

ONDERNEMEN ALS FAMILIE

**AANBEVELINGEN VOOR
GOED BESTUUR
IN HET FAMILIEBEDRIJF**

FBNED - VERENIGING FAMILIEBEDRIJVEN NEDERLAND

Tilburg, april 2003

Samenstelling FBNed commissie Goed Bestuur in Familiebedrijven

De heer J.A. van Hamel (Joost), voorzitter
zelfstandig gevestigd bestuursadviseur, Bilthoven

Mevrouw R.N.M. de Kuyper (Renée)
commissaris Koninklijke De Kuyper B.V., Schiedam

De heer W.A.M. Kuypers (Wim)
algemeen directeur Kuijpers Installaties, Helmond

De heer J.G. van Oord (Koos)
voorzitter raad van commissarissen Van Oord Groep, Gorinchem

De heer S.J.E.M. Peijnenburg (Stephan)
algemeen directeur Max Havelaar, Utrecht
voormalig directeur Koninklijke Peijnenburg, Geldrop

Mevrouw H.Th.A.M. van Seumeren (Henneke)
commissaris Mammoet Holding B.V., Schiedam

De heer A.J. Thomassen (Albert Jan), secretaris FBNed
directeur Centrum van het Familiebedrijf, Tilburg

Mevrouw M.L. van Wijhe (Marlies)
algemeen directeur Van Wijhe Verf B.V., Zwolle

VOORWOORD

De 21e eeuw is door de eerste voorzitter van FBNed, Peter Swinkels, betiteld als de eeuw van het familiebedrijf. Slagvaardige en op de lange termijn gerichte ondernemende families combineren gedreven ondernemerschap met het besef te opereren in een maatschappelijk krachtenveld. Vele familiebedrijven realiseren zich dat juist de omringende maatschappij hen in staat stelt te ondernemen. Dat brengt verantwoordelijkheden met zich mee jegens de verschillende belanghebbenden binnen en buiten de onderneming. Het besloten karakter van veel familiebedrijven maakt het echter ook lastig zicht te krijgen op de manier waarop ondernemende families leiding en eigendom georganiseerd hebben teneinde succesvol te opereren.

Met de opdracht aan een speciale commissie om aanbevelingen voor goed bestuur in het familiebedrijf te formuleren wil FBNed beter inzicht verschaffen in het bestuur van familiebedrijven. Maar vooral wil zij de aandacht vestigen op wat noodzakelijk is om het familiebedrijf als ondernemingsvorm verder te ontwikkelen en de cruciale positie die het familiebedrijf in de Nederlandse economie en maatschappij inneemt te bestendigen.

Het FBNed bestuur is dan ook bijzonder erkentelijk voor de bereidheid van de commissieleden om openhartig en kritisch hun eigen ervaringen met het besturen van familiebedrijven te delen. Naar hen gaat veel dank uit. Tevens danken wij de voorzitter en de secretaris van de commissie voor hun inspanningen om tot een prettig leesbaar eindrapport te komen. De bijdrage van enkele deskundigen, die op kritische wijze de concepttekst hebben beoordeeld, is zeer op prijs gesteld. Tenslotte is FBNed de heer Herman Wijffels, voorzitter van de Sociaal Economische Raad, in hoge mate erkentelijk voor zijn bereidheid het eerste exemplaar in ontvangst te nemen en zo het belang van het familiebedrijf te onderstrepen.

De hedendaagse crisis in ondernemingsland en de worsteling die, zowel in Nederland als op Europees niveau, gaande is omtrent de invulling van corporate governance, leidt tot veel aandacht voor de grote beursgenoteerde ondernemingen. Echter, het is goed om te beseffen dat familiebedrijven voor bijna de helft van de werkgelegenheid in het bedrijfsleven zorgdragen.

Wij realiseren ons dat familiebedrijven een vaak vergelijkbare problematiek hebben maar oplossingen kiezen die passen bij hun eigen situatie. FBNed hoopt dat dit rapport ondernemende families zal prikkelen van gedachten te wisselen over hoe de aanbevelingen kunnen bijdragen aan een gedegen ontwikkeling van het bestuur van hun familiebedrijf.

Michiel Alewijnse

Voorzitter FBNed

FBNed, de vereniging FamilieBedrijven Nederland

De vereniging bevordert de onderlinge uitwisseling van kennis en ervaring onder familiebedrijven. Tevens draagt zij bij aan de verbetering van de positie en het imago van het familiebedrijf.

Leden zijn uitsluitend familiebedrijven waar zeggenschap en management al langere tijd in handen is van één of enkele families, die een bijzonder positie in hun branche in nemen door grootte of anderszins, en die de intentie hebben de onderneming over te dragen op de volgende generatie.

FBNed is verbonden met het Family Business Network (FBN), de wereldwijde vereniging van familiebedrijven.

De activiteiten van FBNed bestaan onder meer uit themabijeenkomsten, bedrijfsbezoeken, het International Next Generation Programme (in samenwerking met zusterverenigingen in andere landen) en een stageprogramma.

Daarnaast ontvangen leden de FBNed nieuwsbrief, het tijdschrift Familiebedrijf en het internationale tijdschrift Families in Business.

Voor meer informatie en vragen over het lidmaatschap:

FBNed
Postbus 308
5000 AH Tilburg
telefoon: 013-4668362
info@fbned.nl
www.fbned.nl

INHOUDSOPGAVE

	PAGINA
Deel 1 TEN GELEIDE	
1.1 WAAROM DEZE PUBLICATIE	7
1.2 GEVOLGDE WERKWIJZE	8
1.3 LEESWIJZER	8
Deel 2 HET FAMILIEBEDRIJF NADER BESCHOUWD	
2.1 DE BETEKENIS VAN HET FAMILIEBEDRIJF VOOR DE ECONOMIE	9
2.2 DE GEHANTEERDE DEFINITIE VAN HET FAMILIEBEDRIJF	9
2.3 DE GEHANTEERDE TYPOLOGIE VAN FAMILIEBEDRIJVEN	10
2.4 BIJZONDERE KARAKTERISTIEKEN VAN HET FAMILIEBEDRIJF	10
Deel 3 AANBEVELINGEN VOOR GOED BESTUUR	
3.1 HET KARAKTER VAN DE AANBEVELINGEN	13
F 3.2 AANBEVELINGEN VOOR EEN FUNCTIONELE ONDERNEMENDE FAMILIE	14
1. BEWUST WORDEN VAN HISTORIE EN GRONDSLAG EN HET FORMULEREN VAN MISSIE EN VISIE	14
2. HET INSTELLEN VAN EEN COMMUNICATIE- EN CONSULTATIEPLATFORM IN DE FAMILIE	16
3. CREËREN VAN DRAAGVLAK, CONSENSUSVORMING EN LEIDERSCHAP	17
4. CONFLICTHANTERING	19
5. HET KWEKEN VAN OPVOLGERS	20
P 3.3 AANBEVELINGEN VOOR DE PROFESSIONEEL BESTUURDE FAMILIEONDERNEMING	24
1. EEN KANSRIJK STRATEGISCH CONCEPT KIEZEN	24
2. EEN DEUGDELIJKE MANAGEMENTSTRUCTUUR EN EEN EFFECTIEF BESTURINGSMODEL	25
3. EEN DEUGDELIJK, BILLIJK EN VOORAL TRANSPARANT PERSONEELBELEID	27
4. STAPSGEWIJZE ONTWIKKELING NAAR EEN VOLWAARDIGE RAAD VAN COMMISSARISSEN	29
5. FUNCTIONEEL EN PROFESSIONEEL OMGAAAN MET DE ONDERNEMINGSRAAD	30
6. HET AAN BOORD NEMEN VAN EEN PARTICIPATIEMAATSCHAPPIJ OF EEN ANDERE VERSCHAFFER VAN RISICODRAGEND KAPITAAL	31
7. TIJDIG REGELEN EN BEHEERST LATEN VERLOPEN VAN DE DIRECTIEOPVOLGING	32
A 3.4 AANBEVELINGEN VOOR EEN STABIEL EN BETROKKEN AANDEELHOUDERSCHAP	35
1. BEVORDEREN VAN DE BETROKKENHEID VAN AANDEELHOUDERS	35
2. GEEN AANDEELHOUDERS TEGEN WIL EN DANK	36
3. RECHTEN EN PLICHTEN VAN AANDEELHOUDERS	37
4. OMVANG VAN DE GROEP AANDEELHOUDERS: LATEN GROEIEN OF SNOEIEN	38
5. HET BELANG VAN AANDEELHOUDERSOVEREENKOMSTEN	38
6. WEL OF NIET CERTIFICEREN VAN DE AANDELEN	39
7. AAN BOORD NEMEN VAN NIET-FAMILIE AANDEELHOUDERS	40
3.5 AANBEVELINGEN VOOR SAMENHANG, SAMENSPEL EN OPENHEID	41
3.6 AANBEVELINGEN INZAKE HET TREFFEN VAN NOODVOORZIENINGEN	43
3.7 SUGGESTIES VOOR HET GEBRUIK	45
INDEX	46
COLOFON	48

1.1 WAAROM DEZE PUBLICATIE

FBNed, de vereniging FamilieBedrijven Nederland, heeft medio 2002 een commissie ingesteld met de opdracht aanbevelingen te formuleren voor goed bestuur in het familiebedrijf. Deze opdracht volgt rechtstreeks uit de doelstelling van de vereniging namelijk het bevorderen van onderlinge uitwisseling van ervaringen en goede praktijken tussen de aangesloten familiebedrijven. FBNed wil niet alleen werken aan de voortgaande ontwikkeling van haar eigen leden, maar in bredere zin bijdragen aan de professionalisering en de goede naam van het familiebedrijf in Nederland. In de commissie namen zowel bestuurders uit FBNed-bedrijven deel, als personen uit familiebedrijven die niet bij de vereniging zijn aangesloten. FBNed is voornemens het resultaat onder de aandacht te brengen van alle familiebedrijven in Nederland.

Met het laten opstellen van deze aanbevelingen voor goed bestuur sluit FBNed zich aan bij de trend die ook in andere maatschappelijke sectoren zichtbaar is, namelijk om bestuur en toezicht op een hoger plan te brengen en transparanter te maken. Ondernemende families worden zich steeds meer bewust van de complexiteit van de bestuurlijke opgaven waarvoor zij staan. Het familiebedrijf als ondernemingsvorm biedt onmiskenbaar unieke kansen niet alleen aan de “dragende” familie, maar ook aan niet-familieleden die in het bedrijf werken. Tegelijkertijd kent het familiebedrijf ook zijn specifieke problemen en valkuilen. Meer inzicht in wat goed bestuur in het familiebedrijf behelst is daarom zeer welkom.

Er ligt nog een tweede overweging ten grondslag aan het opstellen en publiceren van dit rapport. Het familiebedrijf als ondernemingsvorm kent een imago-probleem. Nog steeds wordt gedacht dat familiebedrijven - in vergelijking met bedrijven waar eigendom en management zijn gescheiden - minder professioneel worden bestuurd, minder innovatief en expansief zijn, een patriarchale cultuur hebben en beperkte ontwikkelingskansen bieden aan talentvolle en ambitieuze jonge mensen. In werkelijkheid zijn er tal van uiterst succesvolle familiebedrijven die er in slagen om een hoog niveau van ondernemerschap, zakelijkheid en professionaliteit te combineren met de positieve karakteristieken van de - goede - familiale onderneming: bezieling, lange termijn optiek, grote daadkracht, sterk ontwikkeld maatschappelijk verantwoordelijkheidsbesef, hechte bedrijfscultuur, groot kwaliteitsgevoel en uitzonderlijke betrouwbaarheid. Ondernemen als familie is ondernemen vanuit een vaak diepgeworteld besef van maatschappelijke verantwoordelijkheid en saamhorigheid, met het vaste voornemen om de goede naam van de familie in ere te houden. Een moderne, professionele bestuursvorm en bedrijfsvoering past daar uitstekend bij.

1.2 GEVOLGDE WERKWIJZE

De aanbevelingen zijn het resultaat van een zestal bijeenkomsten van de commissie waarin de leden aan de hand van een aantal thema's op openhartige wijze hun eigen ervaringen en opvattingen inzake goed bestuur in het familiebedrijf hebben uitgewisseld. Wat bleek in hun praktijk goed te werken en wat niet? Wat is daarvan te leren? De voorzitter en de secretaris van de commissie hebben getracht de discussies te verwoorden in een logisch opgebouwde en toegankelijke tekst die - naar de commissie hoopt - veel familiebedrijven zal aanzetten tot reflectie in eigen kring.

Aan een aantal deskundigen op het gebied van het familiebedrijf (J. Duitman, R. Flören, B. van Genk en C. de Quay) is gevraagd de eindtekst kritisch te lezen. Dat heeft een aantal nuttige aanpassingen en aanvullingen opgeleverd.

1.3 LEESWIJZER

De publicatie richt zich tot familieleden, aandeelhouders, directeuren, hun naaste adviseurs en commissarissen van de wat grotere familiebedrijven maar ook tot die van de kleinere familiebedrijven die de ambitie hebben verder door te groeien.

De commissie nodigt de lezer uit het gehele rapport door te nemen in de overtuiging dat het verkrijgen van inzicht in de ontwikkelingsgang van het familiebedrijf van belang is. Afhankelijk van de rol die in de familieonderneming wordt vervuld zijn sommige delen van dit rapport interessanter dan andere. Bij nadere bestudering kan de lezer accenten leggen.

Bij elk thema is in de kantlijn aangegeven voor wie dit thema vooral interessant is. De volgende groepen zijn gehanteerd:

FAMILIELID SR	Familielid – senior
FAMILIELID JR	Familielid – junior
DIRECTEUR	Directeur
AANDEELHOUDER	Aandeelhouder
COMMISSARIS	Commissaris

2.1 DE BETEKENIS VAN HET FAMILIEBEDRIJF VOOR DE ECONOMIE

Over de betekenis van het familiebedrijf voor onze economie bestaat geen twijfel. Ongeveer 80% van de bedrijven met 10 of meer werknemers is een familiebedrijf. Deze bedrijven vertegenwoordigen circa 50% van de werkgelegenheid in het bedrijfsleven. Ongeveer 50% van het Bruto Nationaal Product is afkomstig van familiebedrijven. Van de ondernemingen met meer dan 100 medewerkers is ruim 45% aan te merken als familiebedrijf. Onder de 100 grootste ondernemingen die ons land telt is bij benadering 15% als familiebedrijf aan te merken. Soortgelijke getallen gelden in de meeste landen.

2.2 DE GEHANTEERDE DEFINITIE VAN HET FAMILIEBEDRIJF

In deze publicatie spreken wij van een familiebedrijf als gelijktijdig aan de volgende karakteristieken wordt voldaan:

- a. Een controlerend aandelenbezit berust bij één (of enkele) familie(s).
- b. Er is een actieve betrokkenheid van familieleden bij het bestuur van de onderneming.
- c. Er bestaat de solide intentie om het familiale karakter in de volgende generatie voort te zetten.

Ad a.

Een familiebedrijf kan zeer wel een beursnotering hebben en er kunnen ook medeaandeelhouders zijn zoals participatiemaatschappijen of particuliere investeerders. De familie bezit echter de meerderheid van de aandelen of er gelden zodanige bepalingen dat de familie als controlerend aandeelhouder functioneert. Er kan ook sprake zijn van een partnerschap van meerdere families, stammend uit de oprichting door compagnons of voortkomend uit een fusie tussen familiebedrijven.

Ad b.

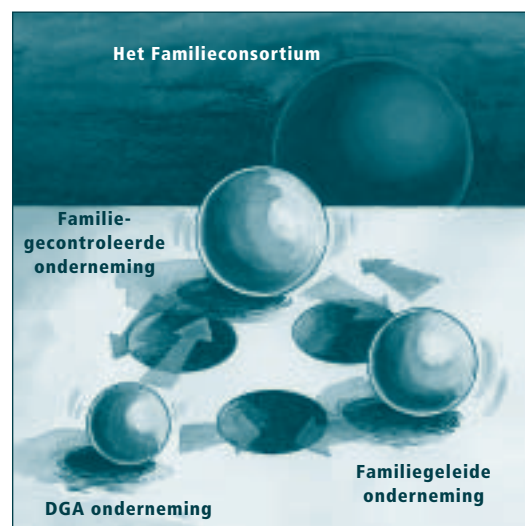
In het geval dat – al dan niet tijdelijk – geen familielid deel uitmaakt van de statutaire directie, maar wel één of meerdere familieleden commissaris zijn, wordt geacht dat daarmee wordt voldaan aan de voorwaarde van actieve deelname aan het bestuur van de onderneming.

Ad c.

Het onderscheidend criterium is dat de familieaandeelhouders in meerderheid de uitdrukkelijke intentie hebben de overdracht aan de volgende generatie mogelijk te maken, dan wel dat een minderheid bereid is voor dat doel de overigen uit te kopen.

2.3 DE GEHANTEERDE TYPOLOGIE VAN FAMILIEBEDRIJVEN

Het ene familiebedrijf is het andere niet. Zo is er de ondernemer die een eigen bedrijf is begonnen en overweegt zijn kinderen in de zaak te halen. Maar het familiebedrijf is ook de groep neven en nichten die samen leiding en eigendom in handen hebben. En zo zijn er familiebedrijven waar leiding en/of eigendom gedeeld worden met niet-familieleden, zoals in het geval van een directeur van buiten de familie of van een participatiemaatschappij als medeaandeelhouder. In dit rapport worden vier typen familiebedrijven onderscheiden. Wat deze typen familiebedrijven onderscheidt is ondermeer de intensiteit waarmee de familie zelf de leiding in handen heeft, de mate waarin de familie de zeggenschap uitoefent, de samenstelling van de aandeelhoudersgroep, de omvang en diversiteit van de onderneming(en) en de mate waarin de onderneming een substantieel beslag legt op het familievermogen.



DE DGA ONDERNEMING:

Eén persoon, de directeur-groootaandeelhouder (DGA), heeft de leiding en het eigendom van het bedrijf in handen en bepaalt in hoge mate wat er gebeurt. Eventueel meewerkende familieleden, zoals kinderen of de partner, vervullen (nog) een ondergeschikte rol in de leiding. De DGA kan de oprichter van het bedrijf zijn, maar het kan ook een ouder familiebedrijf betreffen waarvan leiding en eigendom in handen zijn gekomen van één familielid. In het eerste geval loopt de DGA en het gezin voor de eerste maal tegen specifieke vraagstukken op, zoals opvolging. In een al langer gevestigd familiebedrijf is er een historie en ervaring opgebouwd met soortgelijke vraagstukken die medebepalend zijn hoe de betreffende DGA hiermee omgaat.

Kernthema's bij dit type familiebedrijven zijn:

- * De eigen ontwikkeling van de DGA: in hoeverre is hij/zij in staat mee te groeien met de eisen die de zich ontwikkelende onderneming stelt aan de leiding?
- * Verbreding van de leiding: is de DGA in staat een sterk managementteam om zich heen te verzamelen en kan dit team tijdelijk de leiding waarnemen als dat nodig is?
- * De relatie familie/onderneming: hoe ervaart de familie de onderneming en hoe kijkt de DGA naar de familie als deelgenoot bij de bepaling van het ondernemingsbeleid?
- * Opvolging en toekomst als familiebedrijf: kan en wil de volgende generatie de verantwoordelijkheid voor de onderneming op zich nemen?

DE FAMILIEGELEIDE ONDERNEMING:

Leiding en eigendom zijn volledig in handen van meerdere familieleden, zoals vader en kinderen, een aantal broers, enkele neven en nichten. Samen zetten zij

zich in voor de continuïteit en ontwikkeling van het bedrijf. Niet-familieleden vervullen wel managementfuncties maar zij worden niet toegelaten tot het ‘domein’ van eindverantwoordelijkheid, eigendom en zeggenschap.

Kernthema’s bij dit type familiebedrijven zijn:

- * Het verduidelijken van missie, doelstellingen en waarden van de familie als basis voor de samenwerking en als leidraad bij ingrijpende veranderingen.
- * Functioneren als familieteam: aanvullende capaciteiten, een goede taakverdeling, een bereidheid om samen te werken en een gedeelde visie zijn essentieel voor het succes.
- * Beloning en andere voordelen: wat voor principes liggen ten grondslag aan eventuele verschillen in beloning en welke spelregels gelden voor het gebruik maken van faciliteiten?
- * Afspraken en structuren: naarmate de familie en de onderneming zich uitbreiden ontstaat de behoefte om onderlinge afspraken vast te leggen alsmede overleg en besluitvorming te structureren.

DE FAMILIEGECONTROLEERDE ONDERNEMING:

Naarmate de onderneming verder groeit kan de noodzaak ontstaan om ook niet-familieleden toe te laten tot leiding en eigendom van de onderneming. Invloed, verantwoordelijkheid en zeggenschap moeten dan worden gedeeld met niet-familieleden. De uiteindelijke zeggenschap blijft echter bij de familie. Familieleden komen op grotere afstand te staan van de dagelijkse gang van zaken.

Kernthema’s bij dit type familiebedrijven zijn:

- * Rentmeesterschap: hoe geeft de familie, die deels op grotere afstand van het bedrijf staat, invulling aan haar verantwoordelijkheid als eigenaar van de onderneming?
- * Commitment en draagvlak bij de familieleden: op welke manier kan de interesse van familieaandeelhouders die niet in het bedrijf werken op langere termijn worden gewaarborgd?
- * Identiteit en domein waarin het bedrijf opereert: als de familie steeds minder bij de leiding is betrokken, wie bepaalt dan wat voor bedrijf men wil zijn en hoe de onderneming dient te opereren?
- * Inrichting van het bestuur: hoe bereikt men een goede balans tussen familie en buitenstaanders en hoe verhouden zich de bestuursorganen tot het bedrijf, tot de aandeelhouders en tot de familie?

HET FAMILIECONSORTIUM:

Dit is de - vrij zeldzame - situatie van een (wijdvertakte) ondernemende familie die door de generaties heen een substantieel vermogen heeft opgebouwd. Zij kiezen er voor om dit vermogen vanuit een gezamenlijke familiale bestuurs- en beheersconstructie in te zetten in een breed spectrum van ondernemende, maatschappelijke of culturele activiteiten.

Het kernthema bij deze constellatie is de vraag: wat is het gezamenlijk draagvlak van de activiteiten en wat moet worden gedaan om het draagvlak in stand te houden.

2.4 BIJZONDERE KARAKTERISTIEKEN VAN HET FAMILIEBEDRIJF

Kwaliteiten en risico's

Als specifieke kwaliteiten van het familiebedrijf zijn te noemen: de bezieling, de lange termijn optiek, de gerichtheid op duurzaamheid, de betrouwbaarheid, het kwaliteitsbesef, de beslissingssnelheid, het verantwoordelijkheidsbesef tegenover werknemers en maatschappij en de drang om te ondernemen.

Deze kwaliteiten moeten bewust en stelselmatig worden gestimuleerd.

Als specifieke risico's van het familiebedrijf zijn te noemen: een op den duur teruglopend ondernemerschap, beperkte ontwikkelingskansen voor niet-familieleden, het instabiel worden of zelfs wegvallen van het familiale draagvlak, onenigheid en conflicten binnen de familie, het krampachtig vasthouden aan zeggenschap en controle op een wijze die niet overeenstemt met wat de familie te bieden heeft, het stellen van familiebelangen boven het ondernemingsbelang. Dit alles kan de ontwikkeling van de onderneming maar ook de harmonie binnen de familie ernstig belemmeren.

De genoemde risico's moeten door de bestuurders uit de familie onder ogen worden gezien en er moeten maatregelen worden getroffen om deze te beperken.

De grondslag van het familiebedrijf

Plezier in het ondernemen, iets tot stand willen brengen, baas in eigen huis willen zijn, aanzien verwerven, economische waarde creëren voor zichzelf en voor mede-eigenaren, het zijn allemaal motieven en drijfveren die in sterke mate aanwezig zijn in familiebedrijven. Specifiek voor het familiebedrijf is dat men - door de generaties heen - dit nu juist in familieverband wil doen. Dan gaan ook andere motieven een rol spelen zoals het uitbouwen van het familievermogen, het vorm en inhoud geven aan familiale saamhorigheid en loyaliteit, het in stand houden en voortzetten van een familietraditie, het beheren en verder ontwikkelen van het familiale erfgoed en het gezamenlijk ondernemen.

Sommige ondernemende families zijn sterk verbonden met een specifieke - al dan niet godsdienstige - levensovertuiging. In het ondernemen geeft de familie uiting aan haar levensovertuiging.

Sommige ondernemende families zijn sterk doordrongen van een maatschappelijk verantwoordelijkheidsgevoel. Duurzaam ondernemen, het leveren van een bijdrage aan de werkgelegenheid, het bieden van ontplooiingskansen aan individuen, het bevorderen van multiculturele integratie en andere maatschappelijke overwegingen spelen een duidelijk herkenbare rol in het beleid en in het praktisch handelen van die familiebedrijven.

De specifieke grondslag van een individuele familieonderneming is niet zonder meer een gegeven. Daar moet door de familie, de onderneming en haar leiders voortdurend aan worden gewerkt.

3.1 HET KARAKTER VAN DE AANBEVELINGEN

Bij het formuleren van aanbevelingen voor goed bestuur in het familiebedrijf heeft de commissie een gedachtegang gevolgd die aansluit op wat in deel 2 is gezegd over deze eigensoortige ondernemingsvorm. Die gedachtegang luidt als volgt:

Het “gezonde en vitale familiebedrijf” rust op drie pijlers:

- * een functionele ondernemende familie;
- * een professioneel bestuurde onderneming;
- * een stabiel en betrokken aandeelhouderschap.

Het “gezonde en vitale familiebedrijf” beschikt over drie basale kenmerken:

- * de ambitie om als familieonderneming te excelleren en zelfstandig te blijven;
- * de wil en het vermogen om te leren, te vernieuwen en te veranderen;
- * de bereidheid om zich voor de inbreng van derden open te stellen.

Goed bestuur in het familiebedrijf betekent vooral:

- * het tijdig instellen van structuren;
- * het in goede banen leiden van opvolgings- en overdrachtsprocessen;
- * het hanteren van verstandige spelregels;
- * het treffen van voorzieningen die de drie pijlers afzonderlijk en in hun onderlinge samenhang verstevigen.

En wel op een zodanige wijze dat een vruchtbare wisselwerking tussen de expanderende onderneming en de zich vertakkende familie van generatie op generatie kan worden voortgezet.

De geformuleerde aanbevelingen zijn primair gegroepeerd volgens de drie hierboven genoemde pijlers van “het gezonde en vitale familiebedrijf”. Aansluitend daarop volgen nog twee groepen van aanbevelingen:

- * aanbevelingen die betrekking hebben op het verbinden en overkoepelen van de drie afzonderlijke pijlers;
- * aanbevelingen die betrekking hebben op voorzieningen die getroffen moeten worden om de kwetsbaarheid van het familiebedrijf in noodgevallen te beperken.

Naast algemene aanbevelingen die voor alle typen familiebedrijven gelden, zijn ook specifieke aanbevelingen geformuleerd voor respectievelijk de DGA onderneming, de familiegeleide onderneming en de familiegecontroleerde onderneming. Het familieconsortium is in dit rapport buiten beschouwing gelaten.

De mate van stelligheid van de aanbevelingen varieert. Er worden drie gradaties gehanteerd: aanbevolen wordt, het is raadzaam, of overwogen kan worden, dan wel formuleringen van gelijke strekking.

3.2 AANBEVELINGEN VOOR EEN FUNCTIONELE ONDERNEMENDE FAMILIE

Lang niet iedere ondernemende familie biedt een duurzaam vruchtbare voedingsbodem voor het ontwikkelen, in stand houden en verder uitbouwen van een familieonderneming. Dat lukt alleen als de familie het noodzakelijk ondernemend talent blijvend kan voortbrengen en beschikt over het vermogen om een consistente koers uit te stippelen en de onderneming consequent te sturen. Dat betekent ook dat de familie bezielde en vastbesloten is om er een succes van te maken en bereid is offers te brengen indien dat voor de ontwikkeling van de onderneming noodzakelijk is.

De functionele ondernemende familie kenmerkt zich door:

- * haar ondernemende ambitie en haar bestuurlijke capaciteiten;
- * haar vermogen om een goede balans te vinden tussen familiewaarden en bedrijfswaarden;
- * haar vermogen om samen te werken, consensus te bereiken en conflicten te hanteren;
- * haar vermogen om ingrijpende beslissingen niet uit de weg te gaan;
- * haar vermogen te leren en vaardigheden te ontwikkelen bij anderen.

3.2.1

BEWUST WORDEN VAN HISTORIE EN GRONDSLAG EN FORMULERING VAN MISSIE EN VISIE

FAMILIEID SR

De familieonderneming zoals die er nu staat heeft zijn oorsprong in de idealen en dromen van de oprichter en is het resultaat van diens visie, durf en energie. In de loop der jaren hebben nakomelingen het erfgoed overgenomen. Zij hebben er hun eigen stempel op gezet, maar vaak wel in de geest van de oprichter. In de ontwikkelingsgang van de familieonderneming hebben zich bijzondere gebeurtenissen voorgedaan – successen en mislukkingen – die in het collectieve geheugen van onderneming en familie gegrift staan. Zo heeft zich een patroon van normen, waarden en overtuigingen gevormd en vastgezet, dat in sterke mate het huidige en toekomstige gedrag van de onderneming en van de familie bepaalt. Dat komt in allerlei keuzes tot uiting, bijvoorbeeld in de strategie, in de directiestructuur, in het al dan niet snoeien in het aandeelhouderschap, in het personeelsbeleid. Veel nu nog bestaande tradities, gebruiken en omgangsvormen komen voort uit wat voorgangers belangrijk of nuttig vonden.

Besef van en begrip voor dit “culturele erfgoed” bij alle betrokkenen kan wezenlijk bijdragen aan de motivatie om de familieonderneming voort te zetten en geeft ook aanwijzingen over de te volgen koers en over het realiteitsgehalte van toekomstplannen. Het is belangrijk om de historie van de familieonderneming te documenteren en bewust over te brengen aan de nieuwe generatie.

Evenzeer is het belangrijk dat de gaande en komende generatie zich gezamenlijk bezinnen op de toekomstige missie en grondslag van de familieonderneming en dat wordt getracht om met wederzijds respect daarover een werkbare mate van consensus te bereiken. Een ieder kan dan voor zichzelf bepalen of hij of zij wil blijven deelnemen aan deze voortgezette familie-expeditie en zich wil inzetten voor de “gedeelde droom”. Het expliciteren van de missie van de ondernemende familie en van de visie op de ontwikkeling van de onderneming is niet alleen van belang voor het verkrijgen van een hecht fundament binnen de familie, maar dient ook als baken voor de onderneming, voor medewerkers en andere belanghebbenden. Het kan zinvol zijn een en ander vast te leggen in een familiestatuuut of familieprotocol.

Aanbeveling 1

Het is raadzaam om de ontstaansgeschiedenis van de onderneming bij alle familieleden tot leven te brengen. Het vertellen en eventueel vastleggen van verhalen en anekdotes is daarvoor een goede manier. Evenzo is het raadzaam om – zeker aan de vooravond van ingrijpende transformaties – door betrokkenen gezamenlijk de missie van de ondernemende familie en de visie op het familiebedrijf helder te krijgen. Het is ook van belang de spelregels die in de loop der tijd zijn ontstaan te inventariseren en te toetsen op hun bruikbaarheid voor de toekomst.

Aanbeveling 2 – specifiek voor DGA-ondernemingen

De eerste generatie DGA-onderneming heeft meestal nog weinig geschiedenis achter zich. De DGA-oprichter zelf is in hoge mate bepalend voor de identiteit en cultuur van de onderneming. Tegen de tijd dat de kinderen levenskeuzes moeten gaan maken en het opvolgingsmoment van de DGA aan de (verre) horizon verschijnt, is het raadzaam de communicatie tussen ouders en kinderen over de toekomst van het bedrijf en de toekomstige betrokkenheid van de familie daarbij te intensiveren. Ook is het raadzaam de nieuwe generatie al zoveel mogelijk te betrekken bij belangrijke besluiten die ook consequenties kunnen hebben voor de familie. De DGA-oprichter gunt zich vaak geen tijd of heeft geen belangstelling voor dergelijke zaken.

Aanbeveling 3 – specifiek voor familiegeleide en familiegecontroleerde ondernemingen

Familieondernemingen in de tweede, derde of zelfs verdere generatie kunnen allerlei instrumenten gebruiken om het historisch besef en de trots te versterken en uit te dragen: verhalen vertellen, een gedenkboek, een bedrijfsvideo of een internetsite met veel aandacht voor historie en erfgoed, bijzondere vieringen, allerlei rituelen. Het is raadzaam om met een zekere regelmaat de missie van de familie en de visie op de ontwikkeling van de onderneming kritisch onder de loep te nemen en te herformuleren. Dit geldt zeker indien een nieuwe generatie leiding en eigendom gaat overnemen en een eigen invulling aan de missie geeft. Overwogen kan worden om daarbij gebruik te maken van externe expertise op het gebied van visieontwikkeling en verwoording van wensen en ideeën.

3.2.2

HET INSTELLEN VAN EEN COMMUNICATIE- EN CONSULTATIEPLATFORM IN DE FAMILIE

FAMILIELID SR

In de DGA-onderneming bieden het dagelijkse gezinsverband, de gesprekken rond de keukentafel en de gezamenlijke vakanties een natuurlijk platform voor communicatie over het bedrijf tussen de geïnteresseerde en de bij de onderneming betrokken familieleden. In de praktijk wordt dit natuurlijk platform vaak onvoldoende benut.

FAMILIELID JR

Juist daarom is het nuttig – zoals hierboven werd aangegeven – om in een bepaald stadium die communicatie krachtig te intensiveren, te structureren en te richten op te maken keuzes.

AANDEELHOUDER

Bij familieondernemingen in de tweede, derde of verdere generatie is er veelal sprake van meerdere betrokken gezinnen met hun partners en kinderen, die elkaar niet frequent en minder indringend ontmoeten. De individuele betrokkenheid loopt tussen die familieleden sterk uiteen en daarmee ook de volledigheid en snelheid waarmee zij over informatie kunnen beschikken.

Familiebijeenkomsten (verjaardagen, kerstviering etc.) vormen weliswaar een natuurlijke gelegenheid om elkaar bij te praten en ideeën en opvattingen uit te wisselen, maar dat vindt dan plaats in een minder geschikte ambiance. De meer direct belanghebbenden informeren elkaar vaak tussendoor via telefoongesprekken, bilaterale ontmoetingen en dergelijke. Dit ongestructureerde patroon van informatieuitwisseling, onderlinge raadpleging en wederzijdse beïnvloeding kan een bron worden van misverstanden, wantrouwen, roddel en conflicten.

In ieder familiebedrijf zijn er regelmatig onderwerpen en beslissingen rondom de onderneming en het eigendom die de familie raken. Dat vereist overleg en afstemming tussen de belanghebbende familieleden.

Sommige familieondernemingen zijn daarom overgegaan tot het instellen van een familieorgaan: een familieoverleg, een familieraad of familievereniging. Dit orgaan omvat soms alle op enigerlei wijze bij de onderneming betrokken familieleden, maar kan ook een (gekozen) vertegenwoordiging zijn uit de brede familiale kring.

Het familieoverleg of de familieraad biedt het platform waarin alle op enigerlei wijze bij de onderneming betrokken of geïnteresseerde familieleden (en dikwijls ook hun levenspartners en meerderjarige kinderen) de gelegenheid hebben hun dromen, idealen en zinswijzen met betrekking tot de familieonderneming uit te wisselen en te bediscussiëren. Dit overleg kan leiden tot een gemeenschappelijke visie die de familie vervolgens naar aandeelhouders, toezichthouders en bestuurders van de onderneming kenbaar kan maken.

Specifieke gespreksonderwerpen zijn de missie van de familie met betrekking tot de onderneming, de daarbij geldende sociale en ethische maatstaven, de idealen, normen en waarden die de familie in en door de onderneming tot

uitdrukking wil brengen, de voorwaarden voor toetreding tot het aandeelhouderschap en/of tot (leidinggevende) functies binnen de onderneming, de opvoeding en opleiding van jonge familieleden ter voorbereiding of eventuele toekomstige rollen in de onderneming, de besteding van financiële overschotten aan charitatieve doelen. Nogal eens wordt de consensus die over dergelijke onderwerpen is bereikt verwoord in een familiestatuuut of familieprotocol, dat al dan niet expliciet ter kennis wordt gebracht van belanghebbende niet-familieleden, zoals externe managers, de ondernemingsraad, een eventuele participatiemaatschappij.

Het familieorgaan wordt meestal geraadpleegd bij cruciale benoemingen (bijvoorbeeld van een nieuwe directievoorzitter), bij ingrijpende strategische besluiten (bijvoorbeeld een fusie), bij aangelegenheden op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen of de verkoop/overdracht van onderdelen die een grote (emotionele) rol spelen in de geschiedenis van de familie.

Aanbeveling 4

Als het aandelenbezit in handen is van meerdere familieleden of zelfs meerdere staken uit de familie, maar ook als binnen één staak meerdere generaties in uiteenlopende rollen bij het bedrijf zijn betrokken (al dan niet werkzaam in de onderneming, al dan niet aandeelhouder), is het raadzaam een familieorgaan in te stellen. Dit orgaan dient als platform voor communicatie, consensusvorming en consultatie inzake de betrokkenheid van de familie bij de onderneming en inzake essentiële beslissingen die de onderneming betreffen. Het is raadzaam goed af te spreken en vast te leggen wie gerechtigd is deel uit te maken van dit orgaan, op welke wijze de voorzitter wordt aangewezen, welke onderwerpen daar besproken worden en welke bevoegdheid het orgaan heeft inzake gewichtige beslissingen. Het valt te overwegen bij het opstarten van het familieorgaan gebruik te maken van een externe moderator. Het is raadzaam om met enige regelmaat aansluitend aan de bijeenkomst van het familieorgaan een informeel sociaal gebeuren of feestelijk samenzijn te organiseren.

3.2.3

CREËREN VAN DRAAGVLAK, CONSENSUSVORMING EN LEIDERSCHAP IN DE FAMILIE

FAMILIELID SR

Het binnen de kring van familieleden tot stand brengen en in stand houden van draagvlak voor de ontwikkeling van de onderneming en van consensus over de familiale betrokkenheid daarbij, is een essentiële voorwaarde voor het voortbestaan van de familieonderneming. Dat vergt een constante inspanning en ook heldere afspraken inzake informatievoorziening, consultatie en besluitvorming.

AANDEELHOUDER

Het is belangrijk dat binnen de familiekring een positieve beleving ontstaat en blijft bestaan rond de betrokkenheid van de familie bij het bedrijf. Om draagvlak

en consensus binnen de familie te bereiken is het verstandig om het raadplegen van de familie niet te beperken tot incidentele beslissingen van zeer groot belang, maar dit een min of meer doorlopend karakter te geven. Het moet als het ware een cultuurkenmerk, een vanzelfsprekend onderdeel van het familieleven worden.

Voor het tot stand brengen van acceptatie en draagvlak zijn “vertrouwen”, “openheid” en “een eerlijke gang van zaken” van essentieel belang. Niet iedereen kan immers zijn zin krijgen, maar de besluitvorming moet wel zodanig verlopen dat een ieder zich kan uitspreken, begrip kan opbrengen voor een genomen besluit en bereid is loyaal aan de uitvoering ervan mee te werken.

Voor zover het de onderneming als zodanig betreft, gaat het richting familie meer om informatie en consultatie, dan om het uitoefenen van een formele bevoegdheid bij de besluitvorming. Waar het gaat om de relatie familie/onderneming en om zaken van de familie zelf, zal in de familiekring daadwerkelijk consensus moeten worden bereikt.

Het is erg belangrijk dat er heldere afspraken zijn gemaakt over de bevoegdheden van het familieorgaan met betrekking tot de uiteenlopende onderwerpen die aan de brede familiekring worden voorgelegd. Met betrekking tot die bevoegdheden mogen geen valse verwachtingen worden gewekt.

Het creëren van draagvlak en acceptatie vergt veel aandacht voor zowel inhoud als proces. Ook veel geduld en overtuigingskracht. Dat vraagt om een vorm van leiderschap dat dienend, vertrouwenwekkend, gezaghebbend en visionair is. De ondernemende familie die kan beschikken over zo'n leider kan zich gelukkig prijzen. Het laten samenvallen van de rollen van “familieleider” en “ondernemingsleider” – een situatie die per definitie geldt in de DGA-onderneming – is bij de overige typen van familieondernemingen meestal minder gewenst wegens het risico van een te grote machtsconcentratie en kwetsbaarheid.

Aanbeveling 5

Het creëren van acceptatie, draagvlak respectievelijk consensus binnen de brede familiale kring over essentiële zaken die de onderneming en de relatie onderneming/familie betreffen, verdient veel aandacht. Het proces moet daarbij minstens zoveel aandacht krijgen als de inhoud en het resultaat. De formele bevoegdheden van het familieorgaan moeten helder zijn afgebakend. Het is raadzaam om uit de kring van de familie een leider aan te wijzen die het vertrouwen van de familie geniet en over de vereiste bekwaamheden beschikt. Bij voorkeur is dat niet dezelfde persoon als de ondernemingsleider.

Aanbeveling 6 – specifiek voor de DGA-onderneming

Hoewel de DGA weinig raadpleging behoeft voor het nemen van besluiten over het bedrijf en vaak van nature ook niet zo geneigd is dat te doen, is het raadzaam dat hij/zij rekening houdt met mogelijke consequenties op lange termijn voor de kinderen als erfgenamen en als mogelijke opvolgers. Het is raadzaam hen te raadplegen over belangrijke zaken die de toekomst van de familieonderneming betreffen.

Aanbeveling 7 - specifiek voor de familiegeleide onderneming

Hoewel de betrokkenheid en het belang van individuele familieleden bij de onderneming sterk kunnen uiteenlopen is het raadzaam om bij de beraadslagingen binnen het familieorgaan geen onderscheid te maken naar aard en intensiteit van die betrokkenheid.

Aanbeveling 8 – specifiek voor de familiegecontroleerde onderneming

Het is raadzaam dat de familie duidelijk maakt aan de externe participanten in de familieonderneming (kapitaalverschaffers, management, commissarissen) welke onderwerpen qua uiteindelijke besluitvorming zijn voorbehouden aan de familie en dat daarvoor bij die extern betrokkenen begrip wordt gecreëerd. Dit kan in convenanten of reglementen worden vastgelegd.

3.2.4

CONFLICTHANTERING

FAMILIELID SR

FAMILIELID JR

COMMISSARIS

Het vermogen om samen te werken en het tot stand brengen van consensus zijn hoekstenen van de functionele ondernemende familie. Ondanks het stevige fundament van gemeenschappelijke normen en waarden en het sterk aanwezige gevoel van saamhorigheid die veel ondernemende families kenmerken, is het wijs onder ogen te zien dat de familieonderneming bezaaid ligt met potentiële conflictbronnen. Conflicten tussen ouders en kinderen, tussen broers en zusters, tussen familiestaken of conflicten tussen familie en directie. Gevoed door uiteenlopende belangen, verschillen van inzicht, verschillen in temperament, rivaliteit en jaloezie. Het kenmerkende van de functionele ondernemende familie is niet zo zeer dat er geen conflicten of fundamentele meningsverschillen zouden bestaan, maar veeleer dat men goed in staat is deze bespreekbaar te maken en te hanteren. Deels is dat een kwestie van “familiecultuur”, deels van wijsheid en deels van het vooraf treffen van verstandige voorzieningen.

Het onuitgesproken laten of toedekken van conflicten is vrijwel altijd onverstandig. Beter is ze te benoemen en ze uit te praten. Ook hier geldt dat het kunnen beschikken over een verstandige en gezaghebbende leider binnen de familie kan helpen bij het oplossen van conflictueuze situaties. Het kan onder omstandigheden ook nuttig zijn gebruik te maken van een gekwalificeerde externe mediator, een deskundige die bekwaam is in het tot elkaar brengen van partijen.

Verre van zeldzaam zijn conflicten die zich manifesteren rond de opvolging. Wie van de zonen of dochters wordt de enige opvolger? Wie wordt de voorzitter of

primus inter pares in het geval van een opvolgend team? Bij een langdurige overdrachtsperiode kunnen wrijvingen en botsingen ontstaan tussen de gaande en de komende ondernemingsleider. Een gezaghebbende raad van commissarissen kan in dergelijke situaties uitkomst bieden. Soms kan het nuttig zijn tijdelijk een directievoorzitter van buiten de familie aan te stellen.

Wat bijzonder frustrerend is voor direct betrokkenen en schadelijk voor de onderneming, is een langdurig voortlepend conflict of wantrouwen tussen familieleden. Daardoor kan samenwerking de facto onmogelijk worden, terwijl men anderzijds niet in staat of bereid is om tot uiteengaan te besluiten. Extra schade voor de onderneming dreigt als er binnen de organisatie kampen ontstaan die elkaar bevechten. Om dit te voorkomen is het verstandig vooraf afspraken te maken over de oplossing van conflicten. Bijvoorbeeld door af te spreken een mediator in te schakelen bij bepaalde geschillen of door voorzieningen te treffen die een snelle ontknoping mogelijk maken, zoals bindende afspraken over uitkoopvoorwaarden en/of over arbitrage.

Aanbeveling 9

Conflicten tussen familieleden moeten niet worden toegedekt, maar open worden besproken. Slepende conflicten moeten voortvarend tot een oplossing worden gebracht. Een gezaghebbende leider binnen de familie kan soms een oplossing bewerkstelligen. Ook een externe (president-)commissaris die gezag heeft en het vertrouwen van partijen heeft kan behulpzaam zijn. Zo nodig kan een beroep worden gedaan op een professionele mediator. Het is raadzaam vooraf potentiële conflictbronnen in kaart te brengen en contractueel of statutair voorzieningen te treffen die een snelle ontknoping mogelijk maken.

3.2.5

HET KWEKEN VAN OPVOLGERS

FAMILIELID SR

FAMILIELID JR

DIRECTEUR

AANDEELHOUDER

COMMISSARIS

De functionele ondernemende familie is zich bewust dat de – tijdige - beschikbaarheid van capabele en gemotiveerde opvolgers in de familie geen vanzelfsprekendheid is. Of en zo ja op welke wijze tijdens de opvoeding van de kinderen gericht wordt gewerkt aan het kweken van opvolgers is onder meer afhankelijk van de ideeën die de ouders hebben over de gewenste ontwikkelings- en keuzevrijheid van hun kinderen. Sommige ouders zullen er voor kiezen om hun kinderen al op jonge leeftijd veel over het bedrijf te vertellen en hen al vroeg in aanraking te brengen met het ondernemerschap. Bijvoorbeeld door ze via bedrijfsbezoeken of vakantiewerk te enthousiasmeren voor een loopbaan in het familiebedrijf. Zij kunnen zelfs hun kinderen – bewust of onbewust – proberen te beïnvloeden in hun studiekeuzes. Andere ouders zullen daarin juist uitermate terughoudend zijn. Laten de kinderen toch vooral hun eigen weg kiezen en hun eigen bestemming vinden, is hun credo.

Het lijkt in elk geval verstandig om de opgroeiende kinderen in de gelegenheid te stellen kennis te maken met de onderneming. Net zoals het verstandig is om kinderen actief te stimuleren tot nadenken over hun eigen ontwikkeling, hun ambities en hun toekomst, al dan niet in relatie tot de familieonderneming. Voelen zij zich aangetrokken tot het ondernemerschap of gaat hun hart uit naar een totaal andere professie? Zien zij het zitten om te zijner tijd verantwoordelijkheid te nemen voor het bedrijf, eventueel in combinatie met broers, zusters, neven of nichten? Willen zij liever hun betrokkenheid beperken tot alleen het aandeelhouderschap? Of willen zij liever hun erfdeel te zijner tijd in geld of in andere vorm ontvangen? Al deze vragen moeten op enig moment en liefst tijdig onder ogen worden gezien. Daar is geen ontsnappen aan als je in een ondernemende familie bent geboren.

Tegen de tijd dat opgroeiende kinderen voor studie- en beroepskeuzebeslissingen komen te staan is het raadzaam in de familiekring regelmatig gesprekken te houden over de vraag of de ambities en de capaciteiten van de kinderen in lijn liggen met de toekomstige mogelijkheden en behoeften van het bedrijf. Het kan soms nuttig zijn om een buitenstaander als moderator bij deze gesprekken te betrekken. Dat vergemakkelijkt de communicatie tussen de ouders en kinderen. Met name een DGA, dikwijls een dominante persoonlijkheid die enorm in beslag is genomen door het opbouwen van zijn onderneming, doet er goed aan oog te hebben voor mogelijke belemmeringen in de communicatie met zijn/haar kind(eren) als potentiële opvolger(s).

Het is raadzaam om dochters en zonen de gelegenheid te geven aan een beroepskeuzeonderzoek deel te nemen en - eventueel - in een latere fase aan een loopbaan- en managementpotentieelonderzoek. Niet alleen de capaciteiten, maar vooral de motivatie moeten daarbij aan de orde komen. Er zijn teveel gevallen bekend dat kinderen niet uit volle overtuiging, maar uit plichtsbesef hebben gekozen voor een loopbaan in het bedrijf en daar later spijt van hebben gekregen.

Het is raadzaam om, wanneer kinderen daadwerkelijk belangstelling tonen voor een loopbaan in de familieonderneming, hen in toenemende mate te gaan betrekken bij het nadenken over de toekomst van het bedrijf.

Het is belangrijk dat een beoogd opvolger gedurende meerdere jaren relevante ervaring opdoet in een andere onderneming, alvorens het eigen familiebedrijf binnen te komen op een verantwoordelijke positie. Dat biedt de gelegenheid beginnersfouten te maken buiten het gezichtsveld van degenen waaraan de beoogd opvolger later leiding zal geven, meer inzicht te krijgen in zijn/haar leidinggevende capaciteiten, te bewijzen dat hij/zij daadwerkelijk dingen voor elkaar weet te krijgen zonder de familiale bescherming. Ook is het nuttig andersoortige ervaringen op te doen, bijvoorbeeld buiten Nederland of in een zeer professioneel geleide onderneming, waar ook het eigen familiebedrijf van kan leren. De opvolger kan daar later veel plezier van hebben.

Het is aan te bevelen om bij de beoordeling van de geschiktheid van familieleden die sleutelfuncties gaan vervullen in de onderneming een externe objectivering van dat oordeel te laten plaatsvinden. Dit geldt nog meer in het geval het gaat om een directiefunctie. Het is raadzaam om een doorslaggevende invloed toe te kennen aan eventuele externe commissarissen.

Indien wordt overwogen om te zijner tijd meerdere opvolgers in directieteamverband te belasten met de leiding van het bedrijf, is het belangrijk tijdig stil te staan bij de complementariteit en de compatibiliteit van de combinatie. Hebben de betreffende familieleden daadwerkelijk ervaring opgedaan in het samenwerken met elkaar? Mag er worden verwacht dat er inderdaad een effectief team gaat ontstaan?

Het kweken van opvolgers is primair de verantwoordelijkheid van het individuele gezin, maar bij grotere familieondernemingen in de tweede, derde of verdere generatie behoort het tot de mogelijkheden om in breder familieverband activiteiten op dat terrein te ontwikkelen en studie- en andere ontwikkelingsfaciliteiten te bieden. Een voordeel daarvan is ook dat jongeren uit verschillende gezinnen die te zijner tijd wellicht in teamverband zullen moeten samenwerken, elkaar leren kennen. Het is in dat verband ook belangrijk dat alle betrokkenen en belanghebbenden uit de aankomende generatie op een maximaal open wijze met elkaar communiceren over persoonlijke verwachtingen, ambities en idealen met betrekking tot de familieonderneming en tot de eigen rol daarin.

In familiegeleide en familiegecontroleerde ondernemingen is het verstandig om in familieraadverband vooraf afspraken te maken over de criteria waaraan potentiële opvolgers moeten voldoen om toegelaten te worden tot de onderneming en over de wijze waarop de besluitvorming verloopt.

Aanbeveling 10

Het zorgdragen voor opvolgingspotentieel is een zaak van lange adem, die gerichte aandacht vraagt, maar zich niet laat afdwingen. Bij de DGA-onderneming in gezinsverband en bij de familiegeleide en familiegecontroleerde onderneming – ook in de familieraad, is het raadzaam daarover goed en tijdig na te denken. Het belangrijkste is dat er een klimaat ontstaat en condities worden geschapen waarin de volgende generatie de gelegenheid krijgt om zich een gefundeerd beeld te vormen of een loopbaan in de familieonderneming een aantrekkelijke en passende optie is.

Aanbeveling 11

Ter ondersteuning van de beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming inzake een mogelijke toekomstige carrière in het familiebedrijf is het raadzaam gebruik te maken van professioneel extern advies inzake studiekeuze, beroepskeuze en ontwikkeling van managementcapaciteiten.

Aanbeveling 12

Het is raadzaam dat leden van de nieuwe generatie die een leidinggevende rol in het familiebedrijf ambiëren en in potentie over de daarvoor benodigde capaciteiten beschikken, gedurende een periode van meerdere jaren werkervaring opdoen in een ander bedrijf. Op het moment dat zij toetreden tot het eigen familiebedrijf zouden zij – na een introductieperiode – benoemd moeten worden in een positie waarin zij daadwerkelijk een voor de onderneming zichtbare verantwoordelijkheid dragen voor een activiteit, onderdeel of functioneel gebied dat van wezenlijk belang is.

Aanbeveling 13 – specifiek voor de familiegeleide en familiegecontroleerde onderneming

Als meerdere familiestaken participeren is het raadzaam duidelijke afspraken te maken over de criteria waaraan leden van de nieuwe generatie moeten voldoen om te worden toegelaten als medewerker in het familiebedrijf, over de besluitvorming bij het benoemen in managementposities en over functies die uitzicht geven op toetreding tot de directie. Wat betreft dat laatste is het raadzaam aan externe commissarissen een invloedrijke rol toe te kennen.

3.3 AANBEVELINGEN VOOR DE PROFESSIONEEL BESTUURDE FAMILIEONDERNEMING

Het verwerkelijken van het ideaal om de onderneming van generatie op generatie voort te zetten als familiebedrijf is alleen mogelijk wanneer die onderneming zich op een gezonde wijze ontwikkelt en een sterke concurrentiepositie weet te veroveren en vast te houden. Dat stelt hoge eisen aan de professionaliteit van de bedrijfsvoering. Dat kan op gespannen voet komen te staan met familiale tradities en waarden maar ook met belangen en ambities van individuele familieleden. Het is essentieel dat zo weinig mogelijk water in de wijn wordt gedaan ten koste van een moderne en professionele bedrijfsvoering.

De professioneel bestuurde familieonderneming wordt gekenmerkt door:

- * toepassing van moderne opvattingen en methoden in de bedrijfsvoering;
- * het vermogen om, als dat voor de onderneming nodig is, de aanwezige talenten binnen de familie aan te vullen met talent van buiten en daarmee effectief samen te werken;
- * benoeming en beloning in sleutelposities op basis van capaciteiten en prestaties;
- * het afbouwen van bijzondere privileges voor familieleden en daarover openheid binnen het ondernemingsbestuur nastreven.

3.3.1

EEN KANSRIJK STRATEGISCH CONCEPT KIEZEN

DIRECTEUR

De succesvolle ontwikkeling van de familieonderneming op langere termijn hangt af van het vermogen om onder leiding van opeenvolgende generaties voldoende ondernemend en innovatief te blijven. De familie dient, tijdig de bakens te verzetten en bereid te zijn onrendabele activiteiten af te stoten. Meer dan niet-familieondernemingen is het familiebedrijf vaak zeer gehecht aan voortzetting van de oorspronkelijke bedrijfsactiviteiten die de trots van de familie vormen. Deze behoudende opstelling kan zakelijk gezien een grote handicap zijn.

AANDEELHOUDER

COMMISSARIS

Het expansietempo van het familiebedrijf wordt per definitie beperkt door het streven om eigendom en leiding zolang mogelijk in de familie te houden. Dat leidt er toe dat familieondernemingen – uitzonderingen daar gelaten - vooral succesvol lijken te zijn wanneer zij ofwel regionaal (sterke binding!) ofwel binnen een scherp afgebakende niche (specialisatie en kwaliteit!) opereren. Een groot deel van de zeer succesvolle kleinschalige nichespelers die op wereldschaal opereren blijken familiebedrijven te zijn.

Om het vereiste vernieuwingstempo te bereiken doet de familieonderneming er goed aan zich open te stellen voor externe impulsen, afkomstig van bijvoorbeeld commissarissen en adviseurs. Soms is de familieonderneming genoodzaakt al dan niet tijdelijk een beroep te doen op extern management en/of kapitaal, om een solide positie in de markt te veroveren en vast te houden. De meeste

familieondernemingen zijn daar – begrijpelijkerwijze, maar deels ten onrechte – zeer huiverig voor.

Het zorgvuldig kiezen van de niche(s), het bewust benutten van de concurrentievoordelen die als familiebedrijf zijn te behalen en het vermijden van grote avonturen in termen van diversificatie en geografische expansie, vormen de ingrediënten van een kansrijk strategisch concept voor het familiebedrijf.

Aanbeveling 14

De familieonderneming die verder wil komen dan wat de succesvolle pionier tot stand heeft gebracht en streeft naar bestendige expansie, rentabiliteit en continuïteit, zal veel aandacht moeten besteden aan het steeds opnieuw kritisch bezien en bijstellen van haar strategisch concept. De intrinsieke beperkingen van het familiebedrijf leiden ertoe dat misschien nog wel alerter dan de concurrentie moet worden ingespeeld op ontwikkelingen in de markt. Het tijdig inschakelen van externe denkkraft en eventueel van management en kapitaal is essentieel. Een te sterk vasthouden aan het besloten karakter van het familiebedrijf kan buitengewoon negatieve gevolgen hebben voor de eigen ontwikkeling.

Aanbeveling 15

Bij het aanpassen van het strategisch concept zal de directie, in samenspraak met een eventuele raad van commissarissen, het voortouw hebben. Het speciale karakter van het familiebedrijf betekent dat veel tijd en aandacht zal moeten worden besteed aan het zekerstellen van het draagvlak in de familiekring en aan het verkrijgen van goedkeuring van de aandeelhouders. Naarmate de familie zich verder vertakt heeft en er een sterkere scheiding van management en eigendom heeft voltrokken, wordt dit proces complexer. Het is raadzaam hier goed rekening mee te houden. Aanbevolen wordt om periodiek een ondernemingsplan op te stellen waarin de beoogde ontwikkeling van de onderneming is vastgelegd. Dit plan is een leidraad voor de onderneming en biedt een gezamenlijk referentiekader voor de bestuurlijke organen van de onderneming.

3.3.2

EEN DEUGDELIJKE MANAGEMENTSTRUCTUUR EN EEN EFFECTIEF BESTURINGSMODEL

DIRECTEUR

AANDEELHOUDER

COMMISSARIS

Naarmate de onderneming groeit moeten maatregelen worden getroffen om de afhankelijkheid van de onderneming van de directeur-groootaandeelhouder te verminderen, het ondernemerschap breder te verankeren en het dragen van verantwoordelijkheid dieper in de organisatie te bevorderen. Essentieel daartoe is het opbouwen van een sterk managementteam bestaande uit capabele leidinggevenden die op autonome wijze functionele afdelingen of bedrijfsonderdelen kunnen aansturen.

Het wordt gaandeweg ook belangrijk taken, verantwoordelijkheden en

bevoegdheden helder af te bakenen, deugdelijke budgettering- en rapportagemechanismen in te voeren, en te zorgen voor betrouwbare managementinformatie. Anderzijds moet er voor worden gewaakt dat daarbij het informele, slagvaardige, op vertrouwen en verantwoordelijkheidsgevoel gebaseerde klimaat van de familieonderneming niet om zeep wordt geholpen.

In het geval dat de onderneming wordt geleid door een directieteam (bijvoorbeeld bestaande uit broers/zusters of uit neven/nichten) zijn afspraken nodig inzake de verdeling van verantwoordelijkheidsgebieden tussen de afzonderlijke leden van het directieteam. Daarbij is het verstandig rekening te houden met de specifieke capaciteiten en ambities van de individuele leden. Ook zijn goede afspraken nodig omtrent de besluitvorming over onderwerpen van strategisch belang, inclusief de wijze waarop impasses in de besluitvorming kunnen worden doorbroken. Het is raadzaam om veel energie te steken in het bereiken van consensus. Het is van groot belang dat het directieteam in de organisatie als volstreekte eenheid wordt ervaren.

Het verdient overweging om één lid van het directieteam, dat over de benodigde integratieve kwaliteiten beschikt, als voorzitter aan te wijzen.

De mate waarin die voorzittersrol wordt aangezet, binnen het team en naar buiten, dient zorgvuldig te worden afgewogen.

In het geval van een directieteam waarin zowel familieleden als niet-familieleden zitting hebben is extra aandacht nodig voor de wijze waarop de besluitvorming in het team wordt geregeld en ook feitelijk plaatsvindt. Niet-familieleden in de directie kunnen gemakkelijk het gevoel krijgen niet ten volle mee te tellen bij de besluitvorming.

Het benoemen van een niet-familielid als directievoorzitter of algemeen directeur wordt vaak gezien als voorbode van volledige de-familiarisering. Is dat wel zo? Er zijn veel gevallen bekend waarin een dergelijke benoeming voor een overgangperiode prima heeft gewerkt. Bijvoorbeeld als de nieuwe generatie nog niet helemaal klaar was, als er behoefte bestond aan een capabele en neutrale voorzitter in een team van familieleden/directeuren, of als er behoefte bestond aan een buffer tussen de vertrekkende en komende directeur vanuit de familie.

Het toevertrouwen van de directionele eindverantwoordelijkheid aan een buitenstaander voor een langdurige tijd, zonder vooruitzicht op opvolging uit de familie roept inderdaad de vraag op of op langere termijn het familiekarakter van de onderneming kan en moet worden gehandhaafd.

Er moeten bijzondere eisen worden gesteld aan het niet-familielid dat tot eindverantwoordelijke directeur wordt benoemd. In het geval van benoeming voor een overgangperiode zal die buitenstaander sterk moeten zijn in coaching en/of conflicthantering. Gaat het om een benoeming voor onbepaalde tijd, dan zal die buitenstaander begrip, geduld en tact moeten kunnen opbrengen voor de behoeften en wensen van de familie als aandeelhouder en eventueel als

commissaris. Hij of zij zal een dienstbare instelling moeten hebben. Daarnaast moet hij of zij ook een uitstekend ondernemer en manager zijn. Geen geringe opgave dus. Het kunnen beschikken over een goed uitgebalanceerde raad van commissarissen is in die situatie van groot belang, zowel voor de familie als voor de externe directievoorzitter.

Aanbeveling 16

Structuur, samenstelling en werkwijze van de directie in de familieonderneming zijn onderwerpen die zorgvuldige aandacht behoeven. Naast bestuurlijke overwegingen zijn ook stijl- en machtsfactoren in het geding. De specifieke aandachtspunten zijn sterk verschillend afhankelijk van de ontwikkelingsfase van de familieonderneming. Het is raadzaam bij het ontwerpen of aanpassen van de directiestructuur advies in te winnen van eventuele eigen commissarissen of van een ter zake kundig adviseur.

Aanbeveling 17 – specifiek voor DGA ondernemingen

Om de kwetsbaarheid van dit type familiebedrijf te beperken is het raadzaam bijzondere aandacht te besteden aan het opbouwen van een sterk managementteam en aan daadwerkelijke delegatie van verantwoordelijkheden en bevoegdheden door de DGA.

Aanbeveling 18 – specifiek voor familiegeleide ondernemingen

Het is raadzaam bijzondere aandacht te besteden aan zowel de taakverdeling als de besluitvorming binnen het familiale directieteam. Het is raadzaam dat het directieteam investeert in het bereiken van consensus en effectieve methoden ontwikkelt of voorzieningen treft om impasses te doorbreken. Het uitstralen van eenheid naar de organisatie vraagt bijzondere aandacht.

Aanbeveling 19 – specifiek voor familiegecontroleerde ondernemingen

De positie van niet-familie directieleden verdient bijzondere aandacht, om zeker te stellen dat deze volwaardig in de besluitvorming deelnemen. Aan de kwaliteiten van een niet-familie lid als directievoorzitter worden zeer bijzondere eisen gesteld. Het verdient aanbeveling om in die situatie over een goed uitgebalanceerde raad van commissarissen te beschikken.

3.3.3

EEN DEUGDELIJK, BILLIJK EN VOORAL TRANSPARANT PERSONEELSBELEID

FAMILIELID SR

De familie zal niet altijd in staat zijn uit eigen kring voldoende geschikte kandidaten te leveren om alle sleutelposities in het management op een adequate wijze te vervullen. Om extern talent te kunnen aantrekken en dit voor langere duur aan de familieonderneming te binden dient aan buitenstaanders een voldoende interessant pakket van uitdagingen, arbeidsvoorwaarden, werkomstandigheden, en loopbaanvooruitzichten te worden geboden.

FAMILIELID JR

DIRECTEUR

Het verstandigste is te bepalen dat bij de benoeming in sleutelfuncties alleen de

kwaliteit zal tellen en dat externen dus evenveel kans maken als familieleden. In vergelijking met kandidaten die geen lid van de familie zijn dienen familieleden, om benoemd te worden, minstens even geschikt te zijn. Het bedrijfsbelang is daarbij doorslaggevend. In de praktijk blijkt dit principe niet altijd even makkelijk staande te houden.

In sommige familiebedrijven bestaat de regel dat als er een goede kandidaat uit de familie beschikbaar is, deze benoemd wordt ook al is er een betere niet-familie kandidaat beschikbaar of denkbaar. Essentieel is dat hierover vooraf duidelijkheid wordt gegeven aan betrokkenen. De familieonderneming moet beseffen dat het voorrang geven aan familieleden een prijs heeft: talentvolle niet-familieleden zullen vroeger of later elders hun heil zoeken. Het zal voor zo'n familie bedrijf moeilijk zijn extern talent te werven.

Het is verstandig om bij de voorgenomen benoeming van familieleden in directiefuncties een externe geschiktheidsbeoordeling te laten plaats vinden, dan wel externe commissarissen een gewichtige rol te laten spelen in de besluitvorming inzake de benoeming. Met name is dat van belang als er gekozen moet worden uit kandidaten afkomstig uit verschillende staken van de familie.

De beloning van familieleden die in de onderneming werkzaam zijn dient in overeenstemming te zijn met de zwaarte van de functie en in lijn te liggen met de beloning die aan niet-familieleden in vergelijkbare functies wordt toegekend.

Aanbeveling 20

Het is raadzaam dat de familieonderneming ten aanzien van benoeming en beloning in sleutelfuncties volstrekte gelijkwaardigheid betracht tussen familieleden en niet-familieleden. Aanbevolen wordt om in het geval dat men – eventueel voor specifieke functies – een positieve discriminatie ten gunste van familieleden voorstaat, aan niet-familieleden die overwegen bij het bedrijf in dienst te treden, volstrekte openheid te geven. Aanbevolen wordt tevens volstrekte duidelijkheid te geven aan niet-familieleden omtrent thema's en besluiten die zijn voorbehouden aan de familie als aandeelhouder c.q. de eindverantwoordelijke familieleden in de onderneming.

3.3.4

STAPSGEWIJZE ONTWIKKELING NAAR EEN VOLWAARDIGE RAAD VAN COMMISSARISSEN

DIRECTEUR

In de DGA Onderneming vallen leiding en eigendom samen en bestaat meestal bij de ondernemer (nog) weinig behoefte aan commissarissen die toezicht over hem uitoefenen. Wel kan hij/zij behoefte hebben aan één of enkele vertrouwde raadgevers om mee te “klankborden” of om zich de weg te laten wijzen op onbekend terrein.

AANDEELHOUDER

COMMISSARIS

Het is raadzaam om zodra de onderneming een zekere omvang bereikt, één of meerdere onafhankelijke ondernemers/bestuurders vast aan de familieonderneming te verbinden in de rol van adviseur/commissaris. Zij dienen te beschikken over een voor de onderneming relevante ervaring, behoren niet tot de familie en worden geacht om kritisch mee te denken over onder meer de strategie, belangrijke benoemingen, acquisities en het ondernemingsbestuur.

Naarmate de onderneming groeit en directievoering en eigendom niet meer één-op-één samenvallen, groeit de wenselijkheid om een formele raad van commissarissen in te stellen, niet alleen ter ondersteuning van de directie, maar ook om namens de (overige) aandeelhouders toezicht over de directeur/directie uit te oefenen.

In een familieonderneming is het wenselijk om in de raad van commissarissen zowel familieleden als niet-familieleden op te nemen. Vaak bestaat enige huiver bij het aantrekken van externe commissarissen. Men wenst geen pottenkijkers en men is beducht voor de kosten. Daarnaast ziet men er tegen op om aan die externe commissarissen daadwerkelijk invloed toe te kennen. Toch is dat nodig want anders is het erg moeilijk om commissarissen aan te trekken die echt toegevoegde waarde bieden. De praktijk wijst uit dat familiebedrijven die bewust, vroegtijdig en selectief externe commissarissen aantrekken daar veel baat bij hebben. Met selectief wordt bedoeld: goed lettend op de kennis en ervaring die de externe commissaris meebrengt, maar ook goed lettend op de houding, met name of die houding bij de cultuur en de eigenaardigheden van het familiebedrijf past.

Het aan boord hebben van bekwame, goed ingevoerde en betrokken externe commissarissen is ook van buitengewoon belang op momenten en in gevallen dat behoefte bestaat aan een doorslaggevende inbreng van een objectieve, gezaghebbende buitenstaander. Onder meer geldt dat bij cruciale benoemingen, bij impasses in de besluitvorming en bij conflicten.

Bij een bepaalde bedrijfsomvang is het instellen van een raad van commissarissen volgens de bepalingen van het zogenoemde structuurregime wettelijk verplicht. Veel familiebedrijven hebben dan inmiddels die stap op eigen initiatief al lang genomen. Een bijzonderheid van het huidige structuurregime is dat de raad van commissarissen de exclusieve bevoegdheid heeft om de directie te benoemen en

te ontslaan en zelf beslist over zijn samenstelling. Voor een familieonderneming is dat een merkwaardig en moeilijk te aanvaarden fenomeen. Sommige familiebedrijven nemen hun toevlucht tot kunstgrepen om zich te onttrekken aan de structuurwetgeving.

Nieuwe wetgeving is in aantocht die de invloed van de algemene vergadering van aandeelhouders en van de ondernemingsraad op de samenstelling van de raad van commissarissen moet versterken. De bevoegdheden van de raad van commissarissen wordt dan beperkt ten gunste van de aandeelhouders.

Aanbeveling 21

Het instellen van een raad van commissarissen, en op weg daar naar toe het vast aan de onderneming verbinden van één of enkele adviseurs, is sterk aan te bevelen. Het is een van de krachtigste methoden om te komen tot een daadwerkelijk professionele bedrijfsvoering en een kansrijke strategie. Een raad van commissarissen kan ook onschatbare diensten verrichten bij het in goede banen leiden van opvolgings- en overdrachtsprocessen.

Aanbeveling 22

Het is raadzaam de raad van commissarissen te laten bestaan uit een combinatie van familieleden en externen. De selectie van externe commissarissen moet zorgvuldig plaatsvinden: de externe commissaris moet niet alleen een uitgesproken meerwaarde bieden door zijn/haar gerijpte kennis en ervaring, maar moet ook qua instelling en wijze van optreden passen bij de cultuur van de familieonderneming en het vertrouwen van de familie weten te winnen en te behouden. Het is raadzaam om met het eventueel opnemen van de voormalige directievoorzitter in de raad van commissarissen te wachten tot minstens een jaar na zijn terugtreden.

Aanbeveling 23

Bij het aanwijzen van de voorzitter (de president-commissaris) van de raad van commissarissen moet de combinatie van zowel bestuurlijke kwaliteiten als het genieten van vertrouwen en gezag bij familie en aandeelhouders doorslaggevend zijn.

3.3.5

FUNCTIONEEL EN PROFESSIONEEL OMGAAN MET DE ONDERNEMINGSRAAD

DIRECTEUR

In een DGA onderneming zijn de lijnen kort en kent de directeur alle medewerkers nog bij naam. Hij/zij is vaak ook op de hoogte van hun persoonlijke omstandigheden. De DGA pleegt goed te zorgen voor de mensen en voelt zich voor hen verantwoordelijk. Binnen de grenzen van wat de DGA passend acht, pleegt deze het personeel op de hoogte te houden van hoe het bedrijf er voor staat en wat in grote lijnen de plannen zijn. Soms wordt door de DGA met een vertegenwoordiging uit het personeel intensiever overlegd en vindt - naar goeddunken van de DGA - over sommige onderwerpen een vorm van raadpleging plaats.

COMMISSARIS

Bij een bepaalde bedrijfsomvang is het instellen van een (gekozen) ondernemingsraad verplicht. De ondernemingsraad beschikt over wettelijke bevoegdheden die afhankelijk van het onderwerp verschillen (informatie-, advies- of instemmingsrecht).

Sommige familiebedrijven ervaren het moeten werken met een ondernemingsraad als een last en in zekere zin als een inbreuk op de traditie van de familie om heel dicht bij het personeel te staan en zich voor het welbevinden van het personeel verantwoordelijk te voelen. Men wil graag met het gehele personeel rechtstreeks blijven communiceren en men heeft weinig boodschap aan een gekozen vertegenwoordigend overleg. Over de ondernemingsraad wordt soms wat laatdunkend gepraat: het niveau zou te laag zijn en de discussies zouden zich concentreren op onbenulligheden.

Toch is het raadzaam om het fenomeen ondernemingsraad constructief – dat wil zeggen professioneel en functioneel - tegemoet te treden en actief te werken aan het op een hoger plan brengen van de samenstelling en werking ervan. Een goed functionerende ondernemingsraad, die door de directie op basis van vertrouwen en respect wordt tegemoet getreden, blijkt vaak een krachtige bondgenoot te kunnen zijn bij de ontwikkeling van de onderneming in goede en kwade tijden.

Aanbeveling 24

Het is raadzaam voor de directie van een familieonderneming actief mee te werken aan het tot stand komen van professionele medezeggenschap. De hechtheid, de loyaliteit en het verantwoordelijkheidsgevoel van het personeel voor de ontwikkeling van de onderneming wordt er door bevorderd.

3.3.6

HET AAN BOORD NEMEN VAN EEN PARTICIPATIEMAATSCHAPPIJ OF EEN ANDERE VERSCHAFFER VAN RISICODRAGEND KAPITAAL

DIRECTEUR

AANDEELHOUDER

COMMISSARIS

FAMILIELID SR

Twee zeer verschillende omstandigheden geven nogal eens aanleiding tot het overwegen van de mogelijkheid om een beroep te doen op een buitenstaander als verschaffer van risicodragend kapitaal. Het ene geval is de situatie waarin de onderneming sneller moet expanderen (via grote investeringen of acquisities) om te kunnen overleven dan de familie financieel kan opbrengen. Het andere geval is de situatie waarin men binnen een kort tijdsbestek familieleden/aandeelhouders wil of moet uitkopen, bijvoorbeeld in het geval dat enkele aandeelhouders hun aandeel willen verzilveren of bij bedrijfsoverdracht.

Gevoelsmatig komt dan de autonomie van het familiebedrijf wezenlijk in het gedrang. In de praktijk ziet men dan – binnen de familiekring - verschillende opstellingen.

Een eerste opstelling is: daar moet je nooit aan beginnen of althans je moet het zo lang mogelijk zien uit te stellen, het is het begin van het einde van het familiebedrijf.

Een tweede opstelling is: misschien moeten de groeiambities van de onderneming maar wat getemperd worden en als dat niet kan, dan moet zo'n externe participatie strikt worden beperkt in tijd en omvang, maar zorg er wel goed voor dat de zeggenschap van de familie er niet door wordt ingeperkt

Een derde opstelling is: je moet je geheel laten leiden door het belang van de onderneming, het is onvermijdelijk en ook geen schande dat de familie niet steeds in de volledige kapitaalbehoefte van de onderneming kan voorzien, maar zorg wel dat je een uitstekende partner aan boord krijgt die waarde toevoegt en begrip heeft voor het familiale karakter van de onderneming. Wees ook redelijk in het toekennen van invloed en het delen van macht.

De praktijk wijst ook uit dat grotere, succesvolle familieondernemingen, die welbewust, tijdig en selectief een beroep doen op een externe medeaandeelhouder en die in redelijke mate bereid zijn invloed toe te kennen en zelfs macht te delen, daar baat bij hebben. Het binnenhalen van een participatiemaatschappij, die veelal een minderheidsbelang neemt, blijkt vaak een buitengewoon heilzame uitwerking te hebben op de professionalisering van het bedrijf. De aanvankelijke zorg dat de autonomie van de familieonderneming in gevaar komt, blijkt dan op koudwatervrees te berusten.

De selectie van de juiste medeaandeelhouder is bijzonder belangrijk. Deze moet begrip hebben voor en passen bij de cultuur van de familieonderneming en het een uitdaging vinden om aan de continuïteit daarvan een wezenlijke bijdrage te kunnen leveren. Uiteraard op zakelijk redelijke voorwaarden.

Bovendien is het van groot belang dat directie en eventueel aanwezige commissarissen zich kunnen vinden in de intenties en het beleid van de toetredende medeaandeelhouder.

Aanbeveling 25

De vraag of - in een stadium dat de kapitaalbehoefte van de onderneming de mogelijkheden van de familie te boven gaat - al dan niet tijdelijk een beroep moet worden gedaan op een externe verschaffer van risicodragend kapitaal dient op een rationele wijze te worden benaderd. Bij een juiste keuze van de medeaandeelhouder en zolang de ultieme zeggenschap bij de familie blijft berusten, kan de continuïteit van de familieonderneming zeer gebaat zijn bij een dergelijke stap.

3.3.7

TIJDIG REGELEN EN BEHEERST LATEN VERLOPEN VAN DE DIRECTIEOPVOLGING

FAMILIELID SR

Het langdurig uitstellen van directieopvolging en het onderschatten van de complexiteit van de overdracht van leiding (en eigendom) aan een volgende generatie is de belangrijkste valkuil die het voortbestaan van de familieonderneming bedreigt.

FAMILIELID JR

DIRECTEUR

Ook met het oog daarop is het raadzaam om tijdig een raad van commissarissen in te stellen met daarin een voldoende aantal ervaren en objectieve externen die het vertrouwen van de familie genieten. Deze kunnen een wezenlijke bijdrage leveren aan het in goede banen leiden van de opvolging.

AANDEELHOUDER

COMMISSARIS

Tevens is het van belang vanuit de directie actief mee te werken aan de wens van de familie en van de nieuwe generatie om kennis te maken met het bedrijf en te ontdekken wat het ondernemerschap inhoudt.

Het is verstandig om de opvolging “in strategisch perspectief” te bezien. Dat wil zeggen: goed nagaan of de onderneming wellicht aan de vooravond staat van een ingrijpende aanpassing van de strategie, van het besturingsmodel en/of van de gewenste managementstijl. Voor de zittende directeur is dat vaak moeilijk te beoordelen: hij of zij kan moeilijk loskomen van het beleid dat hij of zij voert. Het is belangrijk dat ook de nieuwe generatie wordt uitgedaagd om de eigen visies kenbaar te maken.

Om een juiste opvolger te kiezen is het noodzakelijk te werken met een helder profiel dat uitdrukking geeft aan de toekomstige opgaven waar de directie voor komt te staan. Het is verstandig om kandidaten voor de opvolging tegen de achtergrond van het profiel te laten beoordelen door de externe commissarissen en ook een externe beoordeling door een deskundige te laten uitvoeren.

Ook is het zeker stellen van een adequaat draagvlak van de beoogde opvolger in de familie, en meer in het bijzonder bij de aandeelhouders, essentieel. In het algemeen zullen het de aandeelhouders zijn die het laatste woord hebben bij de benoeming.

Er kunnen goede redenen zijn om in de volgende fase de directieverantwoordelijkheid in handen te stellen van een directieteam, bijvoorbeeld bestaande uit broers en zusters of neven en nichten. Er moet dan wel buitengewoon goed worden gelet op complementariteit.

En er moeten goede afspraken worden gemaakt omtrent taakverdeling, communicatie en besluitvorming. Ook bij het beoordelen van de levensvatbaarheid, vitaliteit en stabiliteit van zo’n familiaal directieteam kunnen externe commissarissen van onschatbare waarde zijn.

Directieopvolging pleegt in een familiebedrijf een proces te zijn dat meerdere jaren duurt. Dikwijls werkt (werken) de beoogde opvolger(s) gedurende langere

tijd in een soort samenwerkingsverband met de zittende directeur, die de eindverantwoordelijkheid behoudt. Dat kan belangrijke voordelen hebben uit het oogpunt van kennisoverdracht, ervaringsopbouw en continuïteit van beleid. Het herbergt ook aanzienlijke risico's: botsing van stijl en opvattingen, onvermogen of onwil van de zittende directeur om plaats te maken voor zijn opvolger(s). Ook hier weer kan het beschikken over een gedegen opvolgingsstappenplan en het actief betrekken van commissarissen van groot nut zijn.

Het hebben van ruime aandacht voor de onzekerheden en worstelingen van de vertrekkende directeur is een belangrijk – en veelal onderbelicht – onderwerp. Het opnemen van de teruggetreden directeur als lid (niet als voorzitter) in de raad van commissarissen kan een goede zaak zijn. Maar ook anderszins is het vinden van een nieuwe oriëntatie en levensvervulling voor de terugtreedende directeur van groot belang: voor hemzelf, voor de partner, maar ook voor de onderneming.

Indien in de familie niet tijdig een geschikte opvolger beschikbaar is, kan worden overwogen om voor een overbruggingsperiode de eindverantwoordelijkheid voor de directievoering in handen te stellen van een capabele buitenstaander. De selectie van zo'n externe directievoorzitter moet bijzonder zorgvuldig geschieden.

Aanbeveling 26

Het tijdig aan de orde stellen, goed voorbereiden en zorgvuldig begeleiden van de directieopvolging is een van de meest cruciale bestuurlijke processen in de familieonderneming. Dit proces moet professioneel worden aangepakt, met het belang van de onderneming als doorslaggevend referentiekader. Een gedegen opvolgingsstappenplan is daarbij essentieel. Het is aan te bevelen de regie van het proces in handen te leggen van de raad van commissarissen – en in het bijzonder van de voorzitter daarvan. Het is raadzaam commissarissen een zwaarwegende adviesrol toe te kennen bij de beoordeling van opvolgingskandidaten. Veel zorg moet worden besteed aan het verzekeren van een stevig draagvlak voor de opvolger in de brede familiekring. De benoeming van de opvolger dient de instemming te hebben van de aandeelhouders.

3.4 AANBEVELINGEN VOOR STABIEL EN BETROKKEN AANDEELHOUDERSCHAP

De aandeelhouders hebben het economisch eigendom van de onderneming en beschikken op grond daarvan – tenzij dat anders is geregeld – gezamenlijk over bepaalde zeggenschapsrechten. Zij stellen hun vermogen risicodragend als kapitaal ter beschikking van de onderneming, waarvan leiding en toezicht zijn opgedragen aan de directie respectievelijk de raad van commissarissen. Het is van belang dat de aandeelhouders bereid zijn om een langdurig commitment aan te gaan. Dat zullen zij in principe alleen willen wanneer zij in ruil voor hun financiële inbreng voldoende materiële en immateriële baten van hun participatie ontvangen. Maar ook geldt dat zij er vertrouwen in hebben dat de onderneming goed op koers ligt en dat bestuur en toezicht in goede handen zijn. De bereidheid om als aandeelhouder een stabiele basis te bieden voor de verdere ontwikkeling van de onderneming gaat bij een familieonderneming meestal nog een flinke stap verder. De eigenaren ervaren immers dikwijls hun aandeel als een erfgoed dat hen in bruikleen is gegeven, waar zij goed op moeten passen, dat zij in stand moeten houden en naar vermogen moeten helpen verder te ontwikkelen. Dat betekent tevens dat aandeelhouders zich erg betrokken voelen bij het reilen en zeilen van de onderneming. Dat moet van de zijde van de onderneming, door directie en commissarissen, actief worden gestimuleerd. Anderzijds moet het ook zo zijn dat door de aandeelhouders aan de directie en op enige afstand aan de commissarissen voldoende vrijheid van handelen wordt gegeven om de onderneming slagvaardig te kunnen besturen.

Een solide en betrokken aandeelhouderschap wordt gekenmerkt door:

- * de bereidheid om een -zakelijk verantwoord – langdurig commitment aan te gaan;
- * het vermogen om zich op te stellen vanuit een consistente visie op de onderneming;
- * de bereidheid om leiding en toezicht over te laten aan de gekwalificeerde organen;
- * een houding van actief geïnformeerd en geconsulteerd te willen worden.

3.4.1

BEVORDEREN VAN DE BETROKKENHEID VAN DE AANDEELHOUDERS

DIRECTEUR

AANDEELHOUDER

COMMISSARIS

Aandeelhouders voelen zich pas betrokken bij de onderneming als zij weten wat er in het bedrijf speelt, zich kunnen herkennen in de visie die over de ontwikkeling van het bedrijf bestaat, invloed kunnen uitoefenen op cruciale beslissingen en voldoende materiële en immateriële baten ontlenu aan hun aandeelhouderschap. Als familieaandeelhouders in het bedrijf werkzaam zijn, is er een vanzelfsprekende basis voor hun betrokkenheid. Echter wanneer zij niet in het bedrijf werken, moet die betrokkenheid op een andere wijze worden gevoed. Daar moet de directie – en eventueel ook de raad van commissarissen – expliciet aandacht aan besteden. Het is daarom raadzaam dat alle aandeelhouders gezamenlijk tenminste twee maal per jaar met de directie en

commissarissen van gedachten kunnen wisselen over de algemene gang van zaken, de resultaten, de strategie, de plannen voor grote investeringen, etc.

Familieondernemingen maken nogal eens gebruik van de mogelijkheid aandelen te certificeren, waarmee de zeggenschap wordt gebundeld bij een beperkt aantal personen, namelijk de leden van het stichtingsbestuur van het administratiekantoor. Juist in die situatie is het belangrijk om een extra inspanning te leveren richting de certificaathouders om hun betrokkenheid bij het bedrijf in stand te houden.

Aanbeveling 27

Directie en commissarissen moeten gericht actie ondernemen om de betrokkenheid van alle aandeelhouders respectievelijk certificaathouders bij de onderneming te bevorderen, onder andere door tenminste tweemaal per jaar een overleg tussen aandeelhouders, directie en commissarissen te hebben.

3.4.2

GEEN AANDEELHOUDERS TEGEN WIL EN DANK

FAMILIELID SR

FAMILIELID JR

AANDEELHOUDER

Aandeelhouders in familiebedrijven zijn weliswaar vermogend, maar dat vermogen zit vast in de onderneming. Soms wordt dat als verstikkend ervaren. Zeker als er geen dividend wordt uitgekeerd en er wel belasting moet worden betaald. De aandelen, verkregen door schenking, vererving of aankoop, zijn doorgaans moeilijk te verzilveren. Voor het geval dat de persoonlijke ambities en behoeften van een aandeelhouder een totaal andere richting uitgaan en hij of zij daarvoor kapitaal nodig heeft, of als de chemie tussen de familieleden is uitgewerkt, is het toch wel erg wenselijk de mogelijkheid te creëren om als aandeelhouder uit te kunnen stappen. Op termijn is het voor de onderneming schadelijk om haar kapitaal te moeten ontlenen aan gefrustreerde aandeelhouders.

Om dit uitstappen mogelijk te maken zijn twee zaken van belang. In de eerste plaats moeten er heldere procedures worden afgesproken inzake aanbieding, waardebeoordeling en termijnen. In de tweede plaats is het wenselijk om hetzij binnen de onderneming hetzij daarbuiten een reserve op te bouwen die het uitkopen kan vergemakkelijken.

Aanbeveling 28

Aandeelhouders moeten de mogelijkheid hebben om binnen een redelijke termijn en met een redelijke opbrengst, hun aandelen te verkopen en te verzilveren, op een wijze die de continuïteit en de onafhankelijkheid van de familieonderneming niet in gevaar brengt. Het is raadzaam om de condities waaronder dit plaats kan vinden goed vast te leggen en financiële voorzieningen binnen of buiten de onderneming te treffen om dit mogelijk te maken.

3.4.3**RECHTEN EN PLICHTEN VAN DE AANDEELHOUDERS****DIRECTEUR**

De aandeelhouders besturen niet de onderneming en oefenen – als er een raad van commissarissen is ingesteld - evenmin het toezicht uit op het bestuur van de onderneming. Dat neemt niet weg dat aandeelhouders in hoge mate geïnteresseerd kunnen zijn in de ontwikkeling van de onderneming en zich daarmee sterk verbonden voelen. Aan het economisch eigendom van de onderneming zijn bovendien specifieke zeggenschapsrechten verbonden. Onder meer hebben die betrekking op het goedkeuren - soms zelfs het vaststellen - van de jaarrekening, op het benoemen en ontslaan van directie en commissarissen, op het verlenen van decharge voor het gevoerde beleid, op het goedkeuren van ingrijpende besluiten die de identiteit en continuïteit van de onderneming raken en ten slotte ook op het vast stellen van het uit te keren dividend.

AANDEELHOUDER**COMMISSARIS**

Die zeggenschapsrechten moeten op een verantwoorde en consistente wijze door de aandeelhouders kunnen worden uitgeoefend, liefst vanuit een gemeenschappelijke visie op de onderneming. Dat vraagt om een inspanning van de zijde van de aandeelhouders, die zich moeten verdiepen in de onderneming en eventueel een gerichte scholing moeten volgen. Maar ook directie en commissarissen moeten zich inspannen door tijdig goed onderbouwde en inzichtelijke informatie te verstrekken. Het is van belang dat tussen aandeelhouders, directie en commissarissen consensus ontstaat over het door de onderneming te behalen economisch rendement en over het – onder normale omstandigheden - uit te keren dividend. De – ook psychologische – betekenis van een redelijk dividend is daarbij niet te onderschatten.

Aanbeveling 29

Een daadwerkelijke en verantwoorde uitoefening van de zeggenschapsrechten door de aandeelhouders komt de continuïteit als familieonderneming op langere termijn ten goede. Het is raadzaam dat zowel de aandeelhouders zelf als het ondernemingsbestuur zich inspannen om hier serieus invulling aan te geven, met eerbiediging van elkaars rollen.

3.4.4

OMVANG VAN DE GROEP AANDEELHOUDERS: LATEN GROEIEN OF SNOEIEN

FAMILIELID SR

Bij uitdijende families en ondernemingen heeft ook de groep van aandeelhouders de neiging om uit te dijen. Dit verschijnsel laat zich goed verklaren uit familiale overwegingen, zoals de wens om kinderen gelijk te bedelen of een ideaal om het erfgoed gezamenlijk in stand te houden.

FAMILIELID JR

AANDEELHOUDER

Een brede groep van aandeelhouders heeft misschien het voordeel van een grotere financiële draagkracht en daarmee van een steviger draagvlak voor de onderneming. Maar daar staat tegenover dat betrokkenheid en eenheid van visie problematisch kunnen worden. Zeker als aandelen door vererving of schenking zijn verworven kunnen de interesses en verwachtingen van het aandeelhouderschap sterk uiteenlopen. Ook in het proces van bedrijfsoverdracht kan een breed aandeelhouderschap compliceren werken. Het valt te overwegen om het aandeelhouderschap te reserveren voor die familieleden die voornemens zijn zich actief te gaan inzetten voor de onderneming, als werknemer, als bestuurder, als commissaris of als actieve aandeelhouder.

Aanbeveling 30

Het is hoe dan ook verstandig dat de overdragende en de overnemende generatie grondig nadenken en overleggen over de visie op het aandeelhouderschap. Zo mogelijk moeten de afzonderlijke staken daarin een zelfde lijn proberen te volgen. Niet alleen de wens van familieleden en van de familie(s) is daarbij van belang, maar evenzeer wat functioneel is voor een effectief bestuur en voor een gezonde ontwikkeling van de onderneming.

3.4.5

HET BELANG VAN AANDEELHOUDERSOVEREENKOMSTEN

DIRECTEUR

AANDEELHOUDER

COMMISSARIS

Tussen aandeelhouders wordt dikwijls een aandeelhoudersovereenkomst gesloten, waarin bepalingen zijn opgenomen over de uitoefening van zeggenschapsrechten (bijvoorbeeld inzake het voordragen van commissarissen), over de verkoop van aandelen (bijvoorbeeld inzake een aanbiedingsplicht en inzake de methode van waardebeoordeling) en over het oplossen van conflicten en geschillen tussen aandeelhouders als die zich onverhoopt zouden voordoen.

Dit contractueel vastleggen van afspraken is vooral van belang wanneer er sprake is van een beperkt aantal partijen die elk een groot belang vertegenwoordigen. Hoewel men binnen de kring van de familie de neiging heeft om het gezamenlijk voortzetten van de familieonderneming vooral te baseren op vertrouwen, respect en loyaliteit, is het toch verstandig om voorzieningen te treffen voor het geval het toch anders loopt dan men had verwacht of gewenst. Het bedrijf kan in moeilijkheden komen, persoonlijke omstandigheden kunnen veranderen of persoonlijke verhoudingen kunnen problematisch worden.

Aanbeveling 31

Het is raadzaam om in een aandeelhoudersovereenkomst de belangrijkste rechten en verplichtingen vast te leggen die de aandeelhouders ten opzichte van elkaar aangaan, alsmede bepalingen die het uit elkaar gaan van partijen in goede banen kunnen leiden. Minimaal valt te denken aan afspraken over de wijze van aanbieden, waarderingssuitgangspunten, en de voordracht van directie en commissarissen.

3.4.6**WEL OF NIET CERTIFICEREN VAN DE AANDELEN****DIRECTEUR**

Een bijzondere constructie die men bij veel familieondernemingen aantreft is het certificeren van aandelen. De certificaathouders hebben uitsluitend een economisch recht, namelijk op dividend en waardeinstijging/-daling. De zeggenschapsrechten zijn overgedragen aan het bestuur van de zogenoemde stichting administratiekantoor (SAK). In de statuten van die stichting zijn bepalingen opgenomen omtrent de benoeming van de bestuursleden.

AANDEELHOUDER

Het certificeren van aandelen wordt in familiebedrijven dikwijls toegepast om er voor te zorgen dat bij plotseling overlijden van een grootaandeelhouder de zeggenschap niet rechtstreeks in handen komt van zijn (nog) niet tot oordelen bekwame erfgenamen. Dat kan een verstandige voorziening zijn, die echter weer zou moeten worden opgeheven tegen de tijd dat de erfgenamen wel tot oordelen bekwaam zijn.

Ook ziet men wel toepassingen die tot doel hebben om structureel de zeggenschap van een brede schare familieleden zoveel mogelijk te beperken, onder het motto dat zij te weinig oog zouden hebben voor het ondernemingsbelang of de directievoering zouden kunnen belemmeren door hun bemoeizucht. Men kan zich afvragen of dit wel een valide motief is voor certificering. Immers, welk belang heeft een certificaathouder nog om een deel van zijn vermogen in de familieonderneming te laten waarover hij geen enkele zeggenschap meer heeft?

COMMISSARIS**Aanbeveling 32**

Het certificeren van aandelen kan onder omstandigheden verstandig zijn. Het is raadzaam de voordelen (betere bestuurbaarheid) en de nadelen (mindere betrokkenheid) ervan goed af te wegen.

3.4.7

AAN BOORD NEMEN VAN NIET-FAMILIE AANDEELHOUDERS

DIRECTEUR

AANDEELHOUDER

COMMISSARIS

Eerder is al uitvoerig stilgestaan bij de overwegingen die kunnen gelden bij het aan boord nemen van een participatiemaatschappij, alsook bij de consequenties daarvan. Op deze plaats wordt volstaan met op te merken dat de rechten en plichten van deze medeaandeelhouder natuurlijk goed moeten worden vastgelegd in een aandeelhoudersovereenkomst.

Een ander fenomeen is aandelen overdragen aan niet-familieleden die zich bijzonder verdienstelijk hebben gemaakt voor de onderneming of die van bijzonder groot van belang worden geacht voor de toekomstige ontwikkeling van de onderneming. In het eerste geval gaat het om het tonen van een buitengewone waardering, in het tweede geval om het binden van betrokkene. De meeste familieondernemingen zijn daarin zeer terughoudend, zowel op emotionele als op praktische gronden. Men maakt liever gebruik van andere methoden om waardevolle niet-familieleden te laten delen in de behaalde resultaten door de onderneming.

Aanbeveling 33

Het is te overwegen bijzonder waardevolle werknemers te binden aan de onderneming door hen te laten delen in de behaalde resultaten. Het toelaten als medeaandeelhouder is slechts dan te overwegen als de betreffende personen ten volle bereid zijn de consequenties van het aandeelhouderschap te dragen en als het past binnen de lange termijn visie van de familie op de zelfstandigheid en het eigendom van de onderneming. Het aandeelhouderschap dient dan gekoppeld te zijn aan het feit dat men binnen de onderneming werkzaam is.

3.5 AANBEVELINGEN VOOR SAMENHANG, SAMENSPEL EN OPENHEID

FAMILIELID SR

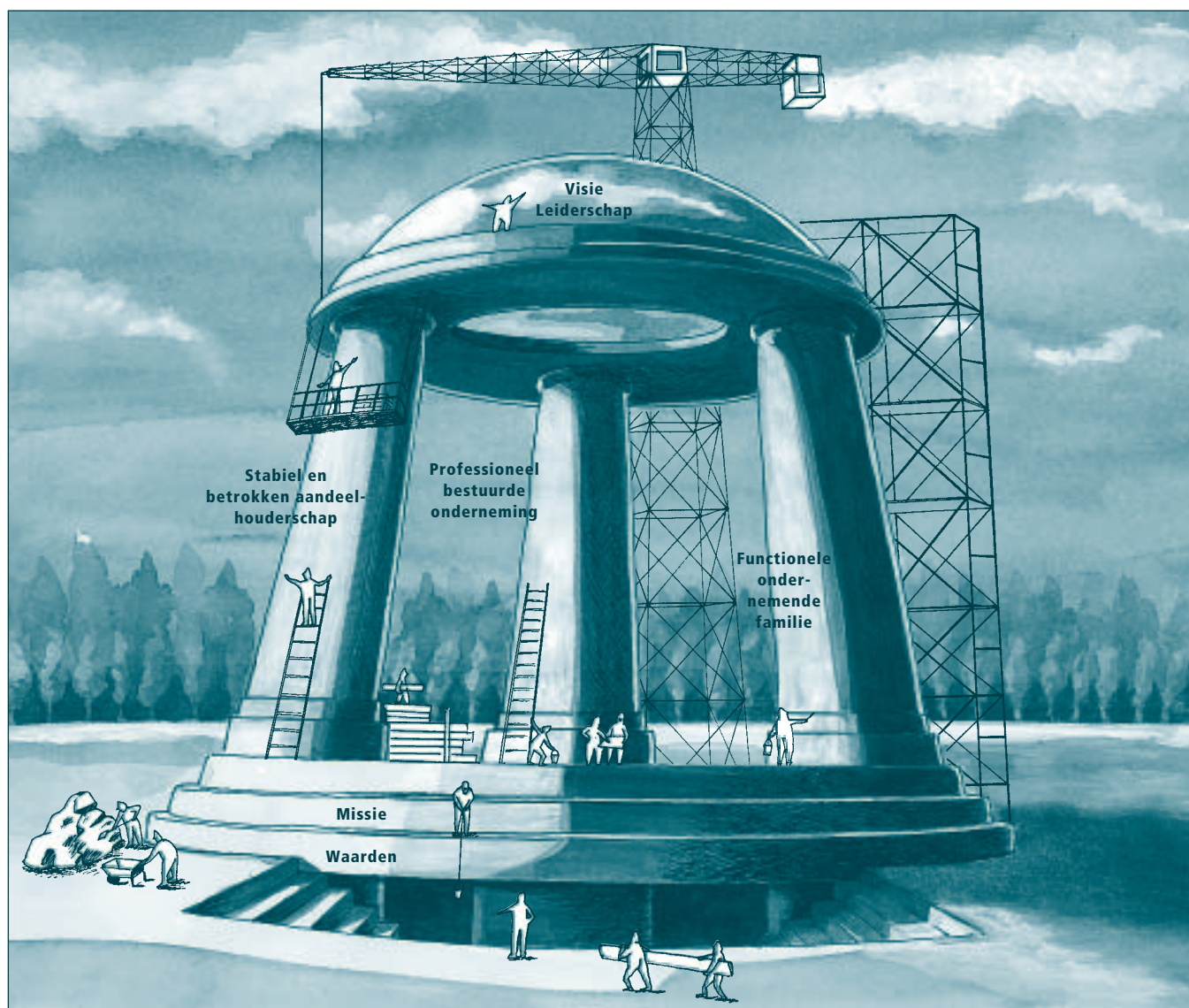
DIRECTEUR

AANDEELHOUDER

COMMISSARIS

Tussen de drie pijlers van het gezonde en vitale familiebedrijf - de functionele ondernemende familie, de professioneel bestuurde familieonderneming en het stabiele en betrokken aandeelhouderschap - dient een stevig verband te worden aangebracht. De drie pijlers moeten rusten op een gezamenlijk fundament, moeten in dezelfde richting werken, moeten elkaar versterken en elkaar zeker niet in de weg zitten. Er moet sprake zijn van een gezamenlijke visie en een overkoepelend concept.

Voor een deel komt de afstemming automatisch tot stand omdat eigenlijk altijd wel sprake is van personele unies. Een deel van de familieleden pleegt namelijk ook aandeelhouder te zijn en/of actief deel te nemen aan de leiding van het bedrijf. Daar zit meteen ook een zeker gevaar in: concentratie van te veel macht in de handen van enkelen, onduidelijkheid omtrent de pet die iemand in een gegeven situatie op heeft en gebrek aan transparantie over het verloop van de besluitvorming.



De volgende vier aanbevelingen dragen bij aan het tot stand komen van samenspel, samenhang en openheid

Aanbeveling 34

Het is raadzaam een bestuursreglement op te stellen waarin de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van respectievelijk het familieorgaan, het aandeelhoudersorgaan, de directie en de raad van commissarissen, alsmede de spelregels voor communicatie, consultatie en besluitvorming over essentiële onderwerpen, helder zijn omschreven. Uiteraard moet er qua inhoud en werking overeenstemming bestaan tussen het bestuursreglement en de overige documenten zoals statuten, aandeelhoudersovereenkomsten, familiestatuuut etc.

Aanbeveling 35

Het is raadzaam jaarlijks of tweejaarlijks te komen tot een inhoudelijke afstemming tussen familieleden, aandeelhouders, directie en commissarissen inzake hun respectievelijke visie op de ontwikkeling van de familieonderneming en hun voortgezette betrokkenheid daarbij. Combineer het formele overleg met een informele, gezellige activiteit alsmede bedrijfsbezoeken. Dit is vooral motiverend voor de betrokkenen die niet werkzaam zijn in de onderneming.

Aanbeveling 36

De professioneel bestuurde onderneming heeft er baat bij als er duidelijkheid is over de aanwezige ruimte om de ondernemingsstrategie te ontwikkelen en te realiseren. Dat vereist van familie en aandeelhouders een lange termijn visie op de richting waarin de onderneming zich ontwikkelt, de gewenste cultuur van het familiebedrijf, hun bereidheid risico's te lopen en hun betrokkenheid bij de onderneming. Het is raadzaam dat directie en commissarissen hun visie op de ontwikkeling van de onderneming periodiek voorleggen aan familie en aandeelhouders. Het is aan te bevelen dit in ieder geval te doen indien zich in de nabije toekomst belangrijke ontwikkelingen aftekenen, bijvoorbeeld een strategische heroriëntatie, een grote acquisitie, verkoop van bedrijfsonderdelen of bedrijfsoverdracht.

Aanbeveling 37

Het is raadzaam zo nu en dan een informeel “voorzittersoverleg” te houden tussen de personen die in de directie, de raad van commissarissen, de familie en onder de aandeelhouders een leiderspositie bekleden. Daar kunnen signalen worden uitgewisseld en tijdig maatregelen worden voorbereid in het geval dat er tussen familie, aandeelhouders en ondernemingsbestuur ongewenste tegenstellingen ontstaan. Voorkomen moet worden dat dit overleg een besluitvormend karakter of imago krijgt.

Aanbeveling 38

Bijzondere aandacht is nodig voor het tijdig onderkennen, aan de orde stellen, structureren en in goede banen leiden van het meest gecompliceerde en risicovolle proces waarvoor de familieonderneming met tussenpozen komt te staan: directieopvolging en overdracht van eigendom. Het is raadzaam daarvoor een opvolgingsstappenplan op te stellen. Het valt te overwegen de regie daarvan op te dragen aan het hiervoor bedoelde “voorzittersoverleg” en daarbinnen aan de president-commissaris een coördinerende rol toe te kennen.

3.6 AANBEVELINGEN INZAKE HET TREFFEN VAN NOODVOORZIENINGEN

FAMILIELID SR

DIRECTEUR

AANDEELHOUDER

COMMISSARIS

Goed bestuur in familiebedrijven impliceert ook dat op voorhand maatregelen worden genomen voor het geval zich onverwachte situaties voordoen die de continuïteit in gevaar kunnen brengen. In sommige gevallen is er nog tijd om betrekkelijk rustig in te spelen op de bedreigende situatie, zoals bijvoorbeeld bij een conflict tussen familieleden dat zich langzaam opbouwt en dreigt te escaleren. Andere situaties vereisen onmiddellijk maatregelen om de bestuurbaarheid van de onderneming te garanderen of om risico's tot aanvaardbare proporties terug te brengen.

In de onderstaande aanbevelingen is aangegeven op welke gebieden de familieonderneming noodvoorzieningen kan treffen teneinde ook in onverwachte situaties de effectiviteit en stabiliteit van het bestuur in stand te houden. Wij beperken ons tot die situaties waarin kwesties aan de orde zijn die bedrijf, aandeelhouders en familie raken.

Aanbeveling 39

Het kan gebeuren dat onverwachts de algemeen directeur wegvalt door overlijden, een ernstige ziekte of wegens een conflict. Vooraf moet vast liggen aan wie de directieverantwoordelijkheid - tijdelijk - wordt toegewezen, dan wel wie geacht wordt en bevoegd is om een tijdelijke voorziening te treffen. Het is aan te bevelen op voorhand vast te stellen hoe de procedure verloopt inzake de benoeming van een nieuwe directeur, in het bijzonder wie of welke organen bevoegd zijn daarover te beslissen en wie erover geraadpleegd dienen te worden.

Aanbeveling 40 – specifiek voor de DGA-onderneming

Het is raadzaam door certificering van de aandelen- met een zodanige samenstelling van het stichtingsbestuur dat weloverwogen besluiten gewaarborgd zijn - zeker te stellen dat een plotseling wegvallen van de DGA niet leidt tot onnodige risico's voor bedrijf en nabestaanden.

Aanbeveling 41

Het is aan te bevelen om in huwelijkse voorwaarden bepalingen op te nemen die voorkomen dat in geval van echtscheiding en wijze van vererving bij plotseling overlijden een ongewenste verwatering van eigendom en zeggenschap optreedt.

Aanbeveling 42

Soms kunnen ernstige conflicten ontstaan die ertoe leiden dat het verstandig is uit elkaar te gaan. Het is raadzaam op voorhand een procedure te hebben afgesproken die regelt op welke wijze beslist wordt wie met het bedrijf doorgaat en wie er uit stapt. Het is ook raadzaam vooraf afspraken te maken hoe in dergelijke situaties de waarde van de aandelen wordt bepaald en hoe uitbetaling van vertrekkende familieleden zal plaatsvinden. In alle gevallen betekent het een aanslag op het vermogen en de liquiditeit van de onderneming. Te overwegen is een reserve op te bouwen, hetzij in de familie, hetzij in de onderneming, die het uitkopen van aandeelhouders kan vergemakkelijken.

Aanbeveling 43

Het is raadzaam dat aandeelhouders op voorhand onder ogen hebben gezien hoe te handelen in geval van ernstige financiële problemen - bijvoorbeeld ten gevolge van een plotseling verslechterde concurrentiepositie of stagnatie van de economie - of bij een zodanige incidentele of structurele kapitaalbehoefte, dat deze niet is dekken uit de normale bedrijfsvoering. Het is te overwegen vooraf een aantal intenties en uitgangspunten vast te leggen, bijvoorbeeld over het afzien van dividend, het bijstorten van kapitaal of hoe beroep te doen op externe financiers.

Aanbeveling 44

Het is raadzaam om op voorhand afspraken te maken hoe te handelen in situaties waarin de goede naam van de onderneming en daarmee van de familie in het geding komt. In het bijzonder zijn afspraken gewenst omtrent de woordvoering vanuit het bedrijf en vanuit de familie. In dergelijke situaties is er snel publiciteit en is het coördineren van de inhoud en wijze van communicatie richting diverse partijen van groot belang.

Niet alles is te voorzien en niet voor alle onverwachte situaties, bijvoorbeeld het plotseling terugtrekken van de beoogd opvolger, zijn vooraf uitgebreide afspraken te maken. Toch is het nuttig een inventarisatie te maken van onverwachte situaties die zich zouden kunnen voordien en te bekijken in hoeverre daarop valt te anticiperen met voorzieningen.

3.7 SUGGESTIES VOOR HET GEBRUIK

De familieonderneming kan een aantal wegen inslaan met dit rapport, afhankelijk van haar ontwikkelingsfase, van haar ambitie om bij de verdere ontwikkeling professioneel te werk te gaan en van haar bereidheid zich daarover te verantwoorden tegenover overige betrokkenen en belanghebbenden.

Een DGA zou de publicatie - met speciale aandacht voor de aanbevelingen die specifiek bedoeld zijn voor de DGA-onderneming - goed op zich kunnen laten inwerken en vervolgens kunnen bespreken in gezinsverband. Dat kan de aanzet vormen voor het in gang zetten van een aantal processen. Als hij of zij een vaste adviseur of commissaris heeft kan de DGA ook met deze het rapport bespreken.

In een familiegeleide en familiegecontroleerde onderneming kan het zinvol zijn dat familie, aandeelhouders, directie en commissarissen, eerst afzonderlijk en vervolgens gezamenlijk, het rapport en de aanbevelingen bespreken en trachten tot gezamenlijke conclusies en afspraken te komen.

Het belangrijkste is dat over de onderwerpen die in de publicatie worden behandeld een grondige discussie en bezinning plaats vindt, dat daarover conclusies worden getrokken en afspraken worden gemaakt en - tenslotte - dat deze worden vastgelegd en gecommuniceerd met betrokkenen en belanghebbenden.

Het is raadzaam als men meer wil weten over bepaalde aspecten, daarover contact op te nemen met collega-familiebedrijven of gespecialiseerde bijeenkomsten/seminars of opleidingen te bezoeken, om zo de inzichten en ervaringen van andere familiebedrijven en deskundigen te vernemen.

Eerder in dit rapport werd gesteld dat tot de belangrijkste kenmerken van het gezonde en vitale familiebedrijf behoren, de wil en het vermogen om te leren, te vernieuwen en te veranderen en de bereidheid om zich open te stellen voor de inbreng van derden. Moge deze publicatie daartoe als katalysator gaan dienen.

INDEX

Ondernemen als familie – Aanbevelingen voor goed bestuur in het familiebedrijf

aandeelhouders	35	directieopvolging	
<i>betrokkenheid bij bedrijf</i>	35, 36	<i>zie opvolging</i>	
commitment van	35	dividend	37
<i>samenstelling groep van</i>	38	draagvlak	17, 18
<i>informereren van</i>	35, 36	extern management	24
<i>niet-familie</i>	40	extern kapitaal	24
<i>rechten en plichten</i>	37	extern talent	27, 28
<i>uitstappen van</i>	36	familie	
<i>zeggenschapsrechten</i>	37	<i>functionele</i>	
aandeelhoudersovereenkomsten	38	<i>ondernemende familie</i>	14
aandeelhouderschap	35	<i>kenmerken van</i>	14
<i>kenmerken van</i>	35	<i>besluiten voorbehouden aan</i>	28
<i>keuze voor</i>	36	familiebedrijf	
aandelen	36	<i>besloten karakter</i>	25
<i>procedure bij aanbieding</i>	36	<i>betekenis voor de economie</i>	9
beloning	28	<i>definitie</i>	9
beroepskeuzeonderzoek	21	<i>en media</i>	44
besturingsmodel	25	<i>kwaliteiten en risico's</i>	12
bestuursreglement	42	<i>pijlers van</i>	13, 41
certificeren van aandelen	36, 39	<i>typologie</i>	10
commissarissen	29, 42	familiebijeenkomsten	16
communicatie	16	familieconsortium	11
<i>platform voor</i>	17	familiegecontroleerde onderneming	11
<i>tussen ouders en kinderen</i>	21	<i>besluitvorming</i>	19
conflicten	43	<i>betrokkenheid externen</i>	19
conflicthantering	19	familiegeleide onderneming	10
consensus	18, 26	<i>beraadslagingen</i>	19
continuïteit	37	<i>besluitvorming</i>	26
cultureel erfgoed	14	familieleider	18, 42
de-familiarisering	26	familieoverleg	16
dga onderneming	10	familieprotocol	15, 17
<i>besluitvorming</i>	19	familieraad	16
<i>managementteam</i>	27	familiestatuut	15, 17
dga	10	familievereniging	16
<i>persoonlijkheid</i>	21	gedeelde droom	15
directieteam	22, 26	huwelijkse voorwaarden	43
<i>besluitvorming</i>	27	keukentafel	16

INDEX

loopbaanonderzoek	21	raad van commissarissen	29
managementinformatie	26	<i>samenstelling van</i>	29, 30
managementpotentieelonderzoek	21, 23	<i>kenmerken van</i>	29, 30
missie	14	<i>invloed</i>	29
mediator	20	<i>en opvolging</i>	30
moderator	17, 21	<i>en voormalig directievoorzitter</i>	30
nichespelers	24	risicodragend kapitaal	31
niet-familiedirecteur	26	sleutelfuncties	22, 27
<i>kwaliteiten van</i>	26	strategie	24
niet-familie lid	26	<i>ondernemingsstrategie</i>	42
<i>als tijdelijk directeur</i>	26	<i>afstemming met familie</i>	42
noodvoorzieningen	43	strategisch concept	24, 25
opvolgers	20	transparantie	41
<i>beoordeling geschiktheid</i>	22	vertrekkende directeur	34
<i>potentieel</i>	23	visie	14, 16, 42
<i>relevante werkervaring</i>	21, 23	visieontwikkeling	15
opvolging	33, 42	voorzittersoverleg	42
<i>draagvlak in de familie</i>	34	woordvoering	44
<i>door een directieteam</i>	33		
<i>in strategisch perspectief</i>	33		
<i>onverwachte</i>	43		
rol commissarissen	33		
stimuleren betrokkenheid	21		
opvolgingsstappenplan	34, 42		
ondernemingsleider	18, 42		
ondernemingsraad	30		
<i>overleg met</i>	30		
<i>functioneren van</i>	31		
participatiemaatschappij	31		
<i>en zeggenschap familie</i>	31, 32		
<i>opstelling ten opzichte van</i>	31		
<i>en autonomie familiebedrijf</i>	32		
<i>en cultuur familieonderneming</i>	32		
personeelsbeleid	27		
persoonlijke verwachtingen	22		
professioneel bestuur	24		
<i>kenmerken van</i>	24		

De publicatie van dit rapport is mogelijk gemaakt door:

NPM Capital

F. van Lanschot Bankiers

Colofon

Dit rapport is een uitgave is van FBNeD, Tilburg
Redactie: Joost van Hamel en Albert Jan Thomassen
Ontwerp en illustraties: Noor Kerssemakers,
Drukkerij Kerckebosch B.V., Zeist
Druk: Drukkerij Kerckebosch B.V., Zeist

ISBN 90-807379-33
NUR 684

Bestelling:

Extra exemplaren zijn te bestellen bij het secretariaat van FBNeD,
Postbus 308, 5000 AH Tilburg, tel: 013-4668362 of via info@fbned.nl.
De kosten bedragen € 15,- per exemplaar incl. BTW en verzendkosten.

Het gebruik van teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen,
publicaties en presentaties is toegestaan mits de bron duidelijk wordt
vermeld. Vermenigvuldiging, openbaarmaking en/of opslag in een
systeem in welke vorm ook is uitsluitend toegestaan na schriftelijke
toestemming van FBNeD.