hetzelfde DNA koesteren. Daarbij komt dat familiebedrijven duurzaam investeren in lokale relaties: medewerkers, leveranciers, partners. Samen wil men een traject uitbouwen zonder veel te moeten veranderen van partner.

Zo herinneren we ons de casus van een invoerder en groothandelaar in hertenvlees. De toevoer werd sinds jaar en dag georganiseerd vanuit Nieuw-Zeeland waar een jarenlange vertrouwensrelatie werd opgebouwd met een lokale hertenboerderij gerund door een familie. Deze handelsrelatie is in de loop der jaren uitgegroeid tot een vertrouwensband tussen de families waardoor een contractuele onderbouw van deze relatie niet nodig blijkt. Een gegeven woord is een gegeven woord. Dit maakt het voor de concullega's van de Belgische invoerder onmogelijk om ook volumes bij deze leverancier te contracteren.

Een bijkomend voordeel voor familiebedrijven is het feit dat zij anti-cyclisch kunnen investeren. Wanneer het marktklimaat moeilijk oogt en investeerders koudwatervrees hebben, durven familiebedrijven stappen zetten om op die manier een "first mover advantage" op te bouwen. Het ontbreken van een strak financieel kader helpt hen hierbij om dit pad in te slaan.

Tot slot schuilt de kracht van familiebedrijven in hun hoge mate van wendbaarheid en operationele flexibiliteit. Dankzij de concentratie van de besluitvorming bij enkele sleutelfiguren zijn de communicatielijnen kort, waardoor zij sneller kunnen inspelen op de dynamische kansen die internationalisering biedt. Deze slagvaardigheid wordt ondersteund door een grote bereidwilligheid om kapitaal en tijd op te offeren: winsten worden vaak geherinvesteerd in plaats van uitgekeerd, en de familie toont een natuurlijke inzet bij piekmomenten. Toch is er een schaduwzijde: langdurig ongewijzigd leiderschap kan leiden tot een zekere starheid. Deze weerstand tegen verandering kan de noodzakelijke vernieuwing tijdens een internationaal groeiproces juist belemmeren.



5. Wat familiebedrijven kunnen leren van investeringsfondsen/beursgenoteerde groepen/family offices over internationalisatie?

Hoewel familiebedrijven op veel vlakken uitblinken, wijst ervaring uit dat zij het internationale speelveld vaak later en trager betreden dan andere ondernemingen. Dit wordt grotendeels toegeschreven aan een sterke lokale verankering en een bedrijfscultuur die eerder gericht is op de eigen regio. Het DNA van een familiebedrijf maakt dus dat er vaak kansen gemist worden of er dure leerlessen betaald worden. Dit kan vermeden worden. Familiebedrijven kunnen ook leren van de durf en drive van bv. investeringsfondsen, met respect voor de cultuur van het familiebedrijf.



5.1. Je Raad van Bestuur/ Advies als kompas

Familiale bedrijven zetten later de stap naar het opzetten en inrichten van hun corporate governance. Als een familiebedrijf haar eerste stappen over internationalisatie heeft gezet en de ambitie heeft om haar geografische footprint te vergroten, dan kan een Raad van Bestuur een goed kompas vormen om dit proces mee invulling te geven. Externe adviseurs en bestuurders, die al internationale ervaring hebben opgebouwd, kunnen hun ervaringen en expertise inbrengen om het project vorm te geven. Zij beschikken over inzichten over specifieke marktomstandigheden, hebben een scherper beeld op de lokale cultuur en hebben geleerd uit eerder gemaakte fouten. Deze inzichten worden gedeeld waardoor gericht kan ingezet worden, tijd gewonnen en fouten vermeden kunnen worden.



Een Raad van Bestuur/ Advies is een essentieel kompas om de internationalisatie van familiebedrijven concreet vorm te geven en te begeleiden

Meer en meer zien we familiebedrijven de stap zetten naar het inrichten van een Raad van Advies om externe expertise aan boord te hijsen, ook over internationalisatie.

Zo heeft een groothandel in elektromateriaal, met behulp van een familiale investeringsgroep met internationale distributie-ervaring, sneller stappen gezet in de internationale expansie. Men had de ambitie om de marktpositie in Scandinavische markten op te bouwen, maar men had geen concreet uitgewerkt plan. Met behulp van deze familiale investeringsgroep, die met haar andere participaties ervaring had in deze markten, is snel een coherent plan opgebouwd en kon zij via lokale contacten heel snel beweging krijgen in het leggen van de vereiste contacten. Op eigen kracht was dit niet zo snel gelukt.

5.2. Snelheid is vaak essentieel om succesvol te zijn

Investeringsfondsen of beursgenoteerde groepen die internationaal willen schakelen, hebben vaak goed hun huiswerk gemaakt. Marktonderzoeken aangevuld met diverse gesprekken en contacten op beurzen of face-2-face maken dat zij snel marktpotentieel en -dynamieken in kaart hebben gebracht en opgelijst hebben welke target bedrijven aan hun profiel en/of wensen beantwoorden. Zo beschikken deze actieve investeerders over hun wensenlijstje die ze zorgvuldig afwerken en hierdoor snelheid maken. Heel vaak lopen overnamegesprekken parallel om er over te waken, dat op binnen een kort tijdsbestek kritische massa in een beoogde markt wordt gerealiseerd.

Familiebedrijven missen de tijd en de ruimte om die inspanningen te leveren, om deze inzichten te bundelen. Bovendien zijn ze vaak terughoudend tegenover fusies en overnames uit angst voor controleverlies en verhoogde risico's. Nochtans kan deze vorm van internationalisatie een motor zijn voor groei wanneer zij inzet en durf tonen om targets te kiezen die aansluiten bij hun kernwaarden. Hun focus op langetermijnwaarde en risicomanagement leidt vaak tot meer doordachte en strategische overnamebeslissingen die daarenboven hun duurzaamheidsprestaties kunnen versterken.

Een familiebedrijf laten groeien en een internationaliseringsstrategie implementeren vereist vaak externe financiering. Voor een gesloten familieonderneming kan het aantrekken van extern kapitaal een ontmoedigende, maar cruciale beslissing zijn, waarbij de financieringsopties en hun gevolgen zorgvuldig moeten worden afgewogen. De toegang tot groei- of opvolgingskapitaal vergroot de kans op participatie door derden - als langetermijnpartners of tijdelijke financiers via schuld of eigen vermogen - terwijl de investering van de familie behouden blijft.

Zorgvuldig geselecteerde investeerders bieden niet alleen kapitaal, maar voegen ook expertise, strategische begeleiding en netwerken toe die essentieel zijn voor schaalvergroting. Waar private-equity firma's bekendstaan om het verbeteren van de operationele waarde, bieden family offices vaak 'geduldig kapitaal' met een langetermijnvisie die perfect aansluit bij het behoud van het familie-erfgoed. In een economisch landschap waar traditionele financiering beperkingen kent, kan samenwerking met deze partijen leiden tot duurzame groei en succes.





6. Besluit

Internationalisatie is een noodzaak voor een open economie zoals België. Succesvol internationaliseren is geen evidentie en brengt bijkomende complexiteit. Familiebedrijven vertonen een andere kijk op internationalisatie dan actieve (buitenlandse) investeerders. Naast een aantal belangrijke troeven zoals geduld en flexibiliteit, ontbreken familiebedrijven vaak de processen voor implementatie van de internationaliseringsstrategie, de expertise om versneld inzicht op te bouwen en lokale contacten om snel te schakelen. Inzicht in de verscheidenheid van deze dynamieken en openheid tot extern advies en/of kapitaal helpt familiebedrijven om succes te boeken bij hun internationalisatie inspanningen.

Voor meer informatie, kan je steeds contact opnemen met:



JAN OOSTERLINCK
Partner | BDO Advisory
BDO Gent

E-mail: jan.oosterlinck@bdo.be
Tel.: +32 484 10 26 00



JAN BAETENS
Senior Manager | BDO Advisory
BDO Gent

E-mail: jan.baetens@bdo.be
Tel.: +32 491 16 78 62

► Follow us    

► www.bdo.be