

EIGENDOMSSTRATEGIEËN VOOR HET FAMILIEBEDRIJF

VAN GENERATIE OP GENERATIE

FBNED - VERENIGING FAMILIEBEDRIJVEN NEDERLAND

Bilthoven, juni 2005

Colofon

Dit rapport is een uitgave van FBNed, Bilthoven

Auteur: Joost van Hamel

Eindredactie: Lilian Vermeer en Albert Jan Thomassen

Ontwerp en illustraties: Noor Kerssemakers

Cartoons: Teun Berserik

Druk: Drukkerij Kerckebosch B.V., Zeist

ISBN 90-809823-1-8

NUR 684

Bestelling:

Extra exemplaren zijn te bestellen bij het secretariaat van FBNed, Soestdijkseweg Noord 329, 3723 HA Bilthoven, tel: 030-2749405 of via info@fbned.nl.

De kosten bedragen € 25,- per exemplaar, incl. BTW en verzendkosten.

VOORWOORD

Het eerste rapport van FBNed genaamd “Ondernemen als familie; aanbevelingen voor goed bestuur in het familiebedrijf” bleek te voorzien in een grote behoefte. Een praktische handreiking om te gebruiken bij de inrichting, samenstelling en werking van het ondernemingsbestuur in het familiebedrijf. Geen code die voorschrijft wat moet maar een handboek dat aangeeft wat kan.

Dit rapport is daar een logisch vervolg op. Het gaat dieper in op de verantwoordelijkheid die het zijn van eigenaar van een familiebedrijf met zich meebrengt en op de praktische invulling van de hieruit voortvloeiende keuzes. Dit rapport is ook een zoektocht naar een oorspronkelijk antwoord op maatschappelijke vraagstukken over verantwoord bestuur, verantwoord ondernemen en uiteindelijk over normen en waarden in het bedrijfsleven. Het begrip eigendom als één van de fundamenteën van onze welvaart krijgt in dit rapport weer een zinvolle en vooral praktische betekenis.

Eigenaar zijn van een bedrijf is niet vrijblijvend; het brengt rechten en plichten met zich mee. De belangrijkste plicht die in dit rapport naar voren komt is dat eigenaren een heldere eigendomsstrategie hebben, hierover transparant zijn en deze daadwerkelijk vorm geven. Een heel andere visie of invalshoek dan de vaak bepleitte scheiding tussen eigendom en bestuur van de onderneming.

Dit rapport kwam in het afgelopen half jaar tot stand door een intensieve gedachtewisseling tussen eigenaren van familiebedrijven en wetenschappers, opgetekend door een bestuursadviseur. Juist deze samenstelling van de FBNed commissie heeft het rapport bruikbaar en relevant gemaakt. Ik dank de commissieleden voor hun intensieve bijdrage en grote openheid en spreek de hoop uit dat dit gedachtegoed van “responsible ownership” voedingsbodem zal vinden bij vele familiebedrijven.

Michiel L. Alewijnse
Voorzitter FBNed

INHOUDSOPGAVE

	PAGINA
TEN GELEIDE	7
SUGGESTIES VOOR HET GEBRUIK VAN DIT RAPPORT	11
Deel I DE UNIEKE POTENTIE VAN HET FAMILIEBEDRIJF	13
Deel II INSPELEN OP EEN VERANDERENDE OMGEVING	17
Deel III APPÈL AAN DE EIGENAREN VAN FAMILIEBEDRIJVEN	21
Deel IV BOUWEN AAN EEN EIGENDOMSSTRATEGIE	25
1 WAT IS EEN EIGENDOMSSTRATEGIE?	25
2 EEN EENVOUDIGE CHECKLIST	27
3 DE BOUWSTENEN IN ELF THEMA'S	28
THEMA 1. OPEENVOLGENDE GEDAANTES VAN HET FAMILIEBEDRIJF	28
THEMA 2. OVER EIGENDOM EN AANDEELHOUDERSCHAP	36
THEMA 3. WIE VAN DE KINDEREN KOMT IN AANMERKING OM AANDEELHOUDER TE WORDEN	?
THEMA 4. NIET-FAMILIELEDEN ALS AANDEELHOUDER	?
THEMA 5. EIGENDOMSSTRUCTUREN	?
THEMA 6. GOED BESTUUR IN HET FAMILIEBEDRIJF	?
THEMA 7. OVERDRACHT VAN EIGENDOM ALS UNIEKE OPGAVE	?
THEMA 8. PARALLELE PLANNING EEN KRACHTIG VERBINDEND CONCEPT	?
THEMA 9. HET KWEKEN VAN EEN NIEUWE GENERATIE AANDEELHOUDERS	?
THEMA 10. OVERIGE VOORZIENINGEN EN OVEREENKOMSTEN	?
THEMA 11. INSCHAKELEN VAN ADVISEURS EN DIENSTVERLENERS	?
INDEX	?
ONDERZOEK	?
GERAADPLEEGDE LITERATUUR	?
SAMENSTELLING VAN DE COMMISSIE	?
GEGEVENS OVER DE SPONSOREN	?

Dit rapport is primair bestemd voor eigenaren van familiebedrijven en voor hen die verwachten dat ooit te zullen worden. Het belangrijkste doel dat met het rapport wordt beoogd is om de lezer aan het denken te zetten. Om haar of hem op gedachten te brengen die praktisch vertaald kunnen worden naar de eigen situatie, naar de eigen familieonderneming waarvoor hij of zij als eigenaar verantwoordelijkheid draagt. Het vormt de neerslag van een intensieve gedachtewisseling die in het afgelopen half jaar heeft plaats gevonden binnen een door FBNEd ingestelde commissie, waarin naast een zestal eigenaren van familiebedrijven, ook drie wetenschappers deelnamen. De commissie stond onder voorzitterschap van een bestuursadviseur met veel ervaring in familiebedrijven en werd ondersteund door een kortgeleden afgestudeerd familielid behorende tot de zogenoemde “volgende generatie” uit één van de bij FBNEd aangesloten familiebedrijven.

Hieronder een kort overzicht van de onderdelen van het rapport:

DEEL I : DE UNIEKE POTENTIE VAN HET FAMILIEBEDRIJF.

Familiebedrijven zijn bijzondere bedrijven en dat moeten ze ook blijven. Zij hebben een unieke potentie. Ze moeten niet proberen de grote internationale beursgenoteerde concerns na te apen, maar vooral zichzelf blijven ‘Wees een “verborgen kampioen”, streef duurzaamheid na’, zo wordt geadviseerd. Familiebedrijven moeten zich ervan bewust zijn dat een sterke en in goede harmonie verkerende ondernemende familie het fundament is van de succesvolle familieonderneming.

DEEL II: INSPELEN OP EEN VERANDERENDE OMGEVING.

De wereld om ons heen verandert. Dat leidt tot kansen en bedreigingen. Dus familiebedrijf: ‘Anticipeer en speel er op in, maar verdedig uw grondwaarden. Er is een klimaatverandering gaande ten gunste van het familiebedrijf. Blijf werken aan versterking van de positie en de reputatie van het familiebedrijf!’

DEEL III: APPÈL AAN DE EIGENAREN VAN FAMILIEBEDRIJVEN.

De eigenaren hebben de ultieme macht, maar dragen vooral een grote verantwoordelijkheid. Verantwoordelijkheid voor de verdere groei en bloei van hun familiebedrijf. Het rapport doet een appèl aan de eigenaren van familiebedrijven om hun rol bewust op te pakken: ‘Blijf niet passief aan de kant staan, maar zorg dat u actief betrokken bent bij de ontwikkeling van de onderneming. Grijp in als het nodig is. Stel u op als “ondernemende rentmeester”, een rol die misschien niet voor iedereen in de familie is weggelegd. Bepaal daarbij als eigenaar of als leidende eigenargroep een bewuste strategie: een eigendomsstrategie. Pas die consequent toe. Wees u bewust van de leiderschapsrol die van u wordt verwacht als eigenaar en vul die op een stabiele, herkenbare en zichtbare wijze in. Zichtbaar voor de onderneming, zichtbaar voor de bredere familie.’

DEEL IV: BOUWSTENEN VOOR EEN EIGENDOMSSTRATEGIE.

Onder een eigendomsstrategie wordt verstaan een samenhangend geheel van principes, keuzes en voorzieningen waartoe - bewust en weloverwogen - door de eigenaren is besloten met betrekking tot het eigendom en de wisselwerking tussen familie en onderneming. Het is te vergelijken met de planologische kernbeslissingen uit de ruimtelijke ordening. Het rapport reikt - verdeeld over 11 thema's - de bouwstenen aan die nodig zijn om een samenhangende eigendomsstrategie te formuleren. Daarbij is het belangrijk te beseffen dat de variëteit van familieondernemingen enorm groot is. De wereld van de DGA (directeur-grotaandeelhouder) onderneming is een geheel andere dan die van een familieconsortium zoals SHV. Een eenvoudige checklijst helpt u op weg om te bepalen waaraan u met voorrang moet gaan werken.

In thema 1 laten wij zien hoe het verloop van een aantal (levens-)cycli en de keuzes die op kruispunten worden gemaakt, tot zeer uiteenlopende eigendomsconfiguraties kunnen leiden.

Bij thema 2 proberen wij de vraag te beantwoorden: wat houden eigendom en aandeelhouderschap eigenlijk in? In juridische en economische zin, maar ook als betekenis, als beleving, als zingeving. En wat omvat - in een familiebedrijf - het begrip "verantwoordelijk aandeelhouderschap"?

Thema 3 gaat over wie er straks de nieuwe eigenaren worden. De te hanteren regels bij het doorgeven van het eigendom aan een volgende generatie zijn bepalend voor de gedaante die de expanderende en zich vertakkende familieonderneming na een aantal generatiewisselingen aanneemt. Wat prevaleert daarbij: rechtvaardigheid of bestuurbaarheid? En wat betekent het voor de onmisbare betrokkenheid van de bredere familie?

Familiebedrijven zijn per definitie tamelijk gesloten bolwerken. Toch wordt het aandeelhouderschap soms ook voor derden open gesteld: uit overtuiging, uit welbegrepen eigen belang, uit bittere noodzaak. In thema 4 komen achtereenvolgens participatie door participatiemaatschappijen, door niet-familie managers en door het personeel aan de orde. Het gaat daarbij ook om het delen van macht, meestal een gevoelig punt voor het familiebedrijf.

Zowel aan aandeelhouderszijde als aan ondernemingzijde is structuur nodig om effectief te kunnen opereren. Die twee structuren moeten goed op elkaar aansluiten. Thema 5 behandelt de overwegingen aan weerszijden en met enkele voorbeelden ter illustratie.

Thema 6 richt zich in het bijzonder op het tot stand komen van een dynamische samenspel en tegenspel tussen de bestuurlijke organen die in de groeiende familieonderneming gaandeweg hun opwachting maken. En daarbinnen op de specifieke rol van de eigenaren. Governance - in gewoon Nederlands goed bestuur - is in ondernemingsland het "buzz word" van de millenniumwisseling

geworden. Voor de familiebedrijven is het oppassen geblazen: voor je het weet krijgen zij de code Tabaksblad, die voor beursfondsen geldt, over zich afgeroepen, of worden althans de daarin vervatte beginselen van goed bestuur in rechtszaken ook voor familiebedrijven van toepassing verklaard. Goed bestuur, onafhankelijk toezicht, transparantie en verantwoording worden gaandeweg ook voor het moderne familiebedrijf onontbeerlijk.

Overdracht van eigendom en directieopvolging: de beproeving bij uitstrek van de DGA onderneming met ontluikende eeuwigheidsambities. Een ingrijpend proces, een ‘once-in-a-lifetime’ gebeurtenis. Het is dan voor de terugtrekkende DGA een hele opgave om zowel de harmonie binnen de familie als de continuïteit van de onderneming veilig te stellen. Heel wat familiebedrijven in spé leggen hier het loodje. Als overdracht aan een nieuwe eigenaar buiten de familie bewust en beheerst verloopt, kan dat overigens een uitstekend besluit zijn. Thema 7 focust op de keuzes die moeten worden gemaakt, op de indringende individuele bezinning die nodig is bij ouders en kinderen en op de noodzakelijke communicatie die binnen en tussen de generaties op gang moet komen. Aandacht voor de planning en de regie van het proces komen ook aan de orde.

Bij grote, multigenerationele familiebedrijven is overdracht van leiding en eigendom veel meer een vloeiend proces, zonder al te grote schokken. Anderzijds is het gecombineerde familie en bedrijfssysteem inmiddels behoorlijk complex en onoverzichtelijk geworden. Vervreemding en uiteendrijven liggen op de loer. Parallele planning is een probate methode om de verdere ontwikkeling en de toekomstige overdrachten soepel en beheerst te laten verlopen. Thema 8 bevat een beknopte samenvatting van dat krachtige concept.

De levensvatbaarheid van de familieonderneming op de lange termijn is pas gegarandeerd als de ondernemende familie weet te zorgen voor een ononderbroken en liefst aanzwellende stroom van toegewijd, gemotiveerd en gekwalificeerd talent uit eigen gelederen. Thema 9 geeft aan hoe daaraan kan worden gewerkt. Het gaat niet alleen om het kweken van toekomstige eigenaren, maar ook van bestuurders en toezichthouders. Het gaat ook om het tot stand brengen en onderhouden van een daadwerkelijke betrokkenheid en van een duurzaam commitment binnen de ondernemende familie als geheel.

In thema 10 gaat het over een aantal “infrastructurele voorzieningen” die de uitoefening van het aandeelhouderschap kunnen faciliteren en in goede banen leiden. Een verzameling interessante en praktische suggesties.

In thema 11 wordt het inschakelen van externe adviseurs en dienstverleners besproken: dat is dikwijls nuttig of zelfs noodzakelijk. Het gaat namelijk vaak om technisch ingewikkelde kwesties. Je moet er als ondernemende familie wel voor zorgen dat je de juiste adviseurs kiest en dat je de regie goed in handen houdt. Een bijzondere vorm van advisering is die welke betrekking heeft op het in goede banen helpen leiden van de communicatie-, consultatie- en besluitvormingsprocessen over de toekomst van de familieonderneming.

SUCCESVOLLE FAMILIEBEDRIJVEN ZIJN EIGENZINNIG---



SUGGESTIES VOOR HET GEBRUIK VAN HET RAPPORT

Dit rapport heeft vooral tot doel om huidige en toekomstige eigenaren in familiebedrijven, die serieus werk willen maken van hun verantwoordelijkheid, *aan het denken te zetten en op gedachten te brengen* die zij zouden kunnen toepassen in hun eigen concrete situatie.

Simpelweg het rapport van kop tot staart doorlezen en daaruit twee, drie kernpunten oppikken kan al heel zinvol zijn.

Sommige gebruikers zullen baat vinden bij het selectief lezen van de behandeling van één of enkele thema's die op dit moment voor hen bijzonder actueel zijn.

Beter is om in de voltallige eigenarengroep, na individuele lezing van het rapport, gezamenlijk te inventariseren welke thema's of onderdelen daarvan van bijzondere belang zijn in de eigen situatie.

Een eerste indruk van de mate waarin u nu al werkt vanuit een eigendomsstrategie kunt u krijgen door de checklijst op pagina 27 in te vullen. U kunt zichzelf daarmee een "rapportcijfer" geven.

Wilt u wat dieper gaan dan kunt u de lijst met acht dimensies hanteren die tezamen de eigendomsstrategie vormen (pagina 25). Het is nuttig en interessant om enerzijds na te gaan welke keuzes u tot nu toe heeft gemaakt als ondernemende familie en anderzijds welke keuzes u in de toekomst zou moeten maken.

Er zijn natuurlijk bijzondere momenten en gebeurtenissen in het bestaan van de familieonderneming die aanleiding kunnen zijn tot een diepgaande bezinning op de invulling van het eigendom: de nadering van het moment van directieopvolging en/of eigendomsoverdracht, een bijzonder interessante acquisitiemogelijkheid die vergaande gevolgen heeft voor de financiering en de besturing van de onderneming, en onoverbrugbare tegenstellingen tussen grootaandeelhouders. Het kan dan nuttig zijn om de integrale eigendomssituatie en de complete wisselwerking tussen familie en onderneming tegen het licht te houden. Het rapport kan daarbij tot leidraad dienen.

Ook kan worden besloten om - zonder dat daartoe een bijzondere aanleiding bestaat - in een wat langer lopend proces, waaraan ook de bredere familie en het management zouden moeten deelnemen, de eigendomsstrategie van het eigen familiebedrijf expliciet te maken door het bijvoorbeeld op papier te zetten.

Tenslotte kan het zinvol zijn om het rapport te lezen te geven aan de nieuwe generatie, misschien ook als startpunt voor een gedachtewisseling tussen ouders en kinderen.

FBNed zal zich ongetwijfeld in de komende tijd bezinnen op eventuele vervolgactiviteiten voor haar leden, met dit rapport als uitgangspunt. Opleiding en vorming van toekomstige aandeelhouders verdient in het bijzonder de aandacht.



SUCCESVOLLE FAMILIEBEDRIJVEN ZIJN EIGENZINNIG

Familiebedrijven kunnen aanmerkelijk succesvoller zijn dan vergelijkbare niet-familiebedrijven. Deze succesvolle familiebedrijven varen dikwijls op tal van gebieden een *eigenzinnige* koers die afwijkt van wat volgens hedendaagse managementinzichten verstandig en gebruikelijk is, zo wijst onderzoek uit van onder andere Professor Danny Miller.

Bedrijven die bedoeld zijn om binnen een familie van generatie-op-generatie te worden overgedragen laten zich primair leiden door lange termijn overwegingen. Naast de beoogde economische waardevermeerdering hechten zij veel belang aan geheel andere factoren, zoals het in stand houden en verder vergroten van vakmanschap, het ontwikkelen van een loyale, klantgerichte en kwaliteitsbewuste werkorganisatie, het opbouwen van duurzame relaties met klanten en leveranciers, het investeren van tijd en geld in de lokale of regionale gemeenschap en - ook heel belangrijk - het hoog houden van hun familienaam.

Strategisch gezien storten zij zich niet graag in avonturen waarvan zij de afloop niet kunnen overzien, of die ten koste kunnen gaan van hun zelfstandigheid. Zij blijven in het algemeen dicht bij hun kerncompetenties. In hun financieel beleid zijn zij aanmerkelijk conservatiever dan niet-familiebedrijven. Zij belonen hun topmanagement niet met het type incentives dat vooral het najagen van een fraai financieel resultaat op de korte termijn in de hand werkt. In familiebedrijven blijft het topmanagement veel langer in functie dan bij niet-familiebedrijven tegenwoordig gebruikelijk is. De arbeidsvoorwaarden voor het personeel zijn dikwijls beter dan gemiddeld, zeker de secundaire. Familiebedrijven zetten niet snel mensen op straat als de economie tegen zit.

SUCCESVOLLE FAMILIEBEDRIJVEN WORDEN GELEID DOOR ONDERNEMENDE RENTMEESTERS

Deze *conserverende en ontwikkelende grondhouding*, die *instelling van zorgvuldige rentmeester*, betekent allerm minst dat eigenaren van familiebedrijven niet ondernemend zouden zijn. Hun drive om nieuwe dingen te doen en dingen beter te doen, is minstens zo groot als die van hun niet-familiegebonden collega's. Zij streven eveneens naar succes en erkenning. Zij willen een levenswerk neerzetten, voortbouwend op wat zij overgedragen hebben gekregen van hun ouders en voorouders. Vaak ontlene n zij geweldig veel plezier aan het ondernemen. Zij hopen de inmiddels verder gegroeide onderneming ooit eens te kunnen toevertrouwen aan hun eigen kinderen die als *ondernemende rentmeesters*, gesteund door de bredere familie, de onderneming voortzetten. De verantwoordelijkheid nemen als ondernemende rentmeesters is één van de essentiële pijlers waarop de continuïteit van de familieonderneming rust. En zij

zorgen ervoor dat het bedrijf geleid wordt door competent management en dat ervaren commissarissen aan de onderneming zijn verbonden.

SUCCESSVOLLE FAMILIEBEDRIJVEN WETEN STERKTES TE MAKEN VAN HUN VERONDERSTELDE ZWAKTES

Onderstaand schema brengt een opmerkelijk fenomeen tot uitdrukking. Het blijkt dat factoren die te beschouwen zijn als inherente zwaktes van het familiebedrijf, juist bij de zeer succesvolle familiebedrijven als sterkte uitpakken en dus eigenlijk het geheim van hun succes is.

	VERONDERSTELDE ZWAKTE	GEBLEKEN STERKTE
AANDEELHOUDERSFILOSOFIE	te weinig financieel gedreven wars van leiderschapswisseling	zorgzame en duurzame ontwikkeling van de onderneming en haar leiderschap
STRATEGISCHE FILOSOFIE	te lang vasthouden aan oorspronkelijke métier gebrek aan durf en ambitie	excelleren in eigen niche weinig debacles
FINANCIËLE FILOSOFIE	te hoge reserves	weerstandsvormogen in slechte tijden
SOCIALE FILOSOFIE	verwennerij	loyaal en gemotiveerd personeel
MANAGEMENT FILOSOFIE	gebrek aan transparantie gebrek aan targets niet kunnen ingrijpen	consistent handelen vanuit missie en identiteit verantwoordelijkheidsbesef

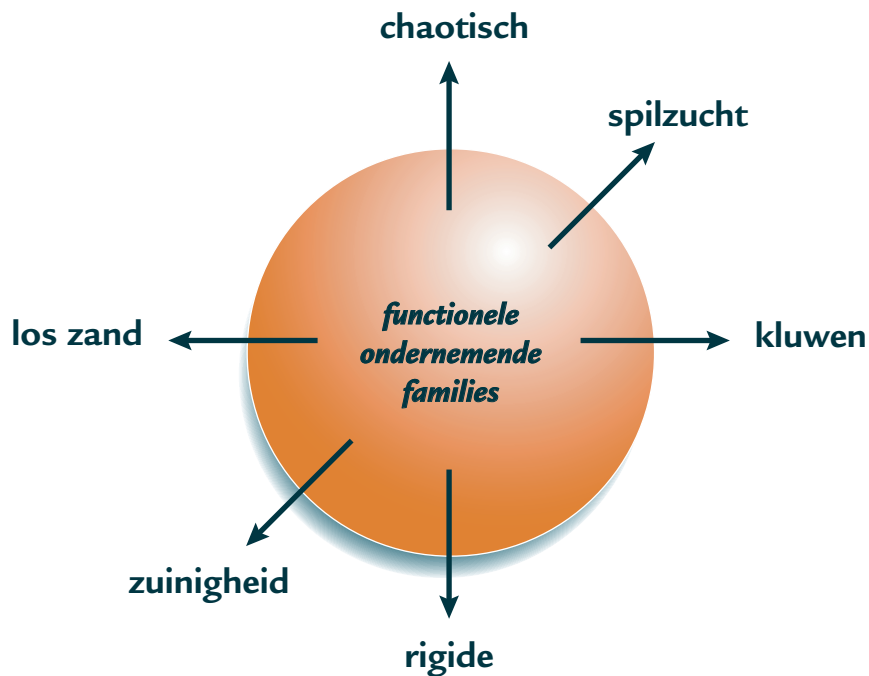
Bron: Miller/Le Breton-Miller

Uit recent Nederlands onderzoek van Aleid Brouwer is gebleken dat bij uitstek familieondernemingen erg innovatief kunnen zijn.

SUCCESSVOLLE FAMILIEBEDRIJVEN WORDEN GEDRAGEN DOOR EEN FUNCTIONELE ONDERNEMENDE FAMILIE

Wat hiervoor ondernemend rentmeesterschap werd genoemd, vindt zijn voedingsbodemp in de onderliggende *functionele* ondernemende familie die eigenaar is. Lang niet elke familie en zelfs niet elke *ondernemende* familie biedt het juiste fundament voor een duurzaam succes van een expanderende onderneming.

Onderstaand assenkruis illustreert dat aan de hand van drie dimensies: horizontaal is aangegeven de mate van *verbondenheid* binnen de familie en verticaal het *aanpassingsgedrag* van de familie. De diagonale as illustreert de mate van *soberheid*. Succesvolle bedrijfsfamilies kenmerken zich door een zekere



soberheid. Dit hoeft niet te betekenen dat zij niet zouden weten te genieten van de geneugten van het leven.

Het zal duidelijk zijn: families die in de uithoeken van dit schema vallen, zijn niet geschikt om langdurig eigenaar van een onderneming te zijn. Families die potentieel wel een onderneming gedurende een lange periode zouden kunnen dragen, zijn te vinden in het middengebied.

De *functionele* ondernemende familie heeft natuurlijk nog veel meer in huis. Zij beschikt over een hoge dosis *ambitie, ondernemerschap, durven doorzettingsvermogen*. Dat zit als het ware in de genen. Bovendien verpersoonlijkt de ondernemende familie een pakket van normen en waarden dat kennelijk aanstekelijk en inspirerend uitwerkt op de onderneming en vertrouwen wekt bij de belanghebbenden.

Of een ondernemende familie daadwerkelijk succesvol is, wordt mede bepaald door de mate waarin haar karakteristieken passen bij de eisen die de bedrijfstak stelt.

Het is onverstandig de ogen te sluiten voor het feit dat - niet-professioneel bestuurde - familiebedrijven een flink aantal risicofactoren in zich dragen. In het eerste FBNEd rapport "Ondernemen als Familie - aanbevelingen voor goed bestuur in het familiebedrijf" wordt daar uitvoerig op ingegaan en wordt aangegeven hoe die risico's kunnen worden ingeperkt en de inherente zwaktes kunnen worden overwonnen.

Eén aspect vraagt om bijzondere aandacht, aangezien dit het eigendom van de familieonderneming rechtstreeks raakt. Dikwijls vraagt de dynamiek van de bedrijfstak om een bepaalde schaalgrootte en zijn daarvoor belangrijke investeringen noodzakelijk. Het verlangen van de familieonderneming om zelfstandig te blijven kan dan een belemmering worden. Het kan namelijk zijn dat de continuïteit alleen kan worden gewaarborgd door strategische partnerships met andere partijen aan te gaan of door andere risicodragende kapitaalverschaffers aan boord te nemen. De familieonderneming die dat niet wenst in te zien loopt het risico op den duur zijn bestaansgrond te verliezen. Gedwongen verkoop vanuit een verliesgevende positie is dan vaak de enige mogelijkheid die resteert.



De omgeving waarin familiebedrijven opereren verandert. Sommige veranderingen gaan snel en voltrekken zich binnen een paar jaar. Andere veranderingen treden heel geleidelijk op, bijna sluipend en ongemerkt.

Zijn die trends gunstig of ongunstig voor het familiebedrijf en wat moet het familiebedrijf ermee? Met sommige van die trends kan de individuele familieonderneming niet meer doen dan er zo goed en zo kwaad als het gaat mee rekening houden. Andere kan het proberen te ontlopen en weer andere proberen te benutten. Soms is het mogelijk om als groep familiebedrijven enige invloed uit te oefenen.

Om welke trends gaat het met name?

Schaalvergroting en internationalisatie

- * In sommige sectoren spelen de schaalgrootte en het vermogen om zeer grote investeringen te doen een doorslaggevende rol; familiebedrijven kunnen als het ware gedwongen worden om mee te doen aan een consolidatieslag.
- * Dit kan de mogelijkheden van de familieonderneming die zelfstandig wil blijven, te boven gaan, zelfs met een minderheidsdeelname door een participatiemaatschappij.

Suggestie

- * In hooggespecialiseerde of regionale niches kan de familieonderneming vaak beter scoren dan haar grote concurrenten door haar vakmanschap, slagvaardigheid, klantgerichtheid en marktkennis.

Roep om transparantie

- * Onder invloed van deconfitures, boekhoudschandalen en beloningsexcessen is een sterke maatschappelijke roep om transparantie ontstaan.

Suggesties

- * Interne transparantie is cruciaal voor het familiebedrijf.
- * Aan een zekere mate van externe transparantie valt geleidelijk aan niet meer te ontkomen, ook door het familiebedrijf.
- * Meer externe transparantie kan bijdragen aan imagoverbetering van het familiebedrijf.

Roep om meer invloed voor de aandeelhouders

- * Meer macht voor de aandeelhouders wordt met name in de code Tabaksblad voor beursgenoteerde ondernemingen sterk bepleit.

- * In het familiebedrijf waar eigendom en management traditioneel niet of niet langdurig zijn gescheiden, bestaat al vanouds een flinke betrokkenheid van de aandeelhouders.

Suggesties

- * Ook voor het familiebedrijf is een meer professionele en zichtbare uitoefening van de aandeelhoudersrol essentieel, zeker bij sterk gespreid aandelenbezit en extern management.
- * Bijzondere aandacht is nodig voor minderheidsaandeelhouders en familie-aandeelhouders die niet in het bedrijf werken.

Gezin en familie als samenlevingsvormen staan onder druk en zijn minder stabiel geworden; familieleden raken geografisch en ook anderszins meer gespreid

- * Eigendom van een onderneming kan de hechtheid van families versterken.
- * Het losser geworden familieverband vraagt om bezinning op wie wel/niet tot de zakelijke familie wordt gerekend.

Suggesties

- * De ondernemende familie die dat wenst kan gericht werken aan het versterken van cohesie.
- * Hedendaagse communicatiemiddelen kunnen veel overbruggen, bijvoorbeeld door het in gebruik nemen van een familiewebsite.

Voortschrijdende emancipatie van de vrouw en meer keuzevrijheid voor opgroeiende kinderen

- * Het reservoir van talent binnen de familie waaruit door de onderneming kan worden geput wordt door de intrede van vrouwen alleen maar groter.
- * De nieuwe generatie is dikwijls op zoek naar een balans tussen werk en privé, die in het familiebedrijf moeilijk te realiseren is.

Suggestie

- * Extra aandacht geven aan het motiveren (“boeien en binden”) van de nieuwe generatie en zoeken naar creatieve, eigentijdse oplossingen voor gewenste balans werk/privé.

Demografische ontwikkelingen: later kinderen krijgen en eerder stoppen met werken

- * Multigenerationele familiebedrijven hebben hier minder problemen mee dan DGA-bedrijven.
- * Het kan leiden tot een opvolgingskloof, dan wel voortijdige overdracht, zonder dat door de nieuwe generatie voldoende externe en interne ervaring is opgedaan.
- * Overigens zijn er tekenen dat deze trend bezig is weer om te draaien.

Suggestie

- * Zorgen voor intern niet-familie opvolgingspotentieel en open staan voor overgangso oplossingen o.l.v. een buitenstaander.

Fiscaal regime inzake eigendomsoverdracht verbetert gaande weg

- * Onlangs is de vrijstelling van het ondernemingsvermogen voor de successierechten aanmerkelijk verruimd.
- * EU harmonisatie zal naar verwachting tot verdere verbetering leiden van de fiscale faciliteiten bij overdracht.

Suggesties

- * Een vuist blijven maken (via organisaties als VNO-NCW, FBNed, GEEF) helpt.
- * Gezamenlijk werken aan een verdere imagoverbetering van het familiebedrijf.

Waardering voor het familiebedrijf in de maatschappij neemt toe, maar nog veel misverstanden leven voort

- * Ten onrechte wordt het familiebedrijf vaak als weinig innovatief beschouwd; veel van de zeer innovatieve bedrijven zijn echter juist familiebedrijven.
- * Ten onrechte wordt het familiebedrijf gezien als plek waar de loopbaankansen voor buitenstaanders beperkt zijn; veel van de grotere familiebedrijven geven uitstekende kansen aan extern talent.

Suggesties

- * Blijf werken aan modernisering en professionalisering van het familiebedrijf.
- * Bundel de krachten in een pr- en lobby-offensief.

Opkomst van private equity providers vormt een kans en een bedreiging

- * Kan de polsstok van het familiebedrijf wezenlijk verlengen en helpen kritieke fases door te komen.
- * Kan ook het begin van het einde van het familiebedrijf inluiden.

Suggestie

- * Uiterste zorgvuldigheid betrachten bij de keuze van externe aandeelhouders: passen de verwachtingen en de waarden wel?

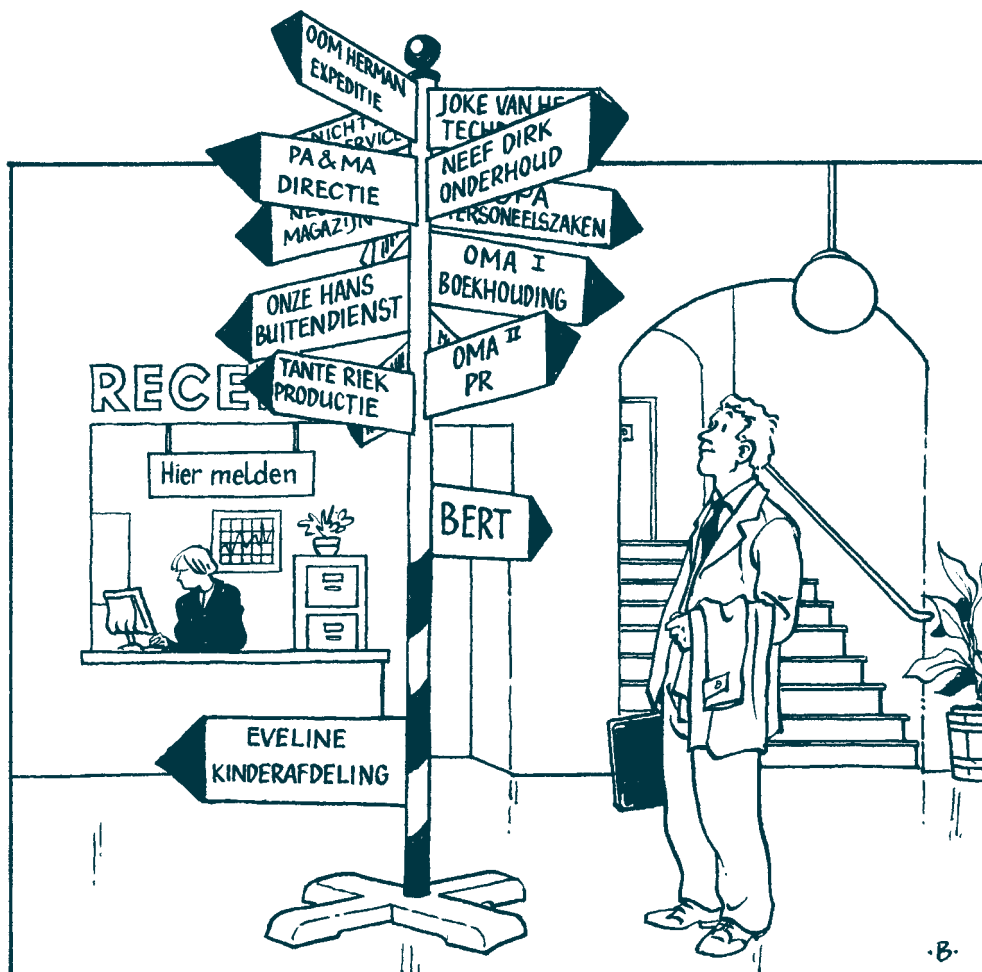
De beschikbaarheid van gekwalificeerde adviseurs en dienstverleners verbetert

- * Er is een “run” aan het ontstaan op het familiebedrijf wegens het grote aantal opvolgingen en overdrachten in de komende jaren.
- * Bij veel adviseurs en dienstverleners overheerst nog een éézijdige vaktechnische insteek, met weinig begrip voor het specifieke karakter van het familiebedrijf.

- * Een aantal wetenschappers, adviseurs, advieskantoren en zakelijke dienstverleners spant zich hard in om die achterstand weg te werken.

Suggestie

- * Zorgvuldige selectie en contractering van adviseurs is belangrijk; steek veelhoors uit; houd de regie in eigen hand en zoek daarbij eventueel ondersteuning van een generalist.



APPÈL AAN DE EIGENAREN VAN HET FAMILIEBEDRIJF



In het eerste FBNedrapport “*Ondernemen als Familie - aanbevelingen voor goed bestuur in het familiebedrijf*” werd gesteld: voor een vitale en duurzame familieonderneming is een stabiel en betrokken aandeelhouderschap essentieel. Maar er is veel méér nodig. Er wordt van de eigenaren niet alleen blijvend commitment, maar ook voelbaar en zichtbaar leiderschap gevraagd.

Pleidooi voor een actieve opstelling van de eigenaren

De commissie die dit rapport heeft voorbereid bepleit een actief en zichtbaar aandeelhouderschap, dat daadwerkelijk invloed uitoefent en zonodig ingrijpt in de gang van zaken. Eigenaren die hun verantwoordelijkheid kennen en hun macht - tijdig en goed geïnformeerd - benutten als dat nodig is. Deze eigenaren moeten een ondernemende instelling hebben, capabel zijn en een consistente visie hebben op de ontwikkeling van de onderneming en van de familie.

Anderzijds moeten de eigenaren de directie en een eventuele raad van commissarissen niet voor de voeten lopen. Dat vergt van de eigenaren een flinke dosis bestuurlijk inzicht en discipline.

Het stellen van stevige eisen aan de invulling van het aandeelhouderschap impliceert:

- * dat er binnen de familie systematisch, tijdig en gericht wordt gewerkt aan het kweken en vormen van verantwoordelijke eigenaren
- * dat niet iedereen in de familie in de zelfde mate in aanmerking komt om aandeelhouder te worden
- * dat er structuur wordt aangebracht in de uitoefening van de zeggenschap

De essentiële opgave voor de eigenaren is:

- * het bewaken van de identiteit en het bevorderen van de continuïteit van de onderneming
- * het stimuleren en faciliteren van een gezond ondernemerschap
- * het toezien op een juiste aanwending van het kapitaal
- * het zorgen voor een capabele directie en voor commissarissen die daadwerkelijk waarde toevoegen

Dat houdt onder meer in dat zij:

- * er voor zorgen dat zij de controlerende zeggenschap over de onderneming behouden
- * open staan voor het aantrekken en aan de onderneming verbinden van externe resources (kapitaal, talent, strategische partners) en bereid zijn macht te delen

Belangrijk is ook dat de eigenaren de “betekenis” beseffen van het familiale erfgoed dat aan hen is doorgegeven en toevertrouwd en dat zij dat ook uitdragen.

Het gaat om een combinatie van:

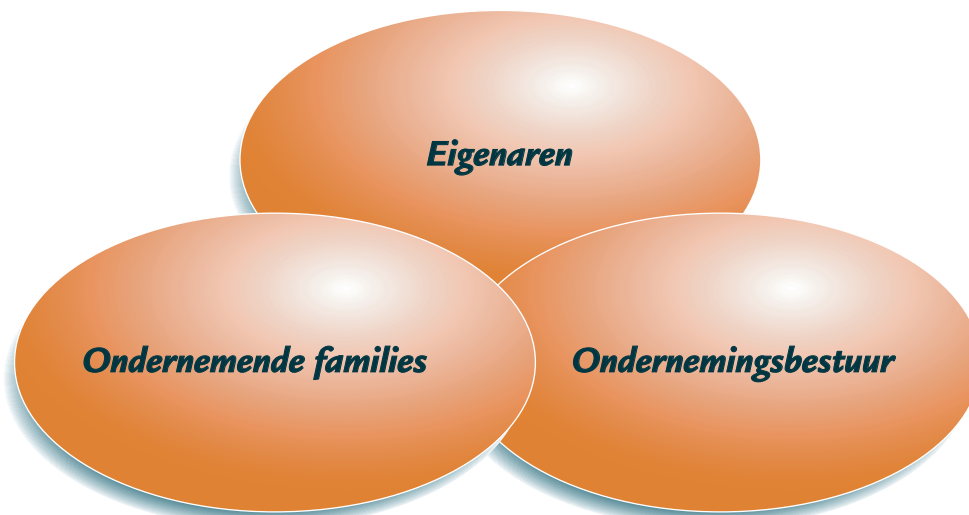
- * economische waarden
- * culturele waarden
- * sociale waarden
- * symbolische waarden

De begrippen “verantwoordelijk aandeelhouderschap” en “ondernemend rentmeesterschap” beschrijven de houding die van de eigenaren van een familiebedrijf mag worden verwacht. Die rolopvatting vormt de beste garantie voor de vitaliteit en de continuïteit van de familieonderneming voor een blijvend maatschappelijk draagvlak. Een onderneming die zich gedraagt als een “waardevolle en deugdzame burger”.

De opstellers van het rapport zijn zich ervan bewust dat zij de lat voor de eigenaren hoog leggen. De opstellers nemen afstand van de gebruikelijke opvatting dat de aandeelhouders het bestuur en het toezicht in de onderneming in vergaande mate moeten overlaten aan directie en commissarissen en zich pas in noodsituaties moeten manifesteren. De opstellers hebben de overtuiging dat de echte potentie van het familiebedrijf pas ten volle tot ontwikkeling komt als er een groep van capabele en verantwoordelijke eigenaren is die zich opwerpt als collectief leiderschap van de familieonderneming. De opstellers realiseren zich dat hun pleidooi onder meer als consequentie heeft dat bij het doorgeven van eigendom en zeggenschap aan een volgende generatie selectief te werk moet worden gegaan. En dat is geen gemakkelijke boodschap.

Samenvattend:

Het is de ultieme missie en verantwoordelijkheid van de eigenaren om - als uiteindelijke machthebbers - er op toe te zien en zo nodig actief te bevorderen,



dat de potentiële, maar niet- automatisch-tot-stand-komende positieve wisselwerking tussen bedrijf en familie daadwerkelijk ontstaat. Op een zodanige wijze dat de magie van het succesvolle familiebedrijf echt gaat werken.

Die bijzondere leiderschapsrol van de eigenaren wordt hieronder in het welbekende 3-cirkel model uitgebeeld door hen uitdrukkelijk bovenin te plaatsen.

Die sturing, die beïnvloeding en dat leiderschap moet bij voorkeur voortkomen uit een samenhangende visie, een goed doordachte en bewust gekozen eigendomsstrategie. In deel IV krijgt het begrip eigendomsstrategie een concrete invulling. Vervolgens worden, gegroepeerd in een elftal thema's, de bouwstenen aangedragen waarmee de eigenaren een doeltreffende en bij hun onderneming en familie passende eigendomstrategie kunnen samenstellen.

1. WAT IS EEN EIGENDOMSSTRATEGIE?

Wat houdt het begrip eigendomsstrategie precies in? Op z'n minst zijn de volgende *dimensies* te onderscheiden:

- * de regels die worden gevolgd bij toekenning van aandelen aan de volgende generatie
- * het maken van een eventueel onderscheid tussen verschillende soorten van aandeelhouders
- * de keuze van de bestuurlijke rol die de eigenaren zelf wensen te spelen
- * de mate waarin gestreefd wordt naar scheiding van eigendom, management en toezicht
- * de mate waarin wisselwerking tussen familie en onderneming wordt aangemoedigd
- * de mate waarin de onderneming openstaat voor de inbreng en de invloed van derden
- * het type ontwikkelingsstrategie voor de onderneming dat de voorkeur heeft
- * de mate van inspanning die wordt gestoken in de ontwikkeling van de ondernemende familie
- * de principes bij het vaststellen van de winstbestemming

Ten aanzien van elk van deze dimensies moeten door de eigenaren strategische keuzes worden gemaakt, in nauwe samenspraak met de bredere familie en met grondige consultatie van het management van de onderneming. Tussen die keuzes moet een logische samenhang bestaan die onderling versterkend werkt. Dan pas kan van een strategie worden gesproken.

Wat zijn de belangrijkste keuzemogelijkheden?

Met betrekking tot de toekenningregels van het eigendom

- 1: maximaal spreiden
- 2: maximaal concentreren
- 3: selectief toekennen
- 4: vrijlaten aan de individuele eigenaren of staken

Met betrekking tot het maken van onderscheid tussen soorten van aandeelhouders

- 1: geen sturing
- 2: alle aandeelhouders zoveel mogelijk gelijke pakketten en rechten geven
- 3: zeggenschap beperken tot een kleine groep van eigenaren
- 4: zeggenschap beperken tot capabele vertegenwoordigers van groepen van aandeelhouders

Met betrekking tot de bestuurlijke rol die de eigenaren wensen te spelen

- 1: koersbepalend (“owner managed”)
- 2: ontwikkelend/faciliterend/participerend (“owner involved”)
- 3: op afstand en terughoudend (“owner controlled”)

Met betrekking tot de mate waarin gestreefd wordt naar scheiding van eigendom, management en toezicht

- 1: zo weinig mogelijk scheiden (DGA-model)
- 2: zo veel mogelijk scheiden
- 3: scheiden en tegelijkertijd verbinden

Met betrekking tot de overlap en de wisselwerking tussen familie en onderneming

- 1: alleen zeer gekwalificeerde kandidaten voor directiefuncties worden toegelaten
- 2: alle gekwalificeerde familieleden mogen solliciteren naar functies in het bedrijf
- 3: voor alle familieleden die dat wensen wordt een passende plek in het bedrijf gezocht

Met betrekking tot het openstaan voor inbreng van derden

- 1: zeer gesloten, uitsluitend kapitaal en management uit de familie
- 2: besef van noodzaak om selectief talent en kapitaal ook van buiten te betrekken
- 3: zeer open en bereid macht te delen

Met betrekking tot het type ontwikkelingsstrategie van de onderneming

- 1: expansief/offensief via acquisities en diversificatie
- 2: gestadig uitbouwen vanuit kerncompetenties
- 3: conserverend/defensief (schoenmaker blijf bij je leest)

Met betrekking tot ontwikkeling als ondernemende familie

- 1: geen gerichte inspanning, wordt aan individu en gezin overgelaten
- 2: gestructureerde communicatie, ondersteuning van individuele ontwikkelingsplannen
- 3: gecoördineerde organisatie: familieraad, familiestatuuut, stages, educatieve programma's, financiering van ondernemende initiatieven

Met betrekking tot de winstbestemming

Een deel van de winst zal altijd moeten worden aangewend om te investeren in een normale groei van de bestaande kernactiviteit(en). Wat dan nog overschiet kan in principe verdeeld worden al naar gelang de prioriteiten:

- 1: dividenduitkering aan de aandeelhouders
- 2: investeren in nieuwe ondernemende activiteiten
- 3: bestemming voor maatschappelijke doelen

De overwegingen die kunnen gelden bij het maken van de bovengenoemde keuzes en de consequenties ervan komen uitvoerig aan de orde bij de behandeling van de 11 thema's in het volgende hoofdstuk.

Over al deze dimensies van de eigendomsstrategie heen, ligt een fundamentele keuze die wel wordt aangeduid door het begrippenpaar “business first” en “family first”. Het is een algemeen aanvaard gegeven dat familiebedrijven waar het “family first”-denken de overhand heeft of krijgt, geen lang leven beschoren is.

De eigenaren zullen zich er steeds van bewust moeten zijn dat hun keuzes moeten aansluiten op de - veelal onveranderlijke en nauwelijks te beïnvloeden - grondwaarden van de ondernemende familie waarvan zij deel uitmaken.

2. EEN EENVOUDIGE CHECKLIST

Een eerste indruk over de mate waarin een familieonderneming werkt vanuit een - al dan niet bewust ontwikkelde - eigendomsstrategie, kan worden verkregen door de volgende vragen te beantwoorden.

1. Is er vastgesteld wie er wel of niet tot de ondernemende familie worden gerekend en bestaan er expliciete criteria om in aanmerking te komen voor eigendom?
2. Is er al eens nagedacht over de aandeelhouder*structuur*, onder meer over wel/niet certificeren, de verdeling van de zeggenschap en de verdeling van het eigendom?
3. Is er al eens nagedacht over het al dan niet toelaten van niet-familieleden tot het aandeelhouderschap en met welke rechten?
4. Bestaat er een effectief en transparant intern marktmechanisme voor het verhandelen van aandelen en/of een voorziening om aandeelhouders die dat willen uit te kopen?
5. Bestaat er een bestuursreglement waarin het rollenspel en het samenspel tussen de verschillende bestuursorganen helder zijn beschreven en wordt de werking daarvan periodiek geëvalueerd?
6. Bestaat er een plan voor directieopvolging en eigendomsoverdracht? Het is een gecompliceerd proces bezaaid met valkuilen en moet daarom tijdig en planmatig worden aangepakt en goed worden geregisseerd.
7. Bestaat er een onderling afgestemde visie op enerzijds de ontwikkeling van de onderneming en anderzijds de beoogde betrokkenheid bij en het daadwerkelijke commitment van de familie aan die ontwikkeling? Strookt dat met elkaar?
8. Zijn er ooit toekomstscenario's naast elkaar gezet, variërend van ook in de volgende generatie volledig doorgaan als zelfstandige familieonderneming tot op kortere of langere termijn verkopen? Is er een duidelijke keuze gemaakt of zijn er beslismomenten bepaald?
9. Zijn er voorzieningen getroffen om ook in de toekomst verzekerd te zijn een nieuwe generatie van capabele eigenaren?
10. Wordt er incidenteel of periodiek overlegd met commissarissen en/of met de vaste adviseurs van de onderneming (bijvoorbeeld de accountant, de fiscalist, de juridisch adviseur, een strategieadviseur of een bestuursadviseur) waarbij wordt gebrainstormd over de ontwikkeling van de onderneming op langere termijn en de betrokkenheid van de familie daarbij?

3. DE BOUWSTENEN IN EEN ELFTAL THEMA'S

Samengevoegd tot een elftal thema's worden hieronder onderwerpen besproken die van belang zijn bij het ontwikkelen van een eigendomsstrategie. De thema's hebben een onderlinge samenhang, maar zijn ook afzonderlijk te gebruiken als stof tot nadenken. Aan het einde van elk thema worden de belangrijkste aandachtspunten samengevat en worden zo mogelijk concrete aanbevelingen gedaan.

THEMA 1: OPEENVOLGENDE GEDAANTES VAN HET FAMILIEBEDRIJF.

Familiebedrijven in soorten en maten

Het ene familiebedrijf is het andere niet. Zo is er de ondernemer die jaren geleden een eigen bedrijf is begonnen en nu overweegt om zijn kinderen in de zaak te halen. Maar het familiebedrijf is ook een groep van neven en nichten die samen leiding en eigendom in handen hebben. Er zijn ook familiebedrijven waarin leiding en/of eigendom worden gedeeld met niet-familieleden, zoals in het geval van een directeur van buiten de familie of van een participatiemaatschappij als medeaandeelhouder. Ook in dit tweede FBned-rapport worden vier basistypen familiebedrijven onderscheiden. Wat deze typen onderscheidt, is onder meer de intensiteit waarmee de familie zelf betrokken is bij de leiding over het bedrijf, de mate waarin de familie 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 de 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 om een wat ouder bedrijf gaan waarvan het eigendom opnieuw in handen is gekomen van één familielid. In het eerste geval loopt de DGA voor het eerst aan tegen het vraagstuk van directieopvolging en eigendomsoverdracht. In het tweede geval is hiermee al een zekere historie en ervaring opgebouwd. Een bijzonder aspect van de DGA-onderneming is haar persoonsafhankelijkheid en kwetsbaarheid.

De Familiegeleide Onderneming

Leiding en eigendom zijn volledig in handen van meerdere familieleden, zoals vader en kinderen, een aantal broers, enkele neven en nichten behorende tot verschillende familiestaken. In teamverband zetten zij zich in voor de continuïteit en ontwikkeling van de onderneming. Niet-familieleden kunnen wel belangrijke managementfuncties vervullen, maar zij worden niet toegelaten tot het 'domein' van directieverantwoordelijkheid en van eigendom met de daaraan gekoppelde

zeggenschap. Met directieopvolging en eigendomsoverdracht bestaat al voorgegaande ervaring. Er is al iets van een governancestructuur opgebouwd.

De Familiegecontroleerde Onderneming

Naarmate de onderneming verder groeit kan de noodzaak ontstaan om ook niet-familieleden toe te laten tot de leiding en misschien ook tot het eigendom. Invloed en zeggenschap moeten dan worden gedeeld met niet-familieleden. De uiteindelijke zeggenschap berust echter nog steeds bij de familie. De familie is inmiddels wel op een wat grotere afstand komen te staan van de dagelijkse gang van zaken in de onderneming. Er is een governance structuur ingesteld, veelal met een Raad van Commissarissen en een Familieraad. De onderneming Van Oord is hier een voorbeeld van, met de kanttekening dat deze zich in een overgangsfase bevindt op weg naar een familieconsortium.

Ondernemende broers die samenwerking niet schuwen

Het bedrijf Kloosterboer is logistiek dienstverlener op het gebied van gekoelde en bevroren lading. Het verhuurt grote koelruimtes voor de opslag van verschillende voedingsproducten, zoals fruit, fruitsapconcentraten, vis en verzorgt tevens de distributie.

Het bedrijf startte in 1925 als kleine groentehandelaar. Vanaf 1960 liet het verspreid door Nederland koel- en vrieshuizen bouwen. De vrieshuistak groeide sterker dan de handelstak en is vanaf dat moment doorontwikkeld. Vanaf 1980 ontstond een grotere vraag naar totale logistieke dienstverlening (dus niet alleen opslag maar ook distributie) en value added logistics.

Klaas Kloosterboer is samen met zijn drie broers directeur en eigenaar. Ieder bezit 25% van de aandelen. De aandelen zijn ondergebracht in een Stichting Administratiekantoor die zeggenschap heeft op papier. Het bestuur van de SAK bestaat uit drie personen; Klaas, een van z'n broers en hun vader. De echte zeggenschap ligt echter bij de vier broers. De afgelopen twintig jaar is slechts één keer dividend uitgekeerd; alle winsten vloeien terug in het bedrijf. Zo is anno 2005 een bedrijf ontstaan met zo'n 400 medewerkers en vestigingen in Nederland, Noorwegen, IJsland en de Faroër Eilanden. Kloosterboer participeert via joint ventures in verschillende ondernemingen zowel als mede-aandeelhouder en in het management van deze ondernemingen.

De directie bestaat uit zes personen: de vier broers en twee niet-familieleden. Klaas: 'Zes personen is eigenlijk te veel. We werken daarom nu aan een 'ideaal bestuursmodel' dat over ongeveer vijf jaar gerealiseerd moet zijn. We hebben sinds vijf jaar één commissaris, die een adviserende taak heeft. We willen eigenlijk naar drie commissarissen.'
De vier broers zijn "geografisch verdeeld" over de vestigingen; ze hebben allemaal een andere taak omdat ze vanzelfsprekend beschikken over verschillende kwaliteiten.

De vier broers werken volgens een "consensus-model"; als drie van de vier het eens zijn, moet de vierde zich schikken. 'In de toekomst willen we management en aandeelhouderschap scheiden, dat is zeer belangrijk met het oog op de volgende generatie,' vindt Klaas.

Over de leidende gedachte bij het familiebedrijf Kloosterboer: 'Vrijheid, gelijkwaardigheid en flexibiliteit zijn erg belangrijk.'

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 ervoor om dit vermogen vanuit een gemeenschappelijke bestuurs- en beheersconstructie in te zetten in een breed spectrum van ondernemende en soms ook culturele en maatschappelijk activiteiten. Familieleden vervullen soms ondernemende en leidinggevende rollen in onderdelen van het consortium. In de “topholding” domineert de familie. Bekende voorbeelden van dit type familieonderneming zijn SHV (de familie Fentener van Vlissingen) en C&A (de familie Brenninkmeijer). Tot op zekere hoogte kan ook - zij het op kleinere schaal - de familieonderneming Van Eeghen tot deze categorie worden gerekend.

Het familiebedrijf en maatschappelijk ondernemen

Al 14 generaties lang is de familie Eeghen actief als ondernemende familie. Het familiebedrijf is uitgegroeid tot een internationaal handelshuis gevestigd te Amsterdam en Montreal (Canada). Het is in 1662 begonnen met de handel in linnen en wol. Tegenwoordig richt het zich voornamelijk op voedingsmiddelen ingrediënten. De leiding is in handen van de broers Willem en Henri van Eeghen. Al sinds de 50er jaren kent het familiebedrijf een bijzondere eigendomsstructuur. De meerderheid van de aandelen is ondergebracht in een stichting die tot doel heeft kleinschalige projecten te steunen in ontwikkelingslanden. De stichting bezit nu 70% van de aandelen en de overige 30% zijn in handen van ongeveer 35 familieleden.

Willem van Eeghen vindt die 70% wel het maximum: ‘Als de stichting meer vergaart, verdwijnen op den duur de “levende” aandeelhouders en dat zou niet goed zijn voor het bedrijf.’ Een bijkomend voordeel van deze eigendomsstructuur is dat over een groot gedeelte van de aandelen geen successierechten verschuldigd zijn. De aandelen in de stichting vererven immers niet.

Het stichtingsbestuur bestaat uit drie personen (allen familieleden) en wordt benoemd door de stichting zelf na goedkeuring van de overige aandeelhouders, de 35 familieleden.

Nu de 15e generatie er aan komt en de familie in aantallen verder toeneemt is een belangrijk vraag voor de familie Van Eeghen hoe de 30% ‘vrije’ aandelen toegankelijk te houden voor de familieleden. ‘Wellicht dat wij die aandelen gaan certificeren en onderbrengen in een stichting administratiekantoor. Zo verhogen wij de courantheid van de aandelen. Tevens voorkomen we (hoge) notariskosten bij aandelentransacties die vaak zeer klein zullen zijn.’

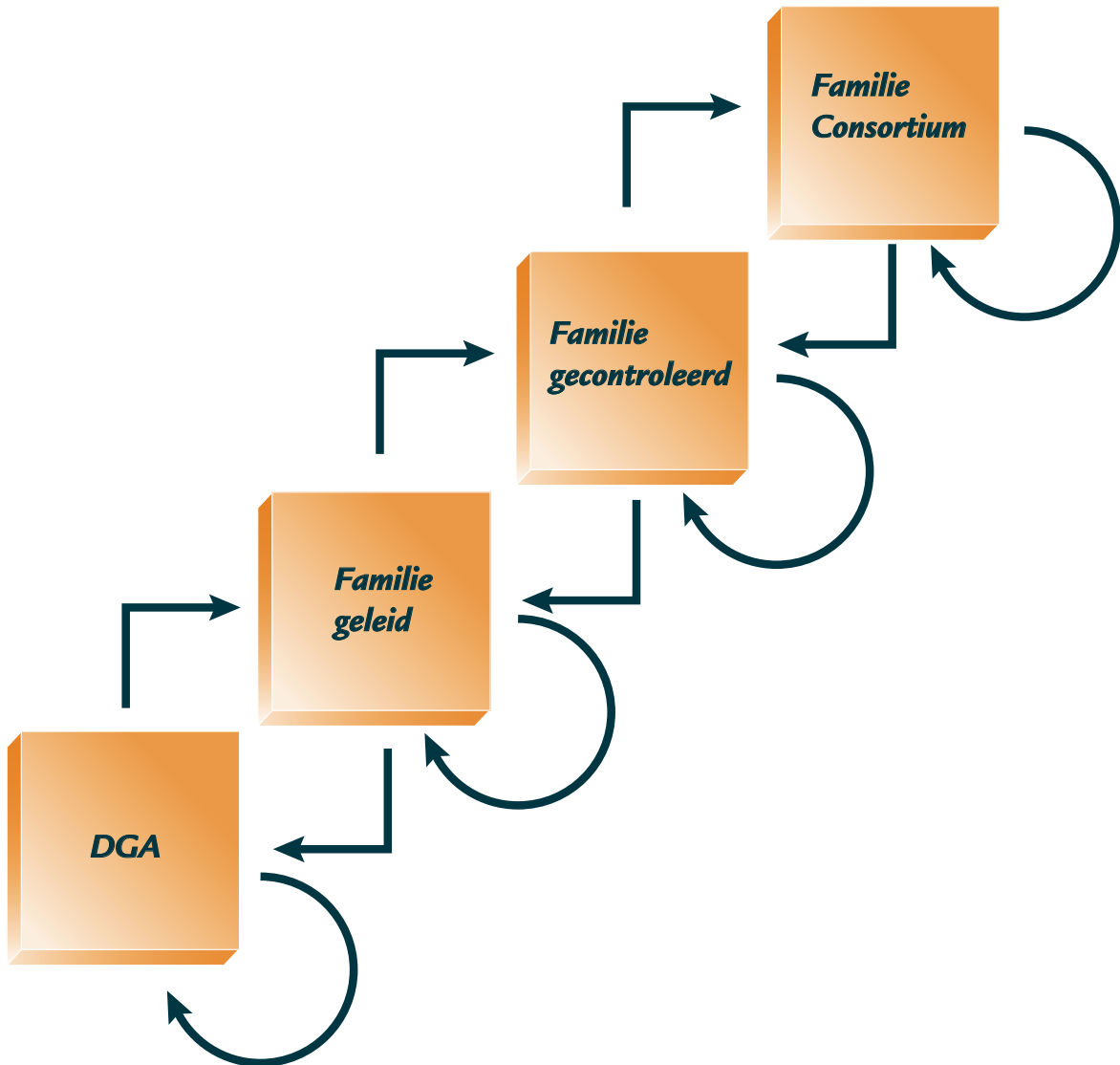
Naast het stichtingsbestuur die als grootste aandeelhouder veel te zeggen heeft kent Van Eeghen International ook een Raad van Commissarissen die bestaat uit drie personen (waarvan twee niet-familieleden). De Raad heeft een adviserende rol naar de directie.

Ondanks dat het grootste gedeelte van de aandelen is ondergebracht in de stichting speelt het bedrijf een centrale rol in de familie. Willem van Eeghen: ‘We zijn er trots op om ons bedrijf voort te kunnen zetten en doen dat met veel plezier. We proberen ook neven en nichten bij het bedrijf te betrekken. En wij zijn bezig om de nieuwe generatie aandeelhouders erbij te betrekken.’

Is er een “normale” ontwikkelingsgang?

Er is - ogenschijnlijk - sprake van een min of meer natuurlijke evolutie van DGA-onderneming, via Familiegeleide en Familiegecontroleerde onderneming tot Familieconsortium, maar zo verloopt het in werkelijkheid vaak niet. Soms wordt een stadium overgeslagen. Soms wordt teruggeschakeld naar een voorafgaand

stadium. Soms wordt de onderneming opgesplitst over staken, soms wordt het familiebedrijf of een deel daarvan verkocht aan derden of het gaat naar de beurs.



Van DGA-onderneming tot Familieconsortium neemt de omvang en de diversiteit van de aandeelhoudersgroep - gemeten naar spreiding over staken en generaties - in het algemeen toe. Dat geldt meestal ook voor de mate waarin een beroep wordt gedaan op buitenstaanders als directievoerenden en/of risicodragende kapitaalverschaffers en voor de mate waarin formele governancestructuren zijn ingesteld. Ook kan worden geconstateerd dat gaandeweg de ervaring met overdrachtsprocessen toeneemt en de ingrijpendheid ervan voor de familie en voor de onderneming afneemt.

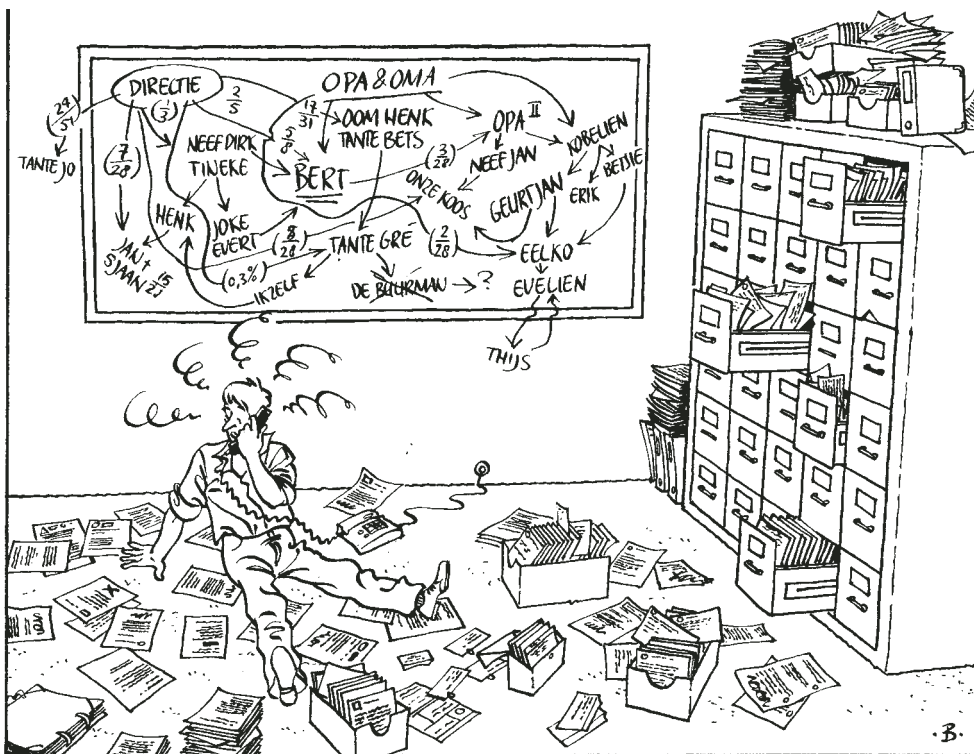
Levenscycli als drijvende krachten

Een aantal levenscycli drijft de bovenstaande evolutie aan en leidt tot veranderingen in de eigendomsconfiguratie. In de eerste plaats de biologische levenscyclus van het (ondernemende) individu, met de daarbij behorende ambities en capaciteiten. In de tweede plaats de biologische en sociale cyclus van het (ondernemende) gezin, dat gaandeweg verandert in samenstelling en samenhang.

Onder invloed van die twee cycli ontstaat een zich steeds verder vertakkende en qua generaties vermengende (ondernemende) familie, die soms na verloop van tijd uiteenvalt in staken die weinig of niets meer gezamenlijk bezitten of gezamenlijk van doen willen hebben. Soms zet die ondernemende familie zich van generatie-op-generatie voort als een hechte en duurzame “dynastie” die verbonden is door sterke ondernemende tradities.

Ook aan de kant van het bedrijf zijn twee belangrijke soorten van levenscycli te onderscheiden.

De eerste is die van de producten, de technologieën en de economische sectoren. Die komen opzetten, ontwikkelen en vernieuwen zich, worden gaandeweg door nieuwe verdrongen en komen aan hun einde. De continuïteit van welk bedrijf dan ook wordt daardoor sterk bepaald. Als de bakens niet of te laat worden verzet gaat het op den duur ten gronde. Een bijzonder aandachtspunt voor de vaak sterk traditiegebonden familiebedrijven!



ZEG PA, IK BEN ER UIT. IK WEET NU WIE WIE IS EN VAN WIE WIE IS, WIE OVER WAT GAAT OF ER RECHT OP HEEFT OF KRIJGT EN VOOR HOEVEEL.

De tweede bedrijfscyclus is die van de ontwikkelingsfasen van de afzonderlijke onderneming: het startende pioniersbedrijf, dat aanvankelijk snel expandeert, vervolgens consolideert en tenslotte stagneert als er onvoldoende vernieuwende en ondernemende impulsen komen

Sommige (familie-)bedrijven concentreren zich heel bewust op hun kerncompetenties, andere diversificeren hun activiteiten. Naarmate het bedrijf groeit en diversificeert is het onvermijdelijk dat er meer structuur wordt aangebracht en dat de professionaliteit van de leiding toeneemt.

Om succesvol mee te kunnen draaien te midden van de - steeds vaker internationale - concurrentie worden familiebedrijven dikwijls gedwongen steeds meer een beroep te doen op extern management en kapitaal. Familiebedrijven hebben vaak de neiging zich liever succesvol te concentreren op een niche en daarin een toppositie te verwerven.

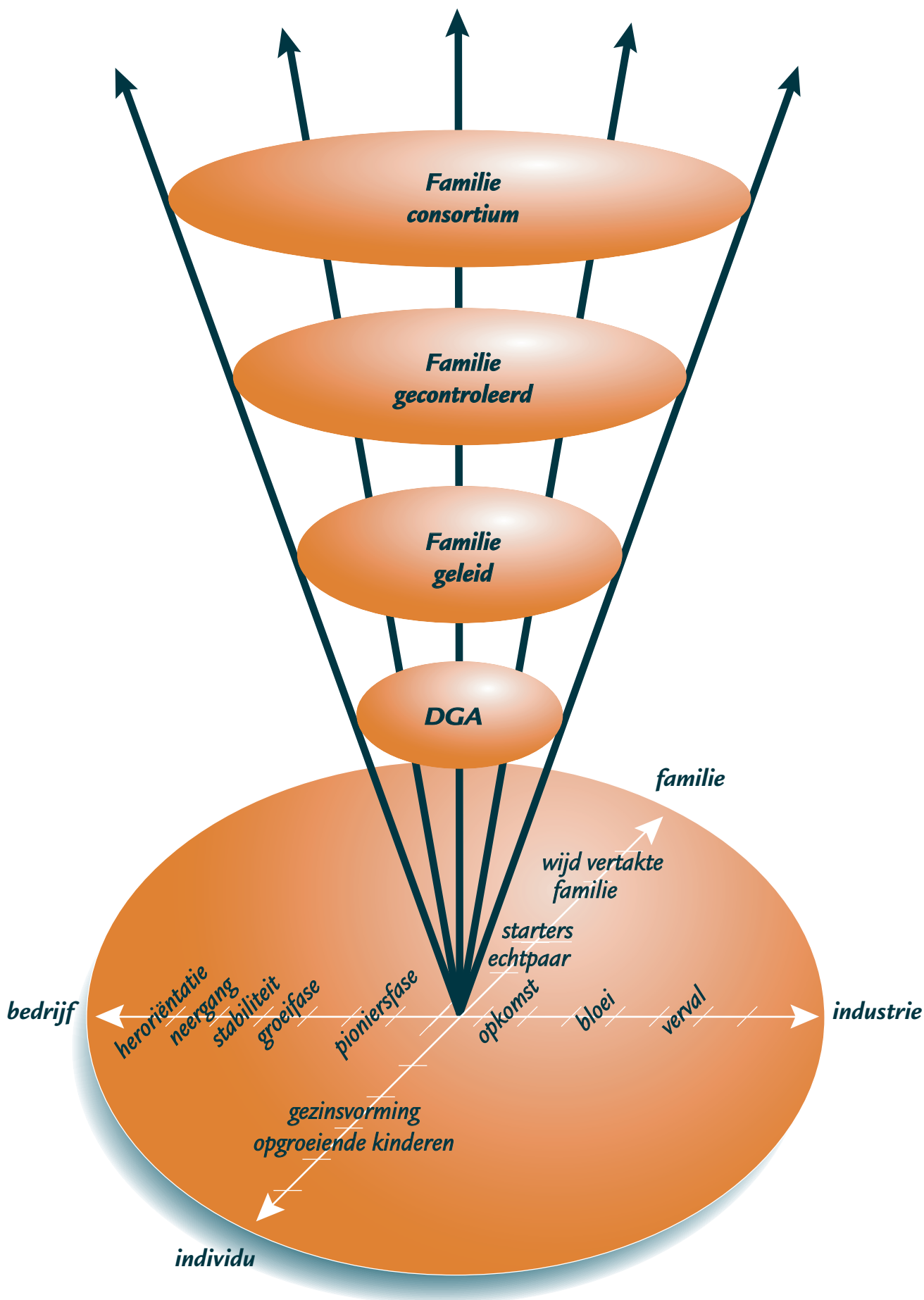
Kruispunten en keuzemomenten

De noodzaak om zo nu en dan grondig na te denken over de toekomstige eigendomsconfiguratie en om daarin eventueel veranderingen in gang te zetten, ontstaat zowel vanuit de dynamiek van de familie als vanuit de dynamiek van de onderneming. Tussen die twee dynamieken bestaat in het familiebedrijf per definitie een sterke samenhang en het is dan ook verstandig die twee invalshoeken parallel te beschouwen.

Specifieke momenten en omstandigheden zijn onder meer:

- * het maken van studiekeuzes door kinderen
- * het besluit van kinderen om wel/niet het familiebedrijf in te willen
- * het naderende terugtreden van de DGA of senior generatie
- * de noodzaak van ingrijpende professionalisering van management en organisatie
- * het dreigende vertrek van een niet-familielid dat een sleutelpositie inneemt
- * de noodzaak van een grondige strategische heroriëntatie
- * een unieke acquisitiemogelijkheid die niet op eigen kracht is te financieren
- * het failliet gaan van een zeer grote afnemer
- * de noodzaak van sanering of afstoten van een belangrijke activiteit
- * onoplosbare conflicten tussen betrokken familieleden
- * een hoogst aantrekkelijk extern bod op de onderneming

In al deze voorbeelden is een (naderende) gebeurtenis bepalend voor het aan de orde stellen van de eigendomsconfiguratie. Het is echter veel beter om periodiek via een gestructureerd proces van “parallele planning” de ontwikkeling van het bedrijf en van de beoogde betrokkenheid van de familie daarbij, in onderlinge samenhang en in een wisselwerking tussen familie en management, aan de orde te stellen. Zie thema 8.



De functionaliteit van de ondernemende familie is doorslaggevend

Kenmerkend voor DGA-ondernemingen is dat de DGA vaak verzuimt om tijdig en gericht aandacht te besteden aan het bouwen van een stevig familiefundament waarop de onderneming in familieverband zou kunnen worden voortgezet. Hij wordt te zeer in beslag genomen door de ontwikkeling van de onderneming en familieaangelegenheden worden zo gauw emotioneel. Familieleden hebben te maken met zijn terugtreden en dat ziet de DGA niet graag onder ogen. Het tijdig beginnen na te denken over directieopvolging en eigendomsoverdracht en vooral het openhartig daarover communiceren met de familie, schieten er dikwijls bij in.

Ook in familiegeleide ondernemingen, die bijvoorbeeld in handen zijn van en geleid worden door een team van enkele broers en zussen, wordt vaak te weinig aandacht besteed aan de versterking van het familiale fundament, aan het ontwikkelen van een *functionele* ondernemende familie.

Waar gaat het daarbij vooral om?

- * het ontwikkelen van een gezamenlijke visie op de onderneming en op de beoogde toekomstige betrokkenheid van de familie daarbij
- * het expliciet maken van de belangrijkste normen en waarden die de familie verenigen
- * spelregels die het verkeer tussen familie en onderneming bepalen, zoals bijvoorbeeld leeftijdsgrenzen
- * de regels die gelden bij overdracht van eigendom aan de volgende generatie
- * regels voor het toetreden/toelaten van familieleden tot posities in het bedrijf
- * gezamenlijk inspanningen op het gebied van educatie zodat de familie ook in de toekomst voldoende capabele managers, toezichhouders en aandeelhouders kan leveren

In Deel I werd al aangegeven dat *functionele* ondernemende families over bepaalde kenmerken beschikken. Dat betreft onder meer hun aanpassingsvermogen, hun cohesie, hun ambitie, hun bereidheid risico te lopen, hun vermogen om conflicten op te lossen. Deze -familiale - kenmerken kunnen tot op zekere hoogte gericht worden ontwikkeld. Een structureel tekort kan worden gecompenseerd door een beroep te doen op buitenstaanders. Inzicht in de eigen familiale karakteristieken en een open communicatie daarover kan de slaagkans van het voortzetten of intensiveren van het gezamenlijke ondernemen vergroten. Maar ook ondernemende families kunnen onderworpen zijn aan een onafwendbare levenscyclus gekenmerkt door achtereenvolgens opkomst - bloei - verval.

Aanbevelingen bij thema 1

Zowel de familie als de onderneming zijn onderworpen aan voortschrijdende levenscycli: biologisch, sociaal en in de markt. Daarmee verandert de gedaante van de familieonderneming, soms geleidelijk, soms schoksgewijs.

Aanbeveling 1

Het is raadzaam dat de eigenaren jaarlijks stil staan bij vragen als:

- * waar bevinden onze familie en ons bedrijf zich in de diverse levenscycli
- * welke kruispunten/keuzemomenten tekenen zich nu al af
- * welke ontwikkelingsscenario's komen voor ons vooral in aanmerking
- * welke stappen kunnen of moeten wij nu al nemen om de ontwikkeling in de gewenste richting te leiden

Aanbeveling 2

Het is raadzaam om zo nu en dan ook een blik in de *verre* toekomst te werpen en om te proberen zich een voorstelling te maken van hoe het familiebedrijf er uit zou kunnen komen te zien na de volgende generatiewisseling.

THEMA 2 : OVER EIGENDOM EN AANDEELHOUDERSCHAP**Rechtsvormen**

We zullen hier niet ingaan op de verschillende rechtsvormen waarin een onderneming kan worden opgezet, maar we gaan uit van de meest gebruikelijke vorm, de Besloten Vennootschap (BV).

Juridische aspecten

Aandelen in een BV staan op naam en zijn niet vrij verhandelbaar. De aandeelhouder heeft recht op dividend (als de algemene vergadering van aandeelhouders (AvA) tot uitkering besluit) en heeft stemrecht, beide overeenkomstig zijn relatieve aandeel. Bij liquidatie van de BV is de aandeelhouder de laatste die wordt uitbetaald. Zijn risico is aldus begrensd door hetgeen hij voor de verkrijging van zijn aandeel heeft betaald. Een aandeelhouder die zich beleidsbepalend opstelt kan echter onder omstandigheden aansprakelijk worden gesteld, op dezelfde wijze als een bestuurder die zijn taak niet goed heeft vervuld.

De AvA heeft - binnen de grenzen van de wet en van de statuten van de BV - alle bevoegdheden voorzover die niet uitdrukkelijk zijn opgedragen aan het bestuur (de directie) of de Raad van Commissarissen (RvC).

Meer in het bijzonder benoemt en ontslaat de AvA zowel de directie als de eventuele commissarissen. De AvA stelt het jaarverslag vast en bepaalt de hoogte van de eventuele dividenduitkering. Veelal is goedkeuring van de AvA vereist voor alle bestuursbesluiten die de continuïteit en de zelfstandigheid van de onderneming raken.

Bij zogenoemde *structuurvennootschappen* (criteria: een eigen vermogen van minimaal € 16 miljoen, gemiddeld tenminste 100 werknemers in Nederland en een Ondernemingsraad) is een RvC verplicht en deze heeft dan een ruimere wettelijke bevoegdheid dan de RvC in een niet-structuur vennootschap.

Er kunnen door de BV bijzondere aandelen worden uitgegeven, namelijk:

- * prioriteitsaandelen die meestal recht geven op bijzondere zeggenschap
- * preferente aandelen die meestal recht geven op bijzondere financiële voordelen

Het is mogelijk aandelen te certificeren. De aandelen worden dan overgedragen aan een Stichting Administratiekantoor (SAK), die de aandelen beheert. Het stemrecht op deze aandelen wordt door (het bestuur van) de SAK uitgeoefend. De oorspronkelijke aandeelhouder wordt certificaathouder en behoudt in principe alleen zijn recht op dividend. Soms heeft de certificaathouder stemrecht inzake de benoeming van het bestuur van de SAK.

Onderlinge afspraken tussen aandeelhouders worden veelal vastgelegd in een *aandeelhoudersovereenkomst*. Dat kan onder meer betreffen: nadere afspraken over de aanbiedingsplicht van aandelen, over de vaststelling van de waarde van de aandelen, over het voordragen van commissarissen, over de duur van de samenwerking of over de regels bij overdracht aan een volgende generatie.

Economische aspecten

Een aandeel in een BV vertegenwoordigt een zekere economische waarde. Daarom wordt de aandeelhouder fiscaal aangeslagen. Van een waarde in het vrije verkeer is niet zozeer sprake omdat de verhandelbaarheid beperkt is. De aandeelhouder die zijn aandeel te gelde wil maken heeft vrijwel altijd te maken met een aanbiedingsplicht aan overige aandeelhouders. Veelal is in de statuten en/of in een aandeelhoudersovereenkomst vastgelegd op welke wijze de verkoopprijs zal worden bepaald. In geval van verkoop van de (gehele) onderneming aan derden, komt de prijs en daarmee het bedrag dat een aandeelhouder zal ontvangen, tot stand via een proces van enigszins geobjectiveerde waardebepaling en onderhandeling. Ook de overdracht aan de volgende generatie vindt plaats tegen een bepaalde waarde. Bij het vaststellen van die waarde spelen allerlei familiale en fiscale overwegingen een rol. De laagste prijs wordt meestal gerealiseerd bij verkoop aan een familielid, de hoogste bij verkoop aan strategisch geïnteresseerde partij.

Betekenis en beleving van het familie-eigendom

Onder bepaalde omstandigheden is de economische waarde van een aandeel in de familieonderneming zeker van belang. Een regelmatige dividenduitkering is niet alleen prettig maar voor sommige aandeelhouders zelfs een noodzakelijke bron van inkomsten.

Het bijzondere van het zijn van mede-eigenaar van een familiebedrijf is dat de beleving van het eigendom veel meer omvat dan alleen de actuele economische waarde of de toekomstige verwachting daarvan. Zo stelt Karlsson-Stider dat het in een familiebedrijf gaat om een combinatie van:

- * financiële waarden (zoals dividend, inkomen, waarde bij verkoop, oudedagsvoorziening);
- * culturele waarden (zoals het instandhouden van bijzonder vakmanschap met bijbehorende tradities);
- * sociale waarden (zoals het horen bij de familie, de maatschappelijke contacten);
- * symbolische waarden (zoals een eervolle opdracht, aanzien, deel hebben aan iets onsterfelijks).

Met andere woorden de eigenaren van een familiebedrijf zijn trots op “hun” bedrijven zijn er trots op mede-eigenaar te mogen zijn. Het voegt zin en betekenis toe aan hun leven. Zij ervaren het eigendom niet zozeer als een bezit maar als een

opdracht. De opdracht om goed op het bedrijf te passen, om het verder te ontwikkelen en straks over te dragen aan een volgende generatie. Als ondernemende rentmeesters dus. Eigenaren van familiebedrijven spreken dan ook vaak van het “familiale erfgoed”.

Dikwijls ervaren familie-aandeelhouders de onderneming bovendien als een onvervangbaar bindmiddel voor de familie en vinden dat erg belangrijk vanuit hun familiegevoel.

Op zoek naar de familiale grondwaarden

Het denken over de onderneming is nauw verbonden met de beleving van wat genoemd zou kunnen worden ‘de familiale grondwaarden van de ondernemende familie’.

Welke opvattingen heeft de familie over de betekenis van het familiale verband, het behoud van harmonie, de onderlinge verplichtingen en gedragingen? Welke religieuze of levensbeschouwelijke overtuigingen liggen ten grondslag aan hun ondernemerschap?

Wat betekent voor hen “maatschappelijk verantwoord ondernemen”? Hoe denken zij over de balans tussen “business first” en “family first”?

Een aantal van die grondwaarden is praktisch onveranderlijk, zij zitten diep in de genen, in het collectieve onderbewustzijn van de familie. Andere zijn meer situationeel en generationeel bepaald en moeten dan ook zo af en toe worden herzien. Bijvoorbeeld rond een generatiewisseling. Een herijking tussen de gaande en de komende generatie van de werkelijke grondwaarden van de ondernemende familie kan de overdracht versoepelen.

Voor zover mogelijk is het belangrijk deze grondwaarden op te sporen en expliciet te maken. Dat is een verantwoordelijkheid van de gehele familie en niet alleen voor de aandeelhouders. Voor de aandeelhouders zijn zij van bijzondere betekenis om dat zij voor de gang van zaken in en rond de onderneming en voor het bewaken van de identiteit een ultieme verantwoordelijkheid dragen.

Wat is in essentie de opdracht van de eigenaren

Bovenstaande gedachtegang leidt er toe dat een essentiële opdracht aan de eigenaren van het familiebedrijf zou moeten zijn:

- * waken over de missie, continuïteit en zelfstandigheid van de onderneming
- * het beslissen over een optimale aanwending van het kapitaal dat in de onderneming is gestoken en opgebouwd
- * waken over het naleven van de familiale grondwaarden tijdens dat ondernemen
- * bijdragen aan de ontwikkeling van de ondernemende familie

Verschillende posities en rollen van aandeelhouders

De aandeelhoudersgroep, de gezamenlijke eigenaren, vormen meestal een heterogene groep voor wat betreft hun daadwerkelijke betrokkenheid bij de onderneming. Zij kunnen:

- * al dan niet in het bedrijf werken
- * al dan niet tot de directie behoren
- * al dan niet lid zijn van de raad van commissarissen
- * al dan niet actief zijn in familieraad-verband
- * tot verschillende staken behoren

Qua informatieniveau, qua manier van kijken en qua belang kan dat tot flinke onderlinge verschillen leiden. Het vereist de nodige inspanning om te voorkomen dat die verschillende petten een zuivere oordeelsvorming vertroebelen en om alle neuzen in dezelfde richting te krijgen.

Het belang van tevreden aandeelhouders: toegang tot geduldig kapitaal

Bijzondere aandacht verdienen de aandeelhouders die niet in de onderneming werken en soms ook nog eens in een ander land wonen. Extra inspanning is nodig om hun betrokkenheid en hun motivatie om hun geld in de onderneming te laten zitten te stimuleren. Een gedeelte van de bijzondere potentie van het familiebedrijf is gelegen in haar vermogen om “geduldig kapitaal” vast te houden en te benutten. Er moet goed worden nagedacht over de mix van materiele en immateriële voordelen die nodig is om de aandeelhouders-op-afstand tevreden te houden.

De verantwoordelijke en gekwalificeerde eigenaar

Uit het bovenstaande tekent zich het profiel af van de “verantwoordelijke en gekwalificeerde eigenaar”, met als belangrijke elementen:

Kennis, inzicht en een goed begrip van:

- * familiehistorie en familiale grondwaarden
- * essenties van de strategische opgaven
- * besturingsfilosofie en bedrijfscultuur

Vaardigheden:

- * communicatieve vaardigheden
- * gevoel voor consensusvorming

Houding:

- * verantwoordelijkheidsgevoel
- * besef van goed rentmeesterschap
- * afstand kunnen nemen van het eigenbelang
- * afstand weten te houden van operationele zaken

De “verantwoordelijke en gekwalificeerde eigenaar” spant zich in om eventueel bij hem of haar aanwezige leemtes ten opzichte van het profiel te vullen of anderszins te overbruggen. Externe deskundigen en/of commissarissen kunnen daarbij een rol spelen. De eigenaar spant zich ook in om sleutelpersonen in het management te leren kennen en toont op duidelijk zichtbare wijze zijn belangstelling voor het reilen en zeilen van de onderneming.

Aanbevelingen bij thema 2

Juridisch gezien omvat het aandeelhouderschap een combinatie van rechten en plichten, zowel financieel als qua zeggenschap. Met name in familiebedrijven houdt het eigendom méér in: het eigendom vertegenwoordigt uitdrukkelijk ook culturele, sociale en symbolische waarden. Het door schenking, koop of vererving verkregen wordt veelal beschouwd als een familiaal erfgoed dat in stand moet worden gehouden en moet worden uitgebouwd, om later weer te worden doorgegeven aan een volgende generatie. De eigenaar van een familiebedrijf is dan ook te beschouwen als een “ondernemende rentmeester”. De commissie die dit rapport heeft opgesteld bepleit een bewuste en actieve invulling van de rol van eigenaar. Om die rol goed te vervullen dient de - actieve - aandeelhouder te beschikken over bepaalde kennis, ervaring, houding en vaardigheden. De aandeelhouder moet zijn rol als eigenaar zoveel mogelijk proberen te scheiden van eventuele andere functies die hij of zij in of rond de onderneming vervult.

Aanbeveling 3

Het is raadzaam om binnen de ondernemende familie en in overleg met directie en eventuele commissarissen, helderheid te scheppen en overeenstemming te bereiken omtrent de wenselijk geachte rolopvatting van de eigenaren.

Aanbeveling 4

Overwogen kan worden gedragsregels op te stellen waartoe de actieve aandeelhouders / mede-eigenaren zich verplichten. Daarin kan onder meer worden opgenomen:

- * de grondwaarden van de ondernemende familie;
- * de rolopvatting als “ondernemende rentmeester”;
- * de eisen qua kennis/inzicht, vaardigheden en houding.

Dergelijke gedragsregels kunnen onderdeel zijn van het zogenoemde familiestatuuut.

Aanbeveling 5

Er dient actief aandacht te worden gegeven aan het betrokken houden van alle aandeelhouders en in het bijzonder zij die niet in het bedrijf werkzaam zijn en eventueel bovendien in het buitenland wonen.

THEMA 3: WIE VAN DE KINDEREN KOMT IN AANMERKING OM AANDEELHOUDER TE WORDEN?

Een *eerste* vraag die in dit thema 3 aan de orde komt is: wie van de kinderen komt in aanmerking om aandeelhouder te worden. In de praktijk worden diverse wegen gevolgd.

Een *tweede* vraag heeft betrekking op de wijze waarop de overdracht wordt gerealiseerd.

Een *derde* vraag heeft betrekking op de timing en fasering van de overdracht en of die overdracht wel of niet gepaard gaat met gelijktijdige overdracht van de zeggenschap.

Deze vragen komen opnieuw en in onderlinge samenhang aan de orde in thema 7 waar het overdrachtsproces als éénmalige opgave wordt behandeld.

Daaraan voorafgaande is er eigenlijk nog een *vierde* vraag: wát wordt er precies overgedragen? Het bedrijf als geheel (de holding)? Alléén de werkmaatschappij(en)? En wat gebeurt er met het onroerend goed?

Welke kinderen komen in aanmerking

Gehanteerde regels

De meest voorkomende overdrachtsregels zijn:

- * alleen aan de oudste zoon
- * alleen aan kinderen die naar verwachting directeur zullen kunnen worden
- * aan alle kinderen die in het bedrijf gaan werken
- * aan alle kinderen

Het is natuurlijk mogelijk tussen kinderen onderscheid te maken in het soort aandelen dat zij verkrijgen. Bijvoorbeeld aandelen mét stemrecht voor de in het bedrijf werkzame kinderen en aandelen zónder stemrecht voor de kinderen die niet in het bedrijf komen werken. Daarbij moet worden opgemerkt dat aandelen zonder stemrecht als zodanig niet bestaan in Nederland. Door certificering is eenzelfde effect wel te bereiken.

Overwegingen

Flören stelt dat de keuze wordt bepaald door het zoeken van een “juiste” balans tussen drie overwegingen: rechtvaardigheid, bestuurbaarheid en betrokkenheid. Daaraan kan nog worden toegevoegd: financiële haalbaarheid.

Rechtvaardigheid in een familie houdt meestal in dat alle kinderen zoveel mogelijk gelijk worden behandeld, dezelfde kansen krijgen en te zijner tijd een gelijk erfdeel krijgen.

Bestuurbaarheid heeft betrekking op de zorg dat spreiding van aandelen over veel familieleden afbreuk kan doen aan de bestuurbaarheid, vooral als deze aandeelhouders in verschillende posities komen te verkeren ten opzichte van het bedrijf: wel of niet in het bedrijf werken, wel of niet tot de directie behoren.

Betrokkenheid heeft betrekking op de zorg dat bij een uitwaaiend aandeelhouderschap het heel moeilijk kan worden om niet in het bedrijf werkzame en soms verweg wonende familieleden zodanig bij de onderneming te betrekken dat zij het aandeelhouderschap als zinvol en aantrekkelijk ervaren.

Met *financiële haalbaarheid* wordt bedoeld dat als de overdracht van het eigendom plaats vindt aan één of slechts enkele van de kinderen tegen een prijs of waarde die gebaseerd is op een flinke kinderkorting, het een (te) zware financiële last kan betekenen om de overige kinderen te compenseren. Dat kan vooral optreden als het vermogen van de ouders grotendeels in het bedrijf zit, zij een onvoldoende oudedagsvoorziening buiten het bedrijf hebben opgebouwd en de onderneming juist in die overdrachtsperiode belangrijke investeringen vergt.

Er moeten voldoende reserves zijn en de onderneming moet voldoende middelen genereren, om een soepele overdracht mogelijk te maken. Als dat niet het geval is kunnen de eigenaren er toe worden gedwongen om het bedrijf te verkopen, of eventueel tijdelijk een participatiemaatschappij aan boord te nemen. Het komt soms voor dat de oude generatie om financiële redenen langer aan het bewind blijft dan goed is voor de onderneming, en voor de beoogde en reeds in stelling gebrachte opvolger(s).

Een bestendige gedragslijn

Nogal eens wordt binnen een familieonderneming de regel die bij de eerste eigendomsoverdracht werd gehanteerd ook bij de volgende overdrachten - in de afzonderlijke staken - toegepast. Het wordt als het ware een familietraditie. Afhankelijk van de gehanteerde regel en van de samenstelling van het nakomelingschap en van loopbaankeuzes kan op den duur een situatie ontstaan met aandeelhouders die zeer ongelijke pakketten bezitten. Soms worden correctiemechanismen gehanteerd of worden de overdrachtregels aan nieuwe inzichten en omstandigheden aangepast.

Het belang van een zorgvuldige procesgang bij verandering van de regels

Het veranderen van regels terwijl de trein al loopt kan gemakkelijk aanleiding geven tot frustraties, spanningen en conflicten. Dat vergt dus een uitermate zorgvuldige behandeling waarbij alle belanghebbenden actief worden betrokken, de feiten en argumenten helder op tafel komen en iedereen de gelegenheid krijgt zijn verwachtingen te verwoorden. Een goede procesgang verhoogt de kans dat de verandering maximaal draagvlak krijgt en er geen morrende en gedemotiveerde aandeelhouders of andere familieleden achterblijven. Van der Heijden, Blondel en Carlock spreken van “fair process” een principe dat binnen de familieonderneming en de ondernemende familie van groot belang is.

Hoe wordt de overdracht geëffectueerd

In de praktijk komen verschillende methoden voor:

- * door schenking
- * door (ver)koop
- * door vererving

Welke overdrachtsmethode wordt toegepast hangt af van tal van zakelijke en emotionele overwegingen.

Schenking en verkoop komen in aanmerking als het bedoeling van de ouders is dat de kinderen reeds (mede-)eigenaar worden terwijl de ouders nog leven. Met name voor kinderen die in het bedrijf komen werken, wordt dit vaak belangrijk geacht. Het geeft ook uitdrukking aan de gedachte dat gedurende een bepaalde periode twee opeenvolgende generaties in teamverband de onderneming gaan leiden. De vraag of de overdracht via schenking dan wel via (ver)koop plaats vindt (dat laatste veelal met een lening van de ouders aan de kinderen) is vooral een financiële en een fiscale kwestie. Soms wordt een combinatie van overdrachtsmethoden gekozen. Vererving geeft misschien nog het beste uitdrukking aan de gedachte van het “familiale erfgoed”. Fiscaal is dit echter niet altijd de voordeligste methode.

Timing en fasering van de overdracht

Ook hierbij treft men in de praktijk een rijke variëteit van handelwijzen aan. Het komt voor dat overdracht van eigendom en zeker van zeggenschap pas plaats vindt nadat de in het bedrijf getreden kinderen ruimschoots hun geschiktheid hebben bewezen. Soms houdt de terugtrekkende generatie nog beslissende zeggenschap tot ver voorbij het moment dat de directievoering is overgedragen. Verschillende overwegingen spelen daarbij een rol, zoals gebrek aan vertrouwen in de capaciteiten en bedoelingen van de opvolgers, het eigen onvermogen om los te laten of de behoefte een stevige vinger in de pap te houden in verband met het feit dat de oudedagsvoorziening afhankelijk is van de prestaties van de onderneming. Tezamen met verschillen van inzicht over de te volgen bedrijfsstrategie en de te hanteren managementstijl, levert een langdurig uitstellen van volledige overdracht makkelijk conflicten tussen de twee generaties op. Het was de bedoeling dat het een leerzame en vreugdevolle periode van intensief samenwerken van de twee generaties zou worden, maar het onttaardt in een sfeer van wantrouwen en verwijten. Zie hierover ook thema 7.

Overdracht van eigendom vereist wederzijds goedvinden

Dikwijls wordt te weinig aandacht besteed aan het feit dat ook de verkrijgende partij grondig moet nadenken of hij of zij het wel ziet zitten om mede-eigenaar te worden. Wat levert het hem op? Wat moet hij er misschien voor opofferen? Welke verantwoordelijkheden brengt het met zich mee? Welke mogelijke risico's

en lasten zijn er wellicht aan verbonden? Staat die blijvende nauwe verbondenheid met de familie hem of haar wel aan?

Net als bij een directieopvolging blijkt dat tussen ouders en kinderen dit soort gesprekken vaak moeilijk verloopt of langdurig uit de weg worden gegaan. Ouders, maar ook kinderen die vol overtuiging mede-eigenaar worden, moeten goed beseffen dat opgedrongen aandeelhouderschap vroeger of later teleurstellingen oplevert en niemand gelukkig maakt.

Aanbevelingen thema 3

Bij het vaststellen wie van de kinderen aandeelhouder zullen worden zoeken ouders veelal een balans tussen rechtvaardigheid, bestuurbaarheid en betrokkenheid. Bovendien moet de gedragslijn die de ouders het liefst zouden willen volgen financieel ook haalbaar zijn en dat is niet vanzelfsprekend. Binnen ondernemende families die al één of meerdere generatiewisselingen achter de rug hebben, ontstaat soms een bestendige en voor alle staken gelijke gedragslijn m.b.t. het al dan niet in aanmerking laten komen van kinderen voor mede-eigenaarschap, maar dat is niet altijd zo. Het laten bestaan van onduidelijkheid en onzekerheid over de te volgen gedragslijn bij overdracht is in het algemeen onverstandig. Naast de vraag wie in aanmerking komen om mede-eigenaar te worden zijn ook van belang de vraag op welke wijze de overdracht plaatsvindt (schenking, verkoop, vererving) en op welk moment. Niet vergeten mag worden dat ook de verkrijgende partij, de kinderen in kwestie, de gelegenheid moeten krijgen om zeer bewust voor eigendom te kiezen. Het mag ze niet worden opgedrongen.

Aanbeveling 6

Wees volstrekt helder over de criteria die gaan gelden bij het verdelen van het eigendom over de volgende generatie, liefst op een uniforme wijze over alle staken heen.

Aanbeveling 7

Maak als ouders een bewuste afweging van de consequenties van de verschillende gedragslijnen bij toekenning van aandeelhouderschap aan de kinderen. Laat u niet alleen leiden door gevoelens en bedoelingen in de richting van de kinderen, maar denk ook goed na over de gevolgen voor de ontwikkeling van de onderneming en haar bestuurbaarheid.

THEMA 4: NIET-FAMILIELEDEN ALS AANDEELHOUDER

PARTICIPATIEMAATSCHAPPIJEN EN ANDERE EXTERNE VERSCHAFFERS VAN PRIVATE EQUITY

Wanneer te overwegen

Om uiteenlopende redenen kan een familiebedrijf overwegen om - al dan niet tijdelijk - een beroep te doen op een externe partij voor het verschaffen van risicodragend kapitaal. Het gaat vrijwel altijd om situaties waarin de behoefte aan risicodragend kapitaal de mogelijkheden of de bereidheid van de familie overschrijdt. Voorbeelden daarvan zijn:

- * er zijn grote investeringen nodig om de in de bedrijfstak vereiste schaalgrootte te bereiken
- * er doet zich een unieke acquisitiemogelijkheid voor
- * een aanmerkelijk deel van de familie-aandeelhouders moet of wil worden uitgekocht
- * het plan van overdracht van eigendom aan de volgende generatie is niet volledig uit eigen middelen te financieren
- * de familie wil op den duur de onderneming naar de beurs brengen of op een andere wijze zich gefaseerd uit de onderneming terugtrekken en wil zich daarbij verzekeren van de financiële en professionele ondersteuning die een participatiemaatschappij kan bieden

Externe aandeelhouder om expansieplannen mogelijk te maken

De wederopbouw van Nederland na de Tweede Wereldoorlog leidt volop tot nieuwe kansen. Jonge ondernemers zien hun kans schoon om een eigen bedrijf te beginnen. Zo ook Jac Linssen die in 1949 begint met een scheepsreparatiewerf in Maasbracht. Al snel onderscheidt Linssen zich door het ontwikkelen en produceren van eigen producten. Zo ontstaat een jachtbouwer met een eigen lijn. In de jaren zeventig doet de tweede generatie haar intrede met Jos Linssen als eigenzinnig en ondernemend ontwerper van jachten. Samen met zijn drie broers bouwt hij de onderneming uit tot een vooraanstaande jachtbouwer gespecialiseerd in kleinere motorjachten vooral voor de binnenwateren.

De vraag blijft toenemen en in de jaren negentig staat de familie Linssen voor een belangrijke keuze. Wil zij de groei kunnen realiseren dan is veel kapitaal nodig. Kapitaal dat op dat moment niet aanwezig is. Besloten wordt om voor de expansie met een participatiemaatschappij samen te werken. Zo verwerft het LIOF 30% van de aandelen van Linssen Yachts. Tegelijkertijd betekent het dat ook de bestuursstructuur wordt aangepast. Waar de vier broers voorheen het bestuur zelf in handen hadden is er nu een Raad van Commissarissen bijgekomen waarin externen zitting hebben. Dit heeft geleid tot een verdere professionalisering van de onderneming. De expansie is een succes geworden. Het ondernemerschap gebaseerd op innovatie, betrouwbaarheid en 'lange termijn denken' is gebleven.

In 2004 is het eerste lid van de derde generatie toegetreden: Yvonne Linssen. Zo begint een nieuwe periode waarin tweede en derde generatie samenwerken maar met de inbreng van buitenstaanders in de RvC en het eigendom.

Positieve en negatieve kanten

Vrijwel alle familiebedrijven hebben een flinke weerstand te overwinnen alvorens zij die stap daadwerkelijk nemen. Zij voelen het als een aantasting van hun

autonomie. Het is alsof er pottenkijkers in huis gehaald worden en daarmee ook een flinke dosis bureaucratie in de vorm van rapportages en procedures. Er wordt een vreemde commissaris opgedrongen en er moet steeds van alles uitgelegd worden. De ondernemer en de familie zijn niet meer baas in eigen huis.

Soms ziet men ook de voordelen. De komst van de externe mede-eigenaar dwingt om de zaken wat beter op orde te brengen. De mede-eigenaar brengt nieuwe kennis in en maakt nieuwe relatienetwerken toegankelijk. Veelal wordt er dan ook een Raad van Commissarissen ingesteld waar de onderneming eigenlijk toch al aan toe is of er wordt een ervaren en objectieve extra commissaris toegevoegd.

Kortom, naast de noodzakelijke inbreng van extra risicodragend kapitaal, zitten er zowel positieve als negatieve kanten aan de komst van deze nieuwe partner.

De verwachtingen over en weer moeten vooraf goed zijn afgestemd

Met betrekking tot een aantal onderwerpen moet expliciete overeenstemming worden bereikt.

De belangrijkste onderwerpen zijn:

- * het doel van de participatie en het belang van beide partijen bij een goed verloop
- * de beoogde exit-termijn en de exit-voorwaarden
- * de ondernemingsstrategie
- * de besturingsfilosofie en in het bijzonder de positie en opstelling van de aandeelhouders
- * de onderwerpen waarmee de minderheidsaandeelhouder altijd moet instemmen
- * het profiel van de op voordracht van de externe partij voor te dragen commissaris
- * de informatievervalsing
- * de wijze waarop tussentijdse evaluatie plaats vindt
- * onder welke omstandigheden de overeenkomst kan worden opgebroken

Al verkennend en onderhandelend moet aan beide zijden het vertrouwen groeien dat dit partnership een succes gaat worden en dat men daadwerkelijk met elkaar in zee wil. Dat heeft tijd nodig. Het spreekt vanzelf dat uiteindelijk een heldere en ondubbelzinnige participatieovereenkomst tussen partijen moet worden getekend.

De “fit” en de “chemie” zijn essentieel

Familie-aandeelhouders moeten zich goed realiseren dat de nieuwe mede-eigenaar opereert vanuit eigen normen en waarden, die best wel eens zouden kunnen botsen met de grondwaarden van de ondernemende familie. In het algemeen kan men stellen dat de *tijdhorizon* van de externe participant *korter* is en hij meer op *shareholder value* dan op *stakeholder value* koerst. In concreto: wat

heeft hij eraan verdiend als hij is uitgetreden. Maar ook andere zaken kunnen een belangrijke rol spelen: varen we vooral op vertrouwen of op harde cijfers?

Externe risicodragende kapitaalverschaffers bestaan in soorten en maten

Het zou te ver voeren om hier een volledig overzicht te geven van de mogelijkheden, maar wel kan worden gewezen op een aantal belangrijke ontwikkelingen en onderscheidende factoren die op dit moment (anno 2005) spelen:

- * momenteel is er een overschot aan kapitaalverschaffers en een tekort aan interessante participatie-objecten
- * diverse banken lijken zich opnieuw op het terrein van private equity te willen bewegen, al dan niet vanuit verzelfstandigde bedrijfsonderdelen
- * er is een trend waarneembaar dat private equity verschaffers evolueren in de richting van korte termijn investeringen en een intensievere bemoeienis met de ontwikkeling van de onderneming
- * vooral bij fondsen met een per definitie begrensde levenscyclus staat de profijtelijke exit binnen een gelimiteerde termijn centraal
- * er bestaan enkele participatiemaatschappijen en (regionale) ontwikkelingsmaatschappijen die qua doelstelling, cultuur en traditie goed aansluiten bij de wijze van denken en doen van het familiebedrijf
- * steeds meer vermogende particuliere investeerders staan open voor participaties in ondernemingen hetgeen een passende optie kan zijn

Als je het doet, doe het dan welbewust en weloverwogen

Het is belangrijk om - voordat het familiebedrijf op zoek gaat naar een potentiële externe partner - een aantal zaken goed op een rijtje te hebben. Met name gaat het dan om:

- * een goed doordachte en kansvolle ondernemingsstrategie
- * een heldere visie op de toekomstige betrokkenheid van de familie
- * een visie over omvang en duur van de externe participatie
- * lijst met harde en zachte criteria waaraan kandidaten zullen worden getoetst
- * wie uit de kring van de familieonderneming met het zoeken wordt belast
- * hoe de uiteindelijke besluitvorming en goedkeuring plaatsvindt

NIET-FAMILIE MANAGEMENT ALS MEDE-EIGENAAR

Motieven en overwegingen

Veelgehoorde overwegingen om extern management, vooral als zij met de directievoering zijn belast, mede-aandeelhouder te maken zijn:

- * bevorderen van een duurzame binding aan de onderneming
- * erkennen van de bijzondere betekenis voor het succes van de onderneming
- * stimuleren van de ondernemende instelling
- * uiting geven aan het gevoel dat betrokkene bijna deel uitmaakt van de familie

Het gaat dus blijkbaar zowel om zakelijk/functionele als om emotioneel/symbolische overwegingen.

Meestal gaat het om een beperkt percentage (maximaal 10 - 20%) en is betrokkene verplicht zijn aandelen te verkopen als hij het bedrijf verlaat, dan wel met pensioen gaat. Het kan zowel gaan om aandelen mét als zónder zeggenschapsrecht.

Aspecten om goed op te letten

- * Er moet goed kunnen worden uitgelegd waarom het aandeelhouderschap voor de ene externe directeur wel en voor de andere (nog) niet geldt.
- * Sommige niet-familiedirecteuren stellen er helemaal geen prijs op: zet ze niet onder druk.
- * Er zijn ook andere methoden om management te laten delen in de waardestijging of het resultaat (bijvoorbeeld met pseudo-aandelen of bonussen).
- * Er moet niet de (onbedoelde) beleving ontstaan alsof het om een soort joint venture gaat tussen een vermogende familie en capabele externe ondernemers / managers.
- * Een in de toekomst aan te trekken participatiemaatschappij of een eventuele toekomstige koper van de onderneming staat veelal positief tegenover managementparticipatie, want ze zien dat als een teken dat het management er echt in gelooft en zich extra zal inzetten.

Bijzondere gevallen

- * De situatie kan zich voordoen dat de familieonderneming een activiteit wil gaan ontplooiën waarvoor het de specifieke kennis mist en eventueel ook te weinig kapitaal kan vrijmaken. Dan kan bewust voor een joint venture worden gekozen, maar dat heeft dan wel consequenties voor de aansturing en de governance (zie ook thema 5).
- * Een aanzienlijke participatie door extern management kan ook een eerste stap zijn naar een geplande management buy-out, in situaties waarin de familie van plan is om zich op termijn geheel uit de onderneming terug te trekken.

Familie en werknemers als aandeelhouders

De Stiho Groep levert materialen voor de bouw en bestaat uit drie business units: Stiho (van oorsprong houthandel maar steeds meer gericht op ook andere bouwmaterialen), Bouwmaat (franchiseketen waarin Stiho samen met drie andere ondernemingen participeert) en Baars & Bloemhoff (toeleverancier voor de interieurbouw).

De directie van de Stiho Groep bestaat uit Pieter Pelt (derde generatie) en een niet-familie lid. Beide zijn statutair directeur.

De oorsprong van Stiho ligt in 1926 als Gerrit Sijbrand Pelt, afkomstig uit de Zaanstreek, de Stichtsche Houthandel N.V. opricht. Door de grote dichtheid van gelijksoortige bedrijven in de Zaanstreek besloot hij zich in Utrecht te

vestigen. In 1955 kwam Pieter's vader in het bedrijf. Onder zijn leiding groeide het bedrijf uit tot een sterke regionale speler met meerdere vestigingen en BU's, waarbij klantgerichtheid centraal stond.

Om de oprichting en de groei mogelijk te maken schakelde Gerrit familie en vrienden die hem destijds financieel steunden in ruil voor aandelen. Zo ontstond op een gegeven moment een groep van meer dan 60 aandeelhouders. Geleidelijk heeft Pieter sr. alles gekocht wat er te koop kwam en in 1989 bezit hij 100% van de aandelen. In 1985 komt Pieter in het bedrijf werken en verwerft in de jaren daarna een meederheidsbelang. De overige aandelen zijn verdeeld over de familie, twee niet-familieleden/directeuren en het personeel. De aandelen voor het personeel zijn ondergebracht in een stichting. Iedereen die in het bedrijf werkt is namelijk aandeelhouder. Elke werknemer krijgt bij een vast contract één aandeel cadeau. Verder is er twee maal per jaar de gelegenheid om bij te kopen of te verkopen. Het percentage personeelsaandelen is gemaximeerd op 5%; er is dan geen notariële akte nodig voor de overdracht van losse certificaten. De stichting is opgericht om de verhandelbaarheid van de aandelen te vergemakkelijken. De stichting heeft geen stemrecht, dit is overgedragen aan de certificaathouders.

Pieter Pelt: 'Ik werk met veel plezier en passie in ons familiebedrijf. Belangrijke waarden van het werken in ons bedrijf zijn dat je jezelf kan zijn, dat we een eigen koers kunnen varen. En dat we eigen waarden en normen kunnen handhaven en meegeven aan volgende generaties.'

AANDELEN VOOR HET PERSONEEL

Motieven en overwegingen

De gehanteerde motieven en overwegingen voor - brede - personeelsparticipatie lijken sterk op die hiervoor genoemd zijn voor participatie door extern management. Ook hier is weer sprake van een combinatie van zakelijk/functionele en emotioneel/symbolische argumenten. Soms ook met een ideologische of religieuze ondertoon. Het personeel heeft er als het ware "recht" op, zo luidt de redenering. Het benadrukt bovendien het "gemeenschapsgevoel". Bij het bekende familiebedrijf Blokker spelen dit soort overwegingen.

Praktische aspecten

Veelal worden personeelsaandelen om fiscale en om bestuurbaarheidsredenen gecertificeerd.

Er moet natuurlijk een helder reglement worden opgesteld dat bepaalt wie gerechtigd is tot wat, op welke wijze de verkrijging plaats vindt (gift of koop) en hoe de certificaten kunnen worden verhandeld aan collega's of terugverkocht aan de onderneming. Voorkomen moet worden dat aandeelhoudersvergaderingen ontaarden in een "Poolse Landdag".

Bijzondere gevallen

Er zijn uitzonderingsgevallen bekend waarin een terugtrekkende ondernemer of een terugtrekkende ondernemende familie het eigendom volledig of grotendeels heeft overgedragen aan het gehele personeel. Een bekend voorbeeld is dat van de Breman Groep.

Slotopmerking

Delen van eigendom en macht kan een bewijs van kracht of een teken van zwakte zijn. Het kan de bestuurbaarheid en de continuïteit van de onderneming versterken of aantasten. Het kan het specifieke karakter en de grondwaarde van een familieonderneming onderstrepen of aantasten. Grondige bezinning vooraf is daarom buitengewoon belangrijk.

Aanbevelingen bij thema 4

Om diverse redenen kan een familiebedrijf overwegen om ook externe (niet-familie) partijen als mede-eigenaar toe te laten. In alle gevallen is de consequentie dat tot op zekere hoogte macht moet worden gedeeld met buitenstaanders en dat rekening moet worden gehouden met specifieke behoeften van de nieuwe partner(s).

Participatiemaatschappijen en andere professionele investeerders komen in aanmerking wanneer - veelal tijdelijk - behoefte bestaat aan een belangrijke verruiming van het risicodragend kapitaal en dit niet vanuit de familie kan worden opgebracht. Behalve kapitaal wordt middels de participatie meestal ook toegang verkregen tot relevante kennis en contacten. De toetredende partij zal dikwijls eisen stellen die van grote invloed zijn op de bedrijfsvoering.

Het laten participeren van personeel en van management vindt meestal zijn oorsprong in de wens om waardevolle niet-familieleden duurzaam te binden aan de familieonderneming en hen extra te motiveren. Soms ook om tot uitdrukking te brengen dat het succes van de onderneming in grote mate aan hen te danken is. Aan medewerkersparticipatie en participatie door het management zitten nogal wat haken en ogen. Er kunnen onbedoelde effecten optreden. Ook hier: bezint u goed eer gij begint.

Aanbeveling 8

Het - veelal tijdelijk - aan boord nemen van een professionele investeerder als medeaandeelhouder kan een verstandige optie zijn. Dit moet dan wel passen in een goed doordachte visie op de ontwikkeling van de onderneming en van de betrokkenheid van de familie daarbij. De selectie van de partner moet uitermate zorgvuldig plaats vinden op basis van een eigen lijst van criteria.

Aanbeveling 9

Terughoudendheid is geboden bij het laten participeren van medewerkers en management. Wordt echt het beoogde doel bereikt? Kan dat niet op een andere manier? Zijn er geen onbedoelde negatieve neveneffecten? Doe het alleen als het echt past bij de basisfilosofie van de familieonderneming.

THEMA 5: EIGENDOMSSTRUCTUREN

De vraagstelling

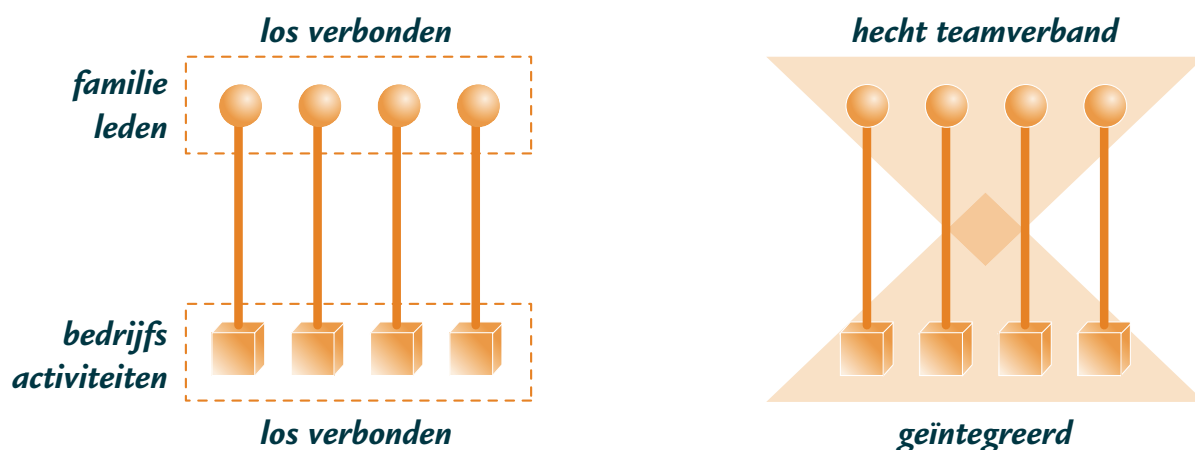
De centrale vraag is: hoe brengt men structuur aan in de groep van aandeelhouders, hoe worden de bedrijfsactiviteiten gestructureerd en hoe wordt de koppeling tussen aandeelhouderstructuur en bedrijfsstructuur ingericht. In dit thema ligt het accent op de *structuur*. Dat wil zeggen, de structuur die de (al dan niet gezamenlijk optredende) familie-eigenaren verbindt met de (al dan niet samenhangende) bedrijfsmatige en aanverwante activiteiten.

De werking van en het samenspel tussen de bestuursorganen van de onderneming en van de familie komen in thema 6 aan de orde.

Er ontstaan steeds complexere eigendomstructuren naarmate:

- * het bedrijf omvangrijker, gediversificeerder qua activiteiten en professioneler qua besturing wordt
- * naast de oorspronkelijke kernactiviteiten geheel andere commerciële dan wel maatschappelijke activiteiten worden ontplooid
- * de familie zich vertakt en het eigendom over steeds meer personen verspreid raakt
- * eventueel ook niet- familieleden (bijvoorbeeld een participatiemaatschappij, het management, het personeel) aandeelhouder worden

De kunst is om het eenvoudig en inzichtelijk te houden. De structuur moet kunnen worden uitgelegd en verklaard. Zo niet, dan kan er makkelijk argwaan ontstaan, kan de besturing gaan haperen en wordt het moeilijk een deugdelijk governance te waarborgen. Met name de financiers van de onderneming hechten aan een transparante structuur.

**Aan aandeelhouderszijde**

De eenvoudigste constructie is die waarbij alle aandeelhouders - veelal via een personal holding - gewone aandelen bezitten en hun stem rechtstreeks in de

Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) kunnen uitbrengen.

Ook eenvoudig is de constructie waarin alle aandelen zijn gecertificeerd en de zeggenschap is overgedragen aan één Stichting Administratiekantoor (SAK). De zeggenschapsrechten worden in de AvA dan uitgeoefend door het bestuur van de SAK. Belangrijk is dan de vraag wie er in dat bestuur zitten en hoe hun benoeming plaatsvindt. Soms hebben meerdere categorieën van certificaathouders een bindend voordrachtsrecht.

Er kunnen ook meerdere SAK's zijn ingesteld, die elk een specifieke categorie van certificaathouders vertegenwoordigen, bijvoorbeeld afzonderlijke familiale staken, of het personeel.

Het is ook mogelijk dat sommige aandelen wél en andere niet gecertificeerd zijn. In de AvA stemmen dan zowel de houders van niet gecertificeerde aandelen, als namens de certificaathouders, het bestuur of de verschillende besturen van de SAK's.

Er kunnen ook aandelen met bijzondere rechten zijn uitgegeven, zoals prioriteitsaandelen of preferente aandelen. Die zijn bedoeld ofwel om bepaalde rechten uit te oefenen, ofwel om kapitaal aan te trekken zonder dat de gewone aandelen te sterk verwateren. Het voert te ver om hier nader op in te gaan.

Bij het kiezen van de structuur aan aandeelhouderszijde moet er goed op worden gelet wat daarvan het effect is op:

- * de bestuurbaarheid
- * de betrokkenheid
- * de onderlinge cohesie

De opstellers van dit rapport pleiten voor een actieve en ondernemende invulling van de rol van eigenaar. Het eigendom moet zo gestructureerd worden dat er een beperkte en gekwalificeerde groep van eigenaren (of van hun vertegenwoordigers) ontstaat die daardoor gemakkelijker op één lijn is te brengen en te houden en daadwerkelijk invloed kan uitoefenen. Certificering kan hierbij een goede optie zijn. Immers met certificering bereikt men een bundeling van zeggenschap en een grotere stabiliteit in de aandeelhoudersgroep.

Bij een beperking van de zeggenschap van individuele aandeelhouders bestaat er echter het gevaar dat deze hun interesse voor het bedrijf verliezen en dat hun bereidheid om daarin te blijven investeren afneemt. Met andere woorden: kiest de ondernemer of de familie voor certificering dan moet deze onmiddellijk gepaard gaan met een extra inspanning om de certificaathouders te blijven binden en boeien.

Kortom: er valt aan aandeelhouderskant heel wat creatieve architectuur te bedrijven. De gekozen constructie moet berusten op een goede analyse van de "familieloga". Dat wil zeggen, het moet de specifieke karakteristieken en samenstelling van de ondernemende familie weerspiegelen.

Een besluit tot een wijziging van de aandeelhoudersstructuur betekent dikwijls dat een proces ontstaat dat veel emoties oproept.

Aan ondernemingszijde

Hier gaat het om het maken van keuzes inzake het *bij elkaar brengen of houden*, dan wel het *scheiden of gescheiden houden* van uiteenlopende activiteiten. Daarbij zullen vooral strategische en organisatorische overwegingen een rol spelen, maar eventueel ook fiscale.

Strategische en overige bedrijfskundige overwegingen

Een veelgebruikte constructie is die van een overkoepelende holdingmaatschappij, met een eigen holdingdirectie, waaraan een aantal bedrijfsonderdelen rapporteert. Dat kunnen werkmaatschappijen zijn die elk een eigen product/markt combinatie bestrijken. Soms is er een opdeling met afzonderlijke eenheden voor bijvoorbeeld onroerend goed, joint ventures en participaties, pensioenen, maatschappelijke projecten of charitatieve stichtingen.

Redenen om activiteiten *gescheiden* te houden zijn:

- * geen strategische samenhang of zelfs onverenigbaar
- * risicobeheersing: de ondergang van een deel van de onderneming mag niet het geheel meeslepen
- * verschillende bedrijfsculturen
- * bevorderen van ondernemerschap door te kiezen voor kleine autonome kernen
- * makkelijker maken van een eventuele toekomstige verkoop van activiteiten
- * het betreft een joint venture of alliantie

Redenen om activiteiten te integreren of althans bestuurlijk dicht bij elkaar te zetten zijn:

- * sterke strategische en/of operationele samenhang die actief moet worden aangestuurd
- * te behalen kostenvoordelen door schaalgrootte

Ook aan de ondernemingskant is dus heel wat creatieve bestuurlijke architectuur te bedrijven. “Theoretisch” zijn veel uiteenlopende oplossingen mogelijk en verdedigbaar. De diversiteit die in de praktijk is dan ook enorm groot. Essentieel is wel dat er een “ondernemingslogica” achter zit die hout snijdt en waarin iedereen gelooft.

Fiscale overwegingen

Soms kan de fiscale druk worden beperkt door slimme doch toelaatbare vennootschappelijke constructies te hanteren. Een waarschuwing tegen het zich te zeer laten leiden door fiscale overwegingen is wel op zijn plaats. Vermeden moet worden dat om fiscale redenen structuren worden ontworpen die bestuurlijk ondeugdelijk zijn of door hun gebrek aan transparantie weerstand oproepen.

Specifieke familiale overwegingen kunnen doorwerken in de ondernemingsstructuur

Zoals al eerder in het rapport werd aangegeven, zijn succesvolle familiebedrijven vaak heel eigenzinnig. Familiale overwegingen kunnen een doorslaggevende invloed hebben op de structuurkeuzes aan de kant van de onderneming. Het heeft alles te maken met vragen als: wat willen wij samen bezitten en wat willen we samen besturen? En ook: hoe ver reikt onze onderlinge solidariteit?

Het kan passen in de cultuur en de traditie van een ondernemende familie dat elk van broers/ zusters of elk van de staken “zijn eigen onderneming” heeft, waarbij er tussen die ondernemingen slechts in beperkte mate wordt afgestemd of gebruik wordt gemaakt van gezamenlijke faciliteiten.

Het kan ook zijn dat de meerderheid van de eigenaren een traditionele activiteit die moeilijk rendabel te maken is, wil afstoten, terwijl één of enkele andere eigenaren er hoe dan ook mee dóór willen. Dat kan leiden tot het uit de gezamenlijke familieonderneming tillen van die activiteit.

Familieleden die aanvankelijk in goede harmonie een geïntegreerde productie- en handelsonderneming hebben geleid, kunnen een zodanig verschillende toekomstvisie hebben of hun persoonlijke verhoudingen kunnen zodanig verslechteren, dat besloten moet worden het bedrijf op te splitsen.

Aanbeveling bij thema 5

De opgave is hier om een goede koppeling of “interface” te ontwerpen tussen enerzijds de aandeelhouders en anderzijds de activiteiten die onder de gezamenlijke noemer van de familieonderneming worden ontplooid. Aan de zijde van de aandeelhouders moet een structuur tot stand komen die enerzijds de karakteristieken van de ondernemende familie weerspiegelt en anderzijds de mogelijkheid voor een actieve en invloedrijke invulling van de rol van eigenaar. Aan de zijde van de onderneming moet een structuur tot stand komen die het mogelijk maakt de strategische bedoelingen te realiseren en tot een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering te komen. Bijzondere, soms tijdelijke, familiale verhoudingen en persoonlijke ambities van capabele familieleden kunnen mede van invloed zijn op de uiteindelijke structuurkeuze.

Aanbeveling 10

Maak een gedegen analyse van zowel de “familieologica” als de “ondernemingslogica”, als uitgangspunt voor het op maat ontwerpen van een deugdelijke eigendomsstructuur. Houd het simpel en inzichtelijk. Wees terughoudend bij het “om mensen heen organiseren”, maar onderschat niet de kracht van persoonlijke ambities en de invloed van (on)verenigbaarheid van karakters.

THEMA 6: GOED BESTUUR IN HET FAMILIEBEDRIJF

Het begrip governance

Het eigentijdse, zelfs wat modische begrip governance staat - in goed Nederlands - voor goed bestuur, effectief toezicht en het afleggen van verantwoording. Verantwoording primair naar de aandeelhouders, maar ook naar andere belanghebbenden. Voor de beursgenoteerde ondernemingen is in 2003 de code Tabaksblat ontwikkeld die inmiddels bij wet is opgelegd. Vergaande onafhankelijkheid van de toezichthouders (commissarissen), een beperking van de benoemingstermijn van de directie en transparantie (onder meer openbaarheid over topbeloningen en beloningssystematiek) zijn belangrijke elementen van die code. Ook is de macht (en de verantwoordelijkheid) van de aandeelhouders aanmerkelijk vergroot.

Tussen beursgenoteerde ondernemingen en familiebedrijven zit een wereld van verschil. Een aantal van de principes van de code Tabaksblat is zeker ook voor familiebedrijven van belang en goed toepasbaar, maar andere zéker niet. Het feit dat eigendom en management in het familiebedrijf vaak niet zijn gescheiden en dat de aandeelhouders, of althans een deel daarvan, intensief zijn betrokken bij het bedrijf roept een geheel andere situatie op. Ook de traditioneel sterke maatschappelijke gerichtheid van het familiebedrijf is een factor die maakt dat de ontwikkelde code voor beursgenoteerde ondernemingen slechts in beperkte mate voor het familiebedrijf toepasselijk kan zijn.

Dat neemt niet weg dat het familiebedrijf behoefte heeft aan governance, aan goed bestuur. Wat betekent dat voor het zich ontwikkelende familiebedrijf?

Het ontstaan van bestuurlijke organen: een natuurlijk groeiproces

In het vroegste ontwikkelingsstadium van het familiebedrijf, het DGA-stadium, is er meestal nog geen sprake van afzonderlijke bestuursorganen. De directeur, vaak de oprichter van het bedrijf, is enig aandeelhouder. Commissarissen heeft hij niet, eventueel wel een vaste adviseur. Van gestructureerd overleg in de familiekring is nog geen sprake: de communicatie over het bedrijf vindt in gezinsverband “aan de keukentafel” plaats. De communicatielijnen in het bedrijf zijn kort en de beslissingssnelheid is groot. De onderneming is sterk afhankelijk van de DGA en daarmee ook erg kwetsbaar.

In een familieonderneming die de opvolging van de oprichter heeft overleefd en waar nu de tweede, derde of eventueel een nog latere generatie het heft in handen heeft, zijn dikwijls de volgende bestuurlijke organen aanwezig:

- * een directie, veelal een directieteam
- * een Raad van Commissarissen
- * een aandeelhoudersorgaan (de algemene vergadering van aandeelhouders of het stichtingsbestuur indien de aandelen zijn gecertificeerd)

- * een familie(be)raad (met aan het hoofd eventueel een vertegenwoordigend familiebestuur)
- * een ondernemingsraad.

Het successievelijk opzetten van afzonderlijke bestuursorganen in de expanderende en zich vertakkende familieonderneming komt vooral voort uit interne overwegingen, maar soms ook wel door externe druk (bijvoorbeeld de bank). Het is een natuurlijk ontwikkelingsproces waarbij de onderneming om verder te kunnen groeien zich - zoals een heremietkreeft - periodiek een nieuw "huis" moet aanmeten. Dat gaat vloeiend of schoksgewijs. Soms met tijdelijke constructies en tussenstadia.

Drijvende krachten voor het ontstaan van bestuurlijke organen

Enkele belangrijke overwegingen in dit ontwikkelingsproces zijn:

- * het inzicht dat het bedrijf professioneel moet worden bestuurd, wat onder meer betekent: delegeren, (onder)scheiden van dagelijkse operationele leiding en strategische koersbepaling, het gestructureerd afleggen van verantwoording
- * de wens om de betrokkenheid van de familie bij de onderneming in stand te houden, in goede banen te leiden of te versterken
- * de wens van de directie om zich met raad en daad terzijde te laten staan door ervaren buitenstaanders
- * de wens om objectieve buitenstaanders een rol te laten spelen bij het goed laten verlopen van processen die gemakkelijk tot conflicten leiden, zoals opvolging
- * de wens om effectief toezicht te laten uitoefenen in het geval de directievoering in handen wordt gesteld van een niet-familielid
- * druk die wordt uitgeoefend door de bank of door een participatiemaatschappij die aan boord is gehaald
- * de wens om vorm te geven aan een vertegenwoordigende medezeggenschap voor het personeel, dan wel de wettelijke verplichting daartoe (Wet op de Ondernemingsraden).
- * de wens om calamiteiten (bijvoorbeeld overlijden) te kunnen opvangen

De familiegecontroleerde onderneming

In 1936 begon Lambert Westland, die van oorsprong visser was, met kaas te venten langs de deuren. In de jaren '50 kwam de tweede generatie in de zaak met de vijf zonen van Lambert: Piet, Gijs, Henk, Gert en Klaas. In de loop der jaren heeft Westland zich ontwikkeld tot het grootste onafhankelijk kaasbedrijf en wist haar eigen positie te verwerven tussen de grote coöperaties.

In 1978 startte Westland met zijn merkenstrategie en werden merken als Maaslander, Westlite en Old Amsterdam gelanceerd.

Westland koopt kaas in van de zuivelfabrikanten en is thans een marketing-, sales- en productontwikkeling organisatie met 110 werknemers. Export vindt plaats naar 33 landen.

In de jaren negentig begon de volgende generatie zich aan te dienen en de broers begonnen over hun pensioen na te denken.

Henk Westland: "In 1998 hebben we opnieuw een strategie bepaald naar aanleiding van een aantal vragen zoals 'Hoe gaan we verder met deze organisatie?' en 'Wat is de waarde van het bedrijf?'. De waarde van het bedrijf hebben we toen laten bepalen en in goed overleg met de fiscus zijn de aandelen ondergebracht in de Stichting Administratie Kantoor Westland. Deze stichting beheert 100% van de certificaten die zijn verdeeld over zeven verschillende familiestaken. Zo is het eigendom van de Westland Kaas Groep nu in handen van de derde generatie'.

Het bestuur van de stichting bestaat uit zeven leden, iedere staak heeft één zetel. Een bestuurslid wordt voor een periode van drie jaar gekozen. De bestuursleden kiezen uit hun midden een voorzitter.

Nadat de broers zich begonnen terug te trekken uit de leiding is er ook een nieuwe bestuursstructuur ontstaan. De directie bestaat uit twee directeuren, beide niet uit de familie. De Raad van Commissarissen bestaat uit vier personen: twee familieleden/voormalige directeuren en twee niet-familieleden. De voorzitter van de RvC is een niet-familie lid en heeft bij staken van stemmen een doorslaggevende stem. Vanaf 2005 treedt een lid van de derde generatie toe tot de RvC.

Naast het regelmatige overleg tussen de RvC en de directie vindt er ook overleg plaats tussen de directie en het bestuur van de stichting om zo een goede uitwisseling van informatie tussen de eigenaren en directie te bewerkstelligen.

Eén maal per jaar wordt een Key Issue Meeting georganiseerd waarbij de RvC, directie en het stichtingsbestuur aanwezig is. Dan komen meer strategische onderwerpen aan de orde en het is een goed platform voor allerhande vragen en 'key issues'.

Het belang van een heldere rolverdeling

Haarscherp afbakenen van de domeinen en verantwoordelijkheden tussen de bestuurlijke organen is niet mogelijk en ook niet gewenst. Wel is een goed begrip nodig van de primaire rollen en moeten deze worden gerespecteerd. In essentie geldt de volgende rolverdeling:

De **aandeelhouders** (de aandeelhoudersvergadering of het SAK-bestuur) oefenen de rechten en bevoegdheden uit die de economische/juridische eigenaren van de onderneming toekomen krachtens de wet. Daaronder vallen de goedkeuring van de belangrijkste strategische besluiten en de benoeming van bestuurders (directie) en toezichthouders (commissarissen). Het *bewaken van de identiteit en de continuïteit van de onderneming* en het *bevorderen van haar verdere ontwikkeling* zijn daarbij sleutelbegrippen

De **directie** bestuurt de onderneming, ontwikkelt daartoe een bedrijfsstrategie, het ondernemingsbeleid op diverse terreinen en geeft leiding aan de uitvoering daarvan. *Ondernemerschap en leiderschap* zijn de sleutelbegrippen.

De **Raad van Commissarissen** staat de directie met raad en daad terzijde en oefent - eventueel - namens de aandeelhouders toezicht uit over de directie. *Strategie en professioneel management* zijn hier sleutelbegrippen. De focus van de RvC ligt op de onderneming, niet op de familie.

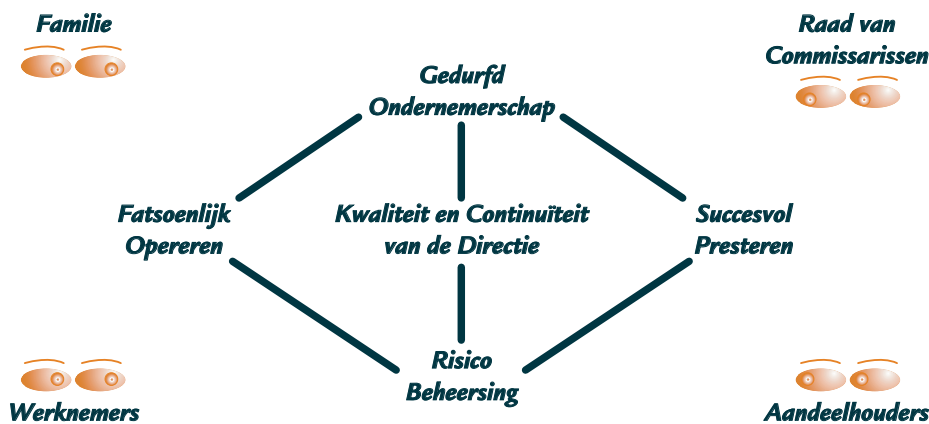
De **familieraad** is het platform waar de (bredere) familie wordt geïnformeerd over het reilen en zeilen van de onderneming en waar de familie zich beraadt op de toekomstige betrokkenheid van de familie bij de onderneming, op de intenties die de familie daarbij heeft en op de gedragsregels die daarop van toepassing zijn. *Missie, normen en waarden en betrokkenheid van de familie* zijn sleutelbegrippen.

De **ondernemingsraad** is het vertegenwoordigend orgaan van het personeel dat overeenkomstig de wet op de ondernemingsraden bepaalde medezeggenschapsrechten mag uitoefenen. Dat vindt plaats in een gereguleerd overleg met de directie (de bestuurder) van de onderneming.

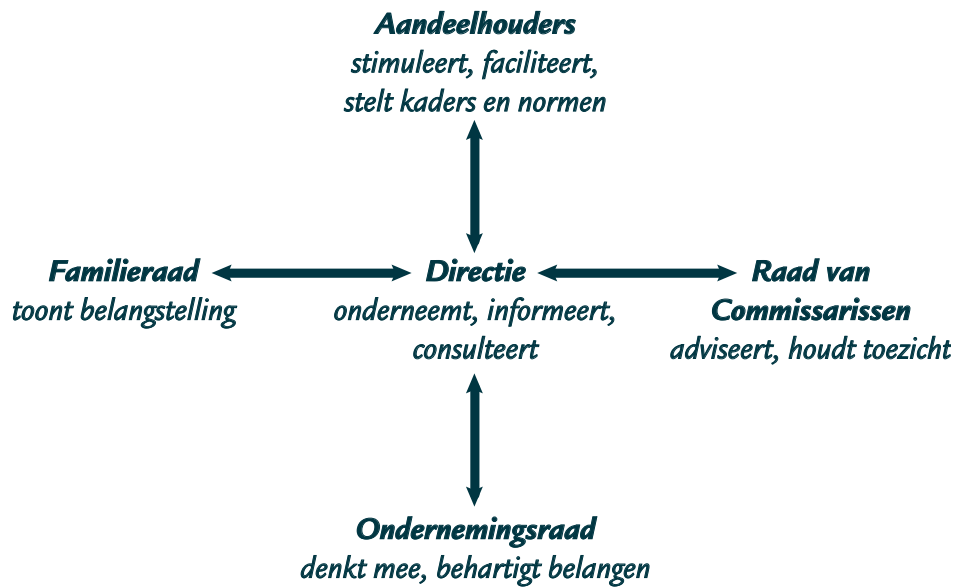
Belangenbehartiging voor en bevordering van betrokkenheid van het personeel zijn daarbij sleutelbegrippen.

Een dynamisch samenspel en een goede balans

Onderstaand schema brengt in beeld waar het om gaat bij goed bestuur: het bereiken van een goede balans tussen gedurfd ondernemerschap en risicobeheersing, tussen zakelijk succesvol presteren en fatsoenlijk opereren, alsmede het zekerstellen dat de leiding van de onderneming in goede handen is en de continuïteit daarvan verzekerd is.



En het volgende schema geeft aan dat die balans wordt bereikt door samenspel met voldoende tegenspel waaraan ieder bestuurlijk orgaan vanuit zijn specifieke opdracht een steentje bijdraagt.



Vastlegging van de afspraken in statuten, overeenkomsten en reglementen

De formele (juridische) bevoegdheden van de bestuursorganen worden meestal vastgelegd in de **statuten en reglementen van de vennootschap**.

Afspraken tussen de aandeelhouders (onder meer inzake de overdracht van aandelen en het benoemen van bestuurders en toezichthouders) worden dikwijls verder uitgewerkt in een **aandeelhoudersovereenkomst**.

In een **familiestatuu**t of **-protocol** worden veelal de intenties en de verantwoordelijkheden van de familie met betrekking tot de onderneming beschreven, alsmede de belangrijkste normen en waarden die in stand moeten worden gehouden. Ook de spelregels inzake toetreding van familieleden tot de onderneming worden dikwijls in een dergelijk statuut vastgelegd.

Het is van belang om de spel- en gedragsregels tussen de bestuursorganen onderling inzake communicatie, consultatie en besluitvorming, vast te leggen in een **bestuursreglement**.

Meer hierover is te vinden in thema 10.

Het is maatwerk

Per onderneming moet een oplossing worden gevonden voor onder meer de volgende dilemma's:

- In welke organen van de (familie-)onderneming dient bij uitstek het ondernemerschap te wortelen?
- Hoe verhouden zich de rollen van de eigenaren (de aandeelhoudersvergadering) tot die van de familie (het familieberaad). Wat onderscheidt ze precies?

- c. Hoe kan worden voorkomen dat bij geconcentreerd aandeelhouderschap (eventueel deels samenvallend met de directie) de RvC gemengd of gepasseerd wordt?
- d. Welke overwegingen zouden moeten gelden bij het samenstellen van de RvC, met name voor wat betreft de verhouding externen/familieleden?
- e. Welke (bestuurlijke) overwegingen zijn van belang bij het al dan niet certificeren van aandelen? En als er gecertificeerd wordt, hoe wordt dan de betrokkenheid en tevredenheid van de certificaathouders gewaarborgd?
- f. Wat kan er worden gedaan om de “strategische gelijkgerichtheid” van de bestuursorganen te versterken en wie is daarvoor primair verantwoordelijk?
- g. Wat valt er te zeggen over de (on)wenselijkheid van “dubbele petten” bij de samenstelling van de bestuursorganen?
- h. Is het verstandig voor een (president-)commissaris om zich ook met familiekwesties te bemoeien?

Periodieke evaluatie is heilzaam

Juist omdat het ontwerpen en in werking stellen van een governance structuur maatwerk is en het daadwerkelijk functioneren ervan sterk wordt bepaald door mensen en menselijke relaties, is het belangrijk zo nu en dan stil te staan bij de vraag of het wel volgens de bedoelingen en naar tevredenheid van betrokkenen functioneert.

Nogmaals het zoeklicht op de eigenaren: domein, rolopvatting en wijze van optreden

In beginsel zijn de aandeelhouders niet vrij om te bepalen wat het domein van hun bemoeienissen zal zijn. Wettelijk ligt hun bevoegdheid tamelijk gedetailleerd vast. Slechts voor een aantal aandeelhoudersbesluiten geldt dat zij deze kunnen delegeren aan een ander vennootschapsorgaan. Het naar zich toetrekken van besluiten die tot de competentie van een ander orgaan behoren is niet mogelijk. Wel kunnen de aandeelhouders bepalen wat in de statuten komt te staan over onderwerpen die onderworpen zijn aan voorafgaande goedkeuring door de aandeelhouders.

Een gebruikelijk pakket van onderwerpen die aan de goedkeuring van de aandeelhouders zijn onderworpen, zijn:

- * missie en identiteit
- * continuïteit en zelfstandigheid
- * financiering
- * strategie
- * grote investeringen
- * acquisities, allianties, joint ventures
- * benoeming en ontslag van directie en commissarissen
- * toetreding tot de onderneming van familieleden met managementpotentieel
- * vaststellen van jaarverslag en winstbestemming (waaronder dividend)

Als uiterste “machtshebbers” in de vennootschap (aandeelhouders benoemen en ontslaan directie en commissarissen) hebben de aandeelhouders de facto een grote mate van vrijheid bij het kiezen van de mate waarin zij invloed willen hebben op de strategische besluiten van de onderneming.

Als zij - in lijn met het pleidooi van de opstellers van dit rapport - zichzelf de rol toedenken van actieve en ondernemende eigenaar, dan kunnen zij die rol zonder meer afdwingen. Als zij vinden dat het accent in de ontwikkelingsstrategie moet verschuiven van conserveren naar expanderen, of omgekeerd, dan kunnen zij dat actief beïnvloeden.

Nogmaals de invloed van de ontwikkelingsfase

De vraag of en de mate waarin de eigenaren daadwerkelijk autonoom optreden als een afzonderlijk orgaan, is sterk afhankelijk van de ontwikkelingsfase van het familiebedrijf. Het hangt ook af van de mate waarin de scheiding tussen management en eigendom is voortgeschreden. Neem de volgende situaties in gedachten en probeert u zich voor te stellen op welke wijze de eigenaren zich in concreto manifesteren:

Bedrijf A:

Eerste generatie 100 % DGA onderneming onder leiding van de oprichter, twee zoons mid-twintigers zijn begonnen in het bedrijf te werken, maar hebben nog geen aandelen en er zijn geen commissarissen.

Bedrijf B:

Tweede generatie onderneming geleid door drie broers tussen 45 en 50 jaar oud met nog schoolgaande kinderen. Elk van de broers is voor 20% eigenaar. Vader woont buiten Nederland en bezit nog 40 % van de aandelen. Een Raad van Commissarissen is in opbouw (voorlopig bestaande uit vader en een vaste adviseur). De broers zijn begonnen gedachten uit te wisselen over hoe te zijner tijd de eventuele overdracht naar de derde generatie moet worden geregeld. Ook praten zij onderling over hoe ze vader er toe zouden kunnen bewegen om nu eindelijk eens zijn resterende 40% over te dragen!

Bedrijf C:

Vierde generatie onderneming geleid door een directie bestaande uit twee familieleden en een externe voorzitter. Er zijn enkele tientallen aandeelhouders verdeeld over 4 staken die elk tezamen 20% bezitten. Per staak een SAK. Een participatiemaatschappij participeert voor 20%. De RvC bestaat geheel uit externen. Er is een actieve familieraad met informatiebijeenkomsten en opleidingsactiviteiten.

Wat is de rol van de eigenaren in de verschillende bedrijven?

In bedrijf A is er helemaal geen aandeelhoudersoverleg. In bedrijf B zou het er moeten zijn, maar het werkt kennelijk niet. In bedrijf C is er ongetwijfeld een

afzonderlijk orgaan van aandeelhouders dat zich op een autonome wijze kan laten gelden.

Een interessante illustratie van het zoeken naar een optimale governance structuur is de volgende discussie die zou kunnen plaatsvinden in een Bedrijf D:

Het betreft een grote familiegecontroleerde, multigenerationele onderneming waarin men al geruime tijd afzonderlijke bestuursorganen voor respectievelijk de bredere familie, de aandeelhouders, het management en het toezicht heeft ingesteld. Het onderlinge samenspel tussen die organen is goed geregeld en wordt periodiek geëvalueerd. Geconfronteerd met een steeds verder voortschrijdende vertakking van de familie, een verdere expansie van de onderneming en het toenemend beroep dat op extern management en kapitaal moet worden gedaan, zoekt deze ondernemende familie naar een methode om de familiale betrokkenheid op peil te houden en om tegelijkertijd meer eenheid en samenhang te bereiken tussen alle betrokkenen. Overwogen wordt om daartoe een platform in te stellen waarin de verschillende groeperingen elkaar structureel kunnen ontmoeten en met elkaar tot overeenstemming kunnen komen. In zijn meest bescheiden vorm zou dat een informatie-, consultatie- en afstemmingsplatform kunnen zijn dat niet over formele bevoegdheden beschikt. Maar men zou het platform ook eigenstandige bevoegdheden kunnen geven, bijvoorbeeld door het te laten samenvallen met het bestuur van het SAK dat een doorslaggevend aandeelhoudersbelang vertegenwoordigt. De samenstelling van het stichtingsbestuur zou dan wel zodanig moeten worden aangepast dat het een afspiegeling vormt van de aandeelhouders, de bredere familie, het management en de commissarissen.

Aanbevelingen bij thema 6

Naarmate de familieonderneming zich succesvol ontwikkelt en vertakt en naarmate zich een voortgaande scheiding tussen management en eigendom voltrekt, ontstaat de behoefte aan het onderscheiden van afzonderlijke bestuursorganen: AvA, RvC, directie, familieraad. Elk heeft zijn eigen rol. Van goed bestuur kan pas sprake zijn als tussen die organen een constructief en productief samenspel met voldoende tegenspel tot stand komt. Het is belangrijk dat elk van die organen zijn rol goed verstaat. De afspraken over de rolverdeling moeten worden vastgelegd. Periodieke evaluatie van het rollenspel kan bijdragen aan een verdere optimalisatie ervan.

Als wordt gekozen voor een actieve en ondernemende opstelling van de eigenaren - zoals dat door de FBned-commissie wordt bepleit - is extra aandacht nodig om te voorkomen dat de eigenaren, de directie en de RvC elkaar voor de voeten gaan lopen.

Aanbeveling 11

Zodra een familieonderneming het stadium van DGA-onderneming achter zich laat is het raadzaam een RvC in te stellen, met een meerderheid van externe leden.

Aanbeveling 12

Zodra het eigendom over meerdere personen gespreid raakt is het verstandig de AvA als afzonderlijk orgaan te bezien en periodiek te laten bijeenkomen ter uitoefening van zijn bevoegdheden.

Aanbeveling 13

De spelregels voor het rollenspel tussen AvA, RvC, directie en familiaaraad moeten worden vastgelegd in een bestuursreglement. De werking van dat reglement moet jaarlijks worden geëvalueerd.

Aanbeveling 14

Bij wijdvertakte en gediversificeerde familieondernemingen dient de afstemming tussen de bredere familie, de aandeelhouders, de directie en commissarissen bij voorkeur een structurele bedding te krijgen. Dat kan in de vorm van een gemengd orgaan, al dan niet met eigen bevoegdheden.



THEMA 7: OVERDRACHT VAN EIGENDOM ALS UNIEKE OPGAVE

AL DAN NIET SAMENVALLLEN MET DIRECTIEOPVOLGING

Overdracht van eigendom en directieopvolging gaan dikwijls samen. Dat is met name het geval in het familiebedrijf waarin de directie wordt gevoerd door één of een beperkt aantal grootaandeelhouders. In veel mindere mate vallen directieopvolging en eigendomsoverdracht samen bij familiebedrijven die al meerdere generaties bestaan en waarvan het aandelenbezit breed is gespreid over meerdere staken en over elkaar overlappende generaties. Daar vindt de overdracht van eigendom naar de volgende generatie plaats in een doorlopende stroom van kleinere pakketten, vaak gereguleerd door een gedragslijn die zich tijdens de bestaansgeschiedenis van het familiebedrijf geleidelijk heeft ontwikkeld en bewezen.

In dit thema richten we ons vooral tot die eerste categorie familiebedrijven, de DGA-bedrijven, waarin eigendomsoverdracht, zoals gezegd vaak samenvallend met directieopvolging, een buitengewoon ingrijpend en helaas soms ook traumatisch proces is.

TE MAKEN KEUZEN

Kenmerkend voor overdracht van eigendom en eventueel gelijktijdig van de leiding in DGA-bedrijven, is dat door betrokkenen tal van beslissingen moeten worden genomen, waarmee men nooit eerder geconfronteerd is. In die zin is het een unieke opgave. Voor een deel gaat het om individuele beslissingen, voor een deel om beslissingen die alleen gezamenlijk kunnen worden genomen.

Allereerst de hamvraag: dóórgaan als familiebedrijf of verkopen

De belangrijkste vraag die in een vroeg stadium moet worden beantwoord is natuurlijk: wil en kan de familie de onderneming als familiebedrijf voortzetten? Of is het beter om het bedrijf over te dragen aan andere eigenaren? Dat is een besluit dat genomen moet worden door de huidige eigenaren, maar zij kunnen dat besluit pas nemen na grondige consultatie van hun kinderen.

Veelal gaat het om vier cruciale zaken:

- * Hebben de ouders er vertrouwen in dat hun kinderen het aan kunnen, het ook echt willen en er uiteindelijk gelukkig van zullen worden? En is het verantwoord ten opzichte van het bedrijf?
- * Heeft de onderneming voldoende perspectief om zelfstandig voort te bestaan?
- * Zien de kinderen het zitten, willen ze de verantwoordelijkheid op zich nemen, willen ze hun verdere leven er door laten bepalen?
- * Kán het objectief gezien wel, zit er voldoende talent in de familie en is het te financieren?

In een aantal gevallen is het op voorhand duidelijk dat voortzetting als familiebedrijf niet mogelijk is. Bijvoorbeeld als de kinderen absoluut geen belangstelling hebben. De vraag wordt dan: aan wie verkopen wij het bedrijf en wanneer?

Consolidatie in de branche; de familie staat voor een strategische keuze

Het familiebedrijf Kalf Trans is in 2000 verkocht aan een ander familiebedrijf: het Duitse Fiege.

Kalf Trans is in 1936 in Zaanstad door Jan Kalf opgericht. Begonnen als klein transportbedrijf is het uitgebouwd tot een internationale logistieke dienstverlener. Vanaf 1966 met de tweede generatie en vanaf 1992 met de derde generatie door de komst van de twee dochters Hermine en Petra. Na de overname van een bedrijf in Brussel in 1989 ontstond een tweede vestiging naast de hoofdvestiging in Zaanstad. Vader Pieter en zus Petra richtten zich op Brussel. Hermine heeft vanaf dat moment de leiding over de Nederlandse vestiging. Naast de leiding participeert de derde generatie ook als aandeelhouder.

In de jaren negentig verlegde Kalf Trans haar strategie meer richting niche markten zoals het transport van radioactieve geneesmiddelen naar ziekenhuizen, naast de algemene logistieke dienstverlening.

Eind jaren 90 kwam de familie Kalf in contact met de Duitse Logistieke dienstverlener Fiege. Kalf Trans had behoefte aan kennis m.b.t. warehouse-systemen, dit kon Fiege hen bieden. Door het gebrek aan kennis in het segment warehousing en de benodigde investeringen werd overwogen of ze het bedrijf zouden verkopen. Naast markttechnische redenen zoals de consolidatieslag in de transportsector speelden ook persoonlijke overwegingen een rol zoals aandacht kunnen geven aan het gezin en het ziekte/overlijdensproces van de moeder van Hermine en Petra en vrouw van Pieter.

Na een periode van bezinning besloot de familie in 2000 het bedrijf te verkopen aan de gebroeders Fiege. Het besluit was weloverwogen. Beiden zusters wilden graag binnen het bedrijf blijven werken maar niet meer de eindverantwoordelijkheid en het eigendom. Petra bekleedt thans een HRM functie op de Brusselse vestiging van Fiege verantwoordelijk voor de gehele Benelux. Na een jaar onder nieuw management te hebben gewerkt besloot Hermine alsnog om het bedrijf te verlaten. Thans organiseert zij onder andere de fondsenwerving voor een renovatie van het theater in Weesp.

In een aantal gevallen is het op voorhand duidelijk dat voortzetting als familiebedrijf en overdracht van eigendom aan de volgende generatie in principe goed mogelijk is. De vraag is dan vooral hoe pakken we dat dan aan en hoe kunnen we de bekende valkuilen zo goed mogelijk omzeilen?

In het grijze gebied tussen doorgaan of verkopen moet heel wat gewikt en gewogen worden, kan pas na verloop van tijd de keuze voor voortzetting of verkoop definitief worden gemaakt. Enerzijds moet die beslissing niet overhaast worden genomen, anderzijds is het fnuikend als de onzekerheid te lang voortduurt: voor de ouders, voor de kinderen, voor het bedrijf. Als men eenmaal die discussie is gestart, moet het tempo er in gehouden worden. Het is van belang duidelijk afspraken te maken over een einddatum.

Om de beslissing tot voortzetting te kunnen nemen - weliswaar onder voorbehoud dat het gaandeweg ook echt een haalbare zaak moet blijken te zijn - moeten dikwijls de volgende zaken gebeuren:

Overwegingen om wel of niet het familiebedrijf te verkopen

WAAROM BESLUITEN SOMMIGE FAMILIES HUN BEDRIJF TE VERKOPEN?	WAAROM KIEZEN ANDERE ERVOOR HET BEDRIJF VOORT TE ZETTEN?
<ul style="list-style-type: none"> * Capabele opvolgers ontbreken * Het ontbreekt aan expansievermogen * Grote, goed gefinancierde concurrenten bedreigen de onderneming * Aandeelhouders eisen liquiditeiten * Druk van successierechten * Hoge prijzen lokken op de onderhandse of openbare markten * Het herbeleggen van activa stelt groei van het vermogen in het vooruitzicht * Behoefte van aandeelhouders om investeringen te spreiden 	<ul style="list-style-type: none"> * Het familiebedrijf biedt de mogelijkheid vermogen te creëren * De familie is trots op haar eigendom van het bedrijf * Concurrentievoordeel van particulier eigendom * Bedrijfseigendom wordt gezien als een waardevolle component van het erfgoed van de familie * Wens om kansen door te geven aan kinderen * Het bedrijf speelt een rol in het bijhouden van de familie * Men is bang dat vermogen niet afkomstig uit arbeid maar uit beleggingen de waarden en ethiek van de familie aantast * Bezorgdheid dat beleggingen op nieuwe terreinen voor een hoger rendement riskanter zijn dan gericht blijven op het familiebedrijf

Bron: de Visscher/Aronoff/Ward

- * de communicatie tussen de twee generaties over de eventuele overdracht en opvolging moet op gang worden gebracht of geïntensiveerd
- * alle relevante feiten met betrekking tot de onderneming en haar toekomstperspectief moeten zo objectief en volledig mogelijk op tafel komen
- * de ambities en verwachtingen van de twee generaties moeten zo duidelijk en volledig mogelijk worden uitgesproken en afgestemd

Als er meerdere kinderen zijn die sterk in leeftijd verschillen, is het voor de ouders vaak moeilijk om te bepalen op welk moment zij met wie van de kinderen het gesprek moeten aangaan. De tijd kan beginnen te dringen als het leeftijdsverschil tussen ouders en kinderen groot is en gezondheidsproblemen een rol beginnen te spelen. Soms is dan een overgangoplossing onvermijdelijk.

In vrijwel alle gevallen geldt dat de ouders (en eigenlijk ook de kinderen) tijdens dat proces behoefte hebben aan een externe katalysator en raadsman. Soms is die voorhanden in de persoon van een commissaris of vaste adviseur. Meestal moet daar afzonderlijk en gericht naar worden gezocht.

Belangrijke keuzen voor de overdragende generatie

Wie van de kinderen komen in aanmerking als aandeelhouder of als toekomstig opvolger? (zie ook thema 3) Daarbij moet een balans worden gevonden tussen rechtvaardigheid, bestuurbaarheid en betrokkenheid. Vaak is dit voor ouders een buitengewoon lastige opgave. Familiebelang en bedrijfsbelang moeten zorgvuldig tegen elkaar worden afgewogen, voor zover deze niet parallel lopen.

En is het directieopvolging- en eigendomsoverdrachtplan financieel wel haalbaar en verantwoord?

In het geval besloten wordt niet alle kinderen in gelijke mate in aanmerking te laten komen voor eigendom van de onderneming, moeten de ouders zich beraden op de vraag of en in hoeverre zij de overige kinderen willen compenseren. Het kan om die reden wenselijk zijn om toch maar een zo reëel mogelijke waarde voor het bedrijf te hanteren.

De overdragende generatie moet zich ook beraden op zijn eigen belangen, behoeften en ambities. Hoe lang willen we nog actief doorgaan en in welke rol? Hoe staat het met onze oudedagsvoorziening en wat hebben we aanvullend nodig uit het bedrijf?

Tenslotte: hoe staan wij tegenover een eventueel langjarige samenwerking met onze kinderen? Zien we dat wel zitten of willen we liever snel overdragen, eventueel met een beroep op tijdelijk niet-familiemanagement?

Kernvragen voor overdragende generatie

- Hoe lang wil ik nog actief doorgaan binnen het familiebedrijf?
- Welke rol/rollen wil ik nog vervullen in de toekomst?
- Is de oudedagsvoorziening goed geregeld of blijf ik afhankelijk van de resultaten van het familiebedrijf?
- Hoe kijk ik aan tegen een langjarige samenwerking met de kinderen in een rol als (mede-)aandeelhouder of als directeur?
- Hoe kijk ik aan tegen het aanstellen van (tijdelijk) niet-familiemanagement als de kinderen (nog) niet geschikt zijn?
- Wat wil ik straks gaan doen met de vrije tijd die beschikbaar komt?
- Kan ik het mij financieel permitteren om eerder te stoppen met werken?

Maar ook andersom: zijn wij er zelf wel aan toe om een stap terug te doen en kunnen we ons dat financieel permitteren? Hoe vullen we straks het “zwarte gat” in qua tijdsbesteding?

Belangrijke keuzen voor de overnemende generatie

Elk van de kinderen die voor eigendom en eventueel ook voor directieopvolging in aanmerking komt moet bij zichzelf te rade gaan: wil ik mijn leven in belangrijke mate verbinden aan de verdere ontwikkeling van de onderneming die mijn ouders tot een succes hebben gemaakt?

Wil ik die verantwoordelijkheid wel op me nemen of volg ik liever mijn eigen voorkeuren en ambities? Kan ik dan toch aanspraak maken op een deel van het familiekapitaal?

In welke rol zou ik eventueel aan de familieonderneming verbonden willen zijn? Acht ik mijzelf daartoe capabel en voldoende toegerust? Wat moet en wil ik doen om echt te kwalificeren voor die rol?

Kernvragen voor overnemende generatie

- Wil ik mijn leven in belangrijke mate verbinden aan het familiebedrijf dat mijn ouders/familie tot een succes hebben gemaakt?
- Welk rol/rollen wil ik vervullen binnen of rond het familiebedrijf?
- Wil en kan ik aandeelhouder zijn zonder in het bedrijf te werken?
- Ben ik voldoende voorbereid op de verantwoordelijkheid die het eigendom van het familiebedrijf met zich meebrengt?
- Wat moet en wil ik doen om mij echt te kwalificeren voor een verantwoordelijke rol?
- Zie ik het zitten om met broers/zusters of neven/nichten samen te werken?
- Heb ik daar met hen wel eens grondig over gepraat?
- Hoe kijk ik aan tegen een langjarige samenwerking met mijn ouders?
- Hoe kijkt mijn partner aan tegen het familiebedrijf?

Zie ik het zitten om eventueel met mijn broers en zusters intensief te gaan samenwerken?

Met wie wel en met wie niet? En in welke onderlinge verhouding? Moeten we onderling daar niet eerst grondig over praten?

Zal het wel lukken om gedurende een langjarige periode intensief samen te werken met mijn ouders? Verheug ik mij daarop of ben ik beducht voor conflicten? Welke afspraken moeten we daarover maken? Kan ik bepaalde eisen stellen? Zou het wenselijk zijn om in een overgangperiode een externe directeur aan te trekken?

Verhelderen van ambities en objectivering van capaciteiten

Zowel voor de overdragende als voor de eventueel overnemende generatie is het van belang goed inzicht te krijgen in zowel de ambities als in het potentieel van de opgroeiende kinderen. Deze zullen immers straks rollen in en rond familiebedrijf kunnen gaan vervullen. Zitten in de nieuwe generatie toekomstige directieleden, commissarissen en aandeelhouders? Een moeilijkheid is dat op het moment dat men op deze vragen antwoord zou willen hebben de kinderen nog volop in ontwikkeling zijn en nog weinig beeld hebben van hun toekomst. Juist omdat ook de toekomst van de onderneming in het geding is, wordt in toenemende mate een beroep gedaan op professionele beroepskeuze- en loopbaanadviseurs om - gefaseerd - het gewenste inzicht te krijgen. Een groot bijkomend voordeel van het inwinnen van dergelijke adviezen is dat gericht kan worden gewerkt aan een goede voorbereiding op de rollen die in de toekomst moeten worden gespeeld.

WAARDEBEPALING

Wat is de onderneming precies waard? Dat is een vraag die eigenaren van familiebedrijven zich onder normale omstandigheden zelden stellen. Wat overigens niet wegneemt dat zij er wel een - subjectief en soms onjuist - idee over hebben. De veronderstelde waarde zien zij wel mede als graadmeter van hun succes als ondernemer. Welgestelde eigenaren hebben over het algemeen de neiging de omvang van hun bezittingen te relativiseren en aan het oog van nieuwsgierigen te willen onttrekken.

Het - geobjectiveerd en realistisch - vaststellen van de waarde gaat pas spelen op het moment dat wordt overwogen het eigendom over te dragen aan een volgende generatie of het bedrijf te verkopen. Voor het vaststellen van de waarde worden diverse methoden gehanteerd. Het is zaak daarbij deskundigen te raadplegen.

Bij overdracht van ouders aan kinderen zullen de ouders meestal genoegen nemen met een lage waarde. Men spreekt dan van kinderkorting. De ondergrens daarvan wordt vooral bepaald door wat de fiscus accepteert. Een vraagpunt is wel of die kinderkorting bij de kinderen die geen mede-eigenaar worden of willen worden tot een compensatie zou moeten leiden.

Voor verkoop aan derden doen zich verschillende opties voor:

- * verkoop aan zittend niet-familiemanagement: de management buy-out (MBO)
- * verkoop aan een nieuw inkomende directeur-eigenaar: de management buy-in (MBI)
- * verkoop aan een primair financieel geïnteresseerde partij (investors buy-in)
- * verkoop aan een strategisch geïnteresseerde partij (overgenomen worden)

Meestal heeft de overnemende partij belang bij een lage waarde, terwijl de overdragende partij in principe belang heeft bij een hoge waarde. In het algemeen zal de te realiseren verkoopprijs toenemen in de volgorde van het bovenstaande rijtje.

Zoals gezegd voor het vaststellen van de waarde worden allerlei methodieken gehanteerd. Uiteindelijk komt de prijs in een onderhandelingsproces tot stand. Alle bijzondere bepalingen en voorwaarden die de verkoper nog probeert te bedingen hebben een drukkende invloed op de prijs. Anderzijds kan in sommige gevallen de bereidheid van de zittende directeur(en)-aandeelhouder(s) om nog een tijd lang aan het roer te blijven de verkoopprijs positief beïnvloeden.

FINANCIERING VAN DE EIGENDOMSOVERDRACHT

In het geval van beoogde voortzetting als familieonderneming moet op een gegeven moment een sluitend “financieringsplaatje” van de totale overdracht kunnen worden

geproduceerd. Daarbij moeten worden meegenomen de eventuele aanvullende ouderdagsvoorzieningen voor de terugtrekkende generatie, een redelijke beloning voor de overnemende generatie, fiscale afdrachten in verband met de overdracht en - niet het minst belangrijk - de financieringsbehoefte van de onderneming. Er kunnen aanvullende middelen nodig zijn om kinderen die geen aandeelhouder worden, te compenseren of soms ook om andere aandeelhouders uit te kopen. Daar tegenover komt te staan het geld-genererende vermogen van de onderneming en gevormde reserves. Een eventueel tekort, voor zover dat niet bancair te financieren is, kan soms worden overbrugd door toetreding van een participatiemaatschappij.

OVERDRACHTSSCENARIO'S EN PROCESREGIE

Er werd hierboven al op gewezen: overdracht van eigendom en eventueel leiding van de ene generatie op de volgende is niet een kwestie van het even omzetten van een schakelaar. Meestal is het een proces van meerdere jaren, waarin de twee generaties in een geleidelijk veranderende onderlinge rolverdeling, samen met elkaar optrekken. Dat kan uitstekend gaan, maar het kan ook stagneren en in een drama eindigen. Buitengewoon belangrijk is dan ook dat:

- * de wederzijdse verwachtingen en zorgen tussen ouders en kinderen, maar ook tussen kinderen onderling duidelijk worden uitgesproken
- * in onderling overleg tussen beide generaties het overdrachtsscenario glashelder wordt uitgestippeld en afspraken daarover worden vastgelegd
- * duidelijke evaluatiemomenten worden afgesproken
- * een objectieve buitenstaander, die het vertrouwen van beide generaties heeft, een vinger aan de pols houdt.

Die buitenstaander kan de externe voorzitter van de RvC zijn, de externe voorzitter van een SAK of iemand die daar speciaal voor wordt aangezocht.

Aanbevelingen bij thema 7

Vooraf in DGA-bedrijven gaan directieopvolging en overdracht van eigendom meestal samen. Betrokkenen hebben meestal geen eerdere ervaring daarmee. Zowel de terugtrekkende eigenaren als de eventueel aantredende nieuwe generatie van eigenaren zullen diepgaand bij zichzelf en onderling te rade moeten gaan. De communicatie tussen ouders en kinderen inzake het al dan niet voortzetten van de onderneming als familiebedrijf zal tijdig op gang moeten worden gebracht.

Essentiële vragen zijn: Kan de onderneming als familiebedrijf worden voortgezet gelet op de ambities en capaciteiten van de kinderen? Wie van de kinderen gaan actief het bedrijf voortzetten en in welke rol? Is dit ook vanuit het bedrijfsbelang een verantwoorde zaak? Op welke wijze kunnen rechtvaardigheid,

bestuurbaarheid en betrokkenheid in balans worden gebracht? Is de overdracht te financieren? Wat is het beoogde verloop van het veelal gefaseerde overdrachtsproces? Hoe kan dat in goede banen worden geleid?

Aanbeveling 15

Zorg ervoor dat de eventuele voortzetting van de onderneming als familiebedrijf bij de nieuwe generatie gaat leven, dat dit wordt ervaren als een mogelijk zinvolle zaak en dat de juiste ondernemende rentmeestermentaliteit wordt aangekweekt.

Aanbeveling 16

Zorg ervoor dat de “voortzettingvraag” tijdig, dat wil zeggen vele jaren van tevoren, op de “familiale agenda” staat. In de communicatie tussen de ouders en hun kinderen moet het een terugkerend thema zijn, dat gaandeweg leidt tot het stellen van concrete vragen en het verschaffen van heldere antwoorden.

Aanbeveling 17

Schakel professionele beroepskeuze- en loopbaanadviseurs in bij het gefaseerd verkrijgen van inzicht over ambities en capaciteiten van de kinderen en werk aan een goede voorbereiding op de toekomstige rollen.

Aanbeveling 18

Begin als DGA tijdig opvolgings- en overdrachtsscenario's - schetsmatig - uit te werken met als belangrijkste variabelen: de ontwikkelingskansen van de onderneming, de ambities en talenten in de volgende generatie, de eigen ambities en behoeften, de financiële mogelijkheden. Probeer stapsgewijs mogelijkheden uit te sluiten en - in goed overleg met de kinderen - tot een verantwoorde keuze te komen

Aanbeveling 19

Laat gekwalificeerde adviseurs voorlichting geven over alle technische “in's en out's” van de overdracht en verzeker u tijdig van een vertrouwde, generalistisch ingestelde raadgever die de familie kan begeleiden en het proces in goede banen kan helpen leiden. Maak ook gebruik van eventueel vast aan de onderneming verbonden externen (commissarissen, SAK bestuursleden) om essentiële besluiten te objectiveren.

THEMA 8: PARALLELE PLANNING, EEN KRACHTIG VERBINDEND CONCEPT

Familie en bedrijf zijn indringend met elkaar verbonden en beïnvloeden elkaar in een voortdurende wisselwerking. Zij hebben elkaar nodig bij het realiseren van hun respectievelijke ambities en doelstellingen. Voor een deel overlappen de twee systemen elkaar doordat familieleden in verschillende rollen werkzaam kunnen zijn in de onderneming. Beide systemen worden aangedreven door hun eigen levenscycli: biologische cycli in de familie, zowel individueel als in het gezin; business-cycli in de onderneming en in de bedrijfstak.

Deze overwegingen vormen de grondgedachte van het door Carlock en Ward ontwikkelde parallel planning proces.

De kunst van het succesvol van generatie-op-generatie ontwikkelen van een familieonderneming is om er voor te zorgen dat de twee systemen elkaar voortdurend op een constructieve wijze stimuleren en versterken. Dat vereist een voortdurend “gelijk zetten van de klokken”, een bewust inhoud geven aan een daadwerkelijk “partnership”, waarbij over en weer met elkaars verwachtingen en belangen rekening wordt gehouden.

De methode van de parallelle planning geeft een bruikbaar stramien voor dat proces. Het afgebeelde schema maakt dit inzichtelijk.



Bron: Carlock/Ward

Aan de linkerzijde: de planning binnen het familiesysteem. In een eerste fase op *visie*-niveau, met een accent op het expliciet maken van het commitment van de familie met de onderneming; in een tweede fase overgaande in een concrete planning van de wijze waarop de familie dat commitment wil gaan invullen.

Aan de rechterzijde: de planning binnen het bedrijfssysteem, de onderneming. In een eerste fase - eveneens - op *visie*-niveau, met een accent op het formuleren van een strategisch commitment, of anders gezegd, *wat* wil de onderneming in zijn markten gaan bereiken; in een tweede fase overgaande in de ontwikkeling van een strategisch plan, of anders gezegd *hoe* denkt de onderneming dat aan te gaan pakken.

Cruciaal is de afstemming die plaatsvindt bij de overgang van de eerste naar de tweede fase:

Familie en bedrijf moeten het dan eens zien te worden over een *gezamenlijke visie op de toekomst van de onderneming en van de betrokkenheid daarbij van de familie*. Dit vereist een wederzijds inleven in de ambities, verwachtingen en mogelijkheden van de ander en een bereidheid om daarmee rekening te houden.

Het is belangrijk om aan de familiezijde een brede participatie in het planningproces te bevorderen. Dat is namelijk de enige manier om een daadwerkelijk commitment te kunnen garanderen. De concrete wijze waarop dat gebeurt is ook belangrijk. Onder meer het expliciet maken van verschillen tussen opeenvolgende generaties of tussen staken en het vervolgens overbruggen daarvan. Waar tegenstellingen onoverbrugbaar blijken, is het maar beter ook dat dit zichtbaar wordt gemaakt en daar consequenties aan worden verbonden. De aandeelhouders kunnen in het proces een voortrekkersrol vervullen, maar moeten niet het proces naar zich toetrekken of domineren. Van een brede, goed gestructureerde en zorgvuldig geregisseerde deelname aan de opeenvolgende (deel)fasen van het proces, gaat een zeer positieve invloed uit op betrokkenheid en commitment van de familie als geheel.

Aan ondernemingszijde is men - afhankelijk van de professionaliteit van het management soms al wel wat gewend op het punt van visieontwikkeling en strategische planning, maar vaak ook niet. Nieuw is hoe dan ook de gestructureerde afstemming met het familiesysteem.

Een afstemming die vroeger hoogstens impliciet plaatsvond.

Een belangrijk punt van aandacht is de vraag voor familieleden die deel uitmaken van de directie in welk van de twee planningprocessen zij moeten participeren.

Of misschien in beide? In dat geval kunnen zij een verbindende schakel vormen, die echter niet ten koste mag gaan van de transparantie van het proces.

De kracht van de methodiek is gelegen in het afwisselend scheiden en integreren van de twee parallele planningprocessen.

Het mag duidelijk zijn dat overdracht van eigendom en directieopvolging op een natuurlijke wijze in het kader van de parallele planning aan de orde komen. Dat beperkt de impact van deze transitie. Men is er immers al lang van tevoren in een breder perspectief mee bezig geweest.

De wijze waarop de parallelle planning hierboven is beschreven sluit aan op de mogelijkheden en kenmerken van het gevestigde en volgroeide familiebedrijf, dat het DGA-stadium al ruimschoots is gepasseerd. Het basisprincipe van de parallelle planning is echter ook toepasbaar in de DGA-onderneming die aan de vooravond staat van directieopvolging en eigendomsoverdracht. In thema 7 zijn daarvan sporen terug te vinden in de gedachte dat tijdig scenario's moeten worden uitgewerkt waarbij de ontwikkelingsmogelijkheden en - behoeften van het bedrijf worden gelegd naast de ambities en de talenten van de familie.

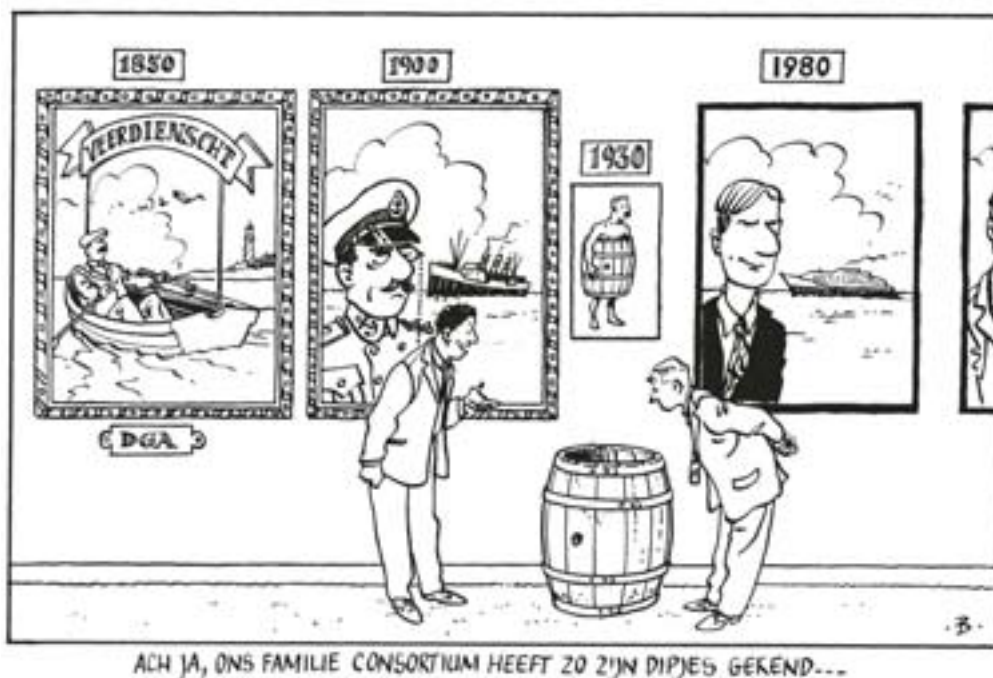
Aanbeveling bij thema 8

De kunst van het oprichten, voortzetten en verder ontwikkelen van een familiebedrijf is het tot stand brengen van een inspirerende en productieve wisselwerking tussen een ondernemende en talentvolle familie met een groot verantwoordelijkheidsbesef en een ambitieuze, professioneel geleide, zich steeds vernieuwende onderneming.

In het proces van parallelle planning vindt een dynamische synchronisatie en harmonisatie plaats van visieontwikkeling en strategiebepaling binnen enerzijds de ondernemende familie en anderzijds de onderneming. Daarmee wordt de unieke potentie van het familiebedrijf tot leven gebracht.

Aanbeveling 20

Familiegeleide en familiegecontroleerde ondernemingen, alsook familieconsortia, zouden periodiek - bijvoorbeeld elke drie jaar - een proces van parallelle planning moeten doorlopen. De voorzitters van de directie, van de RvC, van een eventuele SAK en van de familieraad zouden gezamenlijk de regie van dat proces moeten oppakken.



THEMA 9 : HET KWEKEN VAN EEN NIEUWE GENERATIE EIGENAREN**Het begint altijd met de opvoeding in het ouderlijk gezin**

De hoop en de wens van een ondernemende familie om ook in een volgende generatie als eigenaar verantwoordelijkheid voor het bedrijf te kunnen blijven dragen, komt alleen in vervulling als vroegtijdig stappen zijn ondernomen om de kinderen te enthousiasmeren en voor te bereiden op hun toekomstige verantwoordelijkheden. Kinderen uit ondernemersfamilies moeten door-drongen raken van het feit dat zij in een bevoorrechte situatie verkeren, dat hen unieke kansen worden geboden en dat dit ook zware offers kan gaan vragen.

Rond die voorbereiding doen zich paradoxale situaties voor. Een vader die als DGA buitensporig veel uren draait en het thuisfront gebruikt om zijn frustraties kwijt te raken, is opvoedkundig gezien niet verstandig bezig. Ondernemers-echtparen die er veel belang aan hechten dat hun kinderen zelf hun weg kiezen en hun leven naar eigen goeddenken inrichten, kunnen daarin soms zo ver gaan dat ze het bestaan van het familiebedrijf verdonkeremanen of zelfs een actief ontmoedigingsbeleid voeren. Ook dat lijkt niet zo verstandig en is niet in het belang van de kinderen.

Wél verstandig is om van jongs af aan de kinderen op een natuurlijke en gevarieerde wijze in aanraking te brengen met het wel en wee van het familiebedrijf, door daar aan tafel over te praten, door het bedrijf te bezoeken en aan festiviteiten deel te nemen, door er vakantiebaantjes te doen. De opvoeding in gezinsverband biedt bovendien tal van gelegenheden om bij het opgroeiende kind een ondernemende instelling aan te moedigen en om de organisatorische en sociale vaardigheden te ontwikkelen die later noodzakelijk zijn om rollen in het familiebedrijf effectief te vervullen. Bijvoorbeeld door ze een vakantiereis geheel te laten plannen. Met name het op jeugdige leeftijd al laten dragen van overzichtelijke verantwoordelijkheden die binnen het bereik van het kind liggen is belangrijk. Wanneer het tot de mogelijkheden behoort dat broers en zusters later wellicht binnen het bedrijf zullen moeten samenwerken, kan ook daaraan tijdens de gezamenlijke opvoeding worden gewerkt. Bijvoorbeeld door hen een stuk land te geven dat zij gezamenlijk kunnen exploiteren.

Het reeds op jeugdige leeftijd rekening houden met, en het inspelen op de mogelijkheid dat het kind later voor een loopbaan in het familiebedrijf zal kiezen hoeft niet te ontaarden in het opdringen van die keuze. Om meerdere redenen is het daarom ten zeerste aan te bevelen dat na beëindiging van zijn of haar opleiding, de jeugdige volwassene wordt aangemoedigd om een aantal jaren zijn geluk elders te gaan beproeven en buiten het eigen bedrijf zijn eerste werkervaring op te doen.

Binnen en rond de familieonderneming zijn in principe voor familieleden uiteenlopende rollen te vervullen: binnen het bedrijf als medewerker, manager

Vorbereiding van de volgende generatie

De familie van Hout zit sinds 1906 in de mode. Begonnen in Brabant maar uitgegroeid tot een landelijke keten van modebedrijven met Hout-Brox, Duthler en Active Life als de bekendste formules. Er zijn ongeveer 900 medewerkers.

Bijna dertig jaar lang is de leiding van het bedrijf in handen geweest van vijf echtparen: drie broers, twee zusters en hun echtgenoten. Ondernemerschap en expansie vormen de rode draad. Gelijkheid is een belangrijk principe voor de broers en zusters. Over het terugtreden hebben zij een duidelijk afspraak: op je 55e ben je verplicht je functie aan te bieden. De eerste is zo enkele jaren geleden gestopt. Twee jaar geleden betekende het ook dat voor het eerst in de historie een externe algemeen directeur is aangesteld die samen met een familielid, Marion van Hout-Slaats, de directie vormt. Marion: "Het voordeel van de externe algemeen directeur is onder meer dat besluiten nu op een professionelere wijze worden genomen en dat emoties niet meer de overhand hebben".

Op dit moment zit het bedrijf in de overgangsfase van 3e naar de 4e generatie. Om dat proces goed te laten verlopen is twee jaar geleden een familieraad opgericht, Forum 14 genaamd (naar de 14 neven en nichten in de vierde generatie). Hierin zitten alle junioren en senioren. De junioren hebben het bestuur van Forum 14 in handen, maar hebben geen zeggenschap in het bedrijf. De senior generatie is nu nog eigenaar van de onderneming.

De doelen van het forum zijn: betrokkenheid, educatie, communicatie, informatie.

Het forum symboliseert de verbondenheid met het bedrijf. Er zitten op dit moment 28 personen in het forum; waarvan 10 senioren, 14 junioren en 4 partners'.

Het forum komt drie keer per jaar bij elkaar, waarvan de familiejaardag verplicht is voor iedereen.

De oprichting van het forum is zeer succesvol gebleken omdat op deze wijze de nieuwe generatie betrokken werd bij het bedrijf en hun ambities konden aangeven m.b.t. de toekomst.

of directeur. Wordt een loopbaan buiten het bedrijf verkozen dan kunnen rollen worden vervuld in de familieraad, als aandeelhouder en eventueel als commissaris. Wat daadwerkelijk binnen het bereik van het opgroeiend kind zal liggen, tekent zich meestal heel geleidelijk af. Het laten uitbrengen van een beroepskeuzeadvies op basis van een analyse van capaciteiten en belangstelling, kan zinvol zijn rond de leeftijd van 16-17 jaar.

Grote familiebedrijven kunnen zich eigen educatieve activiteiten veroorloven

Grote en oudere familiebedrijven hebben vaak structuren en activiteiten ontwikkeld die vormend zijn voor de nieuwe generatie. Deze activiteiten dienen vaak een meervoudig doel: meer te weten komen over de familiehistorie en de ontwikkelingsgang van de onderneming, elkaar als toekomstige verantwoordelijke generatie leren kennen, specifieke kennis en ervaring opdoen voor het vervullen van toekomstige rollen, bijvoorbeeld van aandeelhouder. Door deelname aan familiale werkgroepen wordt ervaring opgedaan met samenwerken in familieverband. Ook het als waarnemer of secretaris bijwonen van bijvoorbeeld vergaderingen van de RvC kan zinvol zijn.

Kleinere familiebedrijven die nog niet in staat zijn eigen educatieve activiteiten op te zetten, kunnen gebruik maken van activiteiten en programma's van FBNed en van gespecialiseerde universitaire instituten. Ook internationaal bestaat een rijk aanbod, onder meer opgezet door het Family Business Network (FBN) en business schools als IMD, Harvard, Kellogg en INSEAD.

Bijzonder belangwekkend, ook voor jonge mensen uit grote familiebedrijven, zijn de zogenaamde “next generation” activiteiten die in Nederland door FBNed en internationaal door FBN worden geboden. Door deze organisaties wordt ook bemiddeld bij het vinden van stageplaatsen.

Specifieke bekwaamheden nodig in de rol van eigenaar

Om de rol van eigenaar van het familiebedrijf goed te kunnen vervullen is het gewenst:

- * de historie van de ondernemende familie en de ontwikkelingsgang van de familieonderneming goed te kennen en te begrijpen
- * inzicht te hebben in de juridische en fiscale aspecten van het aandeelhouderschap;
- * goed in staat te zijn financiële verslaglegging te lezen en te begrijpen
- * notie te hebben van strategievorming en bedrijfskunde
- * de hoofdprincipes en verschijningsvormen van governance te begrijpen
- * inzicht te hebben in processen van consultatie- en besluitvorming
- * inzicht te hebben in hoe betrokkenheid en consensus kunnen worden bevorderd

Het is zinvol daarbij onderscheid te maken tussen een drietal niveaus van kennis en inzicht:

- * het niveau van *bewustwording*
- * het niveau van *begrijpen*
- * het niveau van *beheersen*

Voor eigenaren gaat het vooral om de eerste twee niveau's. Voor het derde niveau kunnen zij specialisten inschakelen. Op deelgebieden kan het nuttig zijn dat toekomstige aandeelhouders zich door gerichte opleidingen en trainingen bekwamen om straks de rol van eigenaar goed te vervullen.

Aanbevelingen bij thema 9

Het gericht kweken van een nieuwe generatie toekomstige eigenaren is een absolute voorwaarde om de droom van een langdurig - van generatie op generatie - voorgezette en succesvolle familieonderneming te laten uitkomen. Het begint allemaal in het gezin, waar enthousiasme en verantwoordelijkheidsbesef moeten worden aangeleerd en een ondernemende houding moet worden aangemoedigd. Toekomstige eigenaren moeten zich

voorbereiden op het vervullen van uiteenlopende rollen binnen en rond het familiebedrijf. Zij moeten de benodigde kennis en ervaring opdoen en een houding van “ondernemende rentmeester” ontwikkelen. Grotere, gevestigde familiebedrijven hebben de mogelijkheid om in eigen kring heel veel te doen aan vorming en training van de nieuwe generatie eigenaren. Maar er is gaandeweg ook een breed extern aanbod aanwezig waarop ook de kleinere, ontlukende familiebedrijven een beroep kunnen doen.

Aanbeveling 21

Verhef vorming en training van een nieuwe generatie eigenaren tot topprioriteit. Pak dat bewust en met professionele ondersteuning aan. Stel de daarvoor noodzakelijke financiële middelen beschikbaar. Organiseer gezamenlijke activiteiten in familieverband.

Aanbeveling 22

Zoek contact met collega-familiebedrijven om door middel van stages het opdoen van een bredere ervaring mogelijk te maken. Neem kennis van en participeer in de “next generation” activiteiten van nationale (FBNed) en internationale (FBN) verenigingen van familiebedrijven.

THEMA 10: OVERIGE VOORZIENINGEN EN OVEREENKOMSTEN

Professioneel opgezette familiebedrijven hebben dikwijls een aantal voor het familiebedrijf specifieke voorzieningen. Deze zijn hieronder kort beschreven.

Familiestatoot of -protocol

Het familiestatoot is een document waarin de ondernemende familie vastlegt wat haar drijfveren en intenties zijn van het gezamenlijk in stand houden en verder ontwikkelen van het bedrijf. Het geeft aan welk commitment de familie aangaat.

De belangrijkste normen en waarden die de familie van belang acht bij de bedrijfsuitoefening worden vermeld. Veelal wordt ook aangegeven welke concrete inhoud de familie toekent aan het begrip maatschappelijk verantwoord ondernemen.

De spelregels voor de wisselwerking tussen familie en bedrijf worden vastgelegd. Dat kan betrekking hebben op ondermeer: wie komen in aanmerking om aandeelhouder te zijn, welke eisen worden gesteld aan familieleden die in het bedrijf willen komen werken, welke criteria en procedures gelden er bij

topbenoemingen, met name als het gaat om te kiezen tussen familieleden en buitenstaanders.

Het document kan ook aangeven welke kwaliteiten en wijze van optreden wordt verwacht van familieleden die als aandeelhouders invulling moeten geven aan de rol van eigenaar.

Het familiestatuuat geeft ook aan wie lid kan zijn van de eventuele familieraad, welke doelstellingen de familieraad heeft en welke activiteiten deze ontplooit.

Het is juridisch gezien meestal geen afdwingbare overeenkomst maar heeft meer het karakter van een intentieverklaring of morele overeenkomst.

Aandeelhoudersovereenkomst

Hierin worden nadere afspraken tussen aandeelhouders vastgelegd.

Ondermeer bevat de overeenkomst bepalingen over de wijze waarop aandelen aan een volgende generatie kunnen worden overgedragen, over de wijze waarop aandeelhouders kunnen of moeten uittreden, over de wijze waarop de waarde van de aandelen wordt vastgesteld en over de wijze waarop conflicten tussen aandeelhouders tot een oplossing kunnen worden gebracht.

In aandeelhoudersovereenkomsten treft men ook wel bepalingen aan inzake voordrachtsrechten voor commissarissen en/of bestuurders van de SAK.

Soms treft men in aandeelhoudersovereenkomsten ook een nadere invulling aan van gemeenschappelijke doelen die door de samenwerkende aandeelhouders worden nagestreefd en bepalingen die betrekking hebben op de invulling van de rol van eigenaar.

Anders dan het familiestatuuat heeft de aandeelhoudersovereenkomst een juridisch dwingend karakter.

Participatieovereenkomst

Dit is een bijzondere vorm van een aandeelhoudersovereenkomst, die wordt opgesteld bij participatie door een participatiemaatschappij.

Bijzondere aspecten zijn:

- * doel en beoogde duur van de participatie
- * afspraken inzake de exit: termijn, omstandigheden, voorwaarden, procedure
- * informatieverschaffing aan de participatiemaatschappij
- * onderwerpen waarover de participatiemaatschappij moet worden geconsulteerd
- * besluiten waarvoor instemming van de participatiemaatschappij vereist is
- * voordrachtsrecht voor (een) commissaris(sen)

De participatieovereenkomst heeft een juridisch dwingend karakter.

Bestuursreglement

In het bestuursreglement wordt in aanvulling op en als uitwerking van de statuten en van een eventuele aandeelhouders- en participatieovereenkomst, nadere regelingen getroffen die het samenspel tussen de bestuursorganen en/of tussen bestuurders of commissarissen onderling bepalen.

In het bestuursreglement zijn nogal eens, maar niet altijd, opgenomen het reglement van de raad van commissarissen en het directiereglement. Deze laatstgenoemde reglementen worden ook wel in afzonderlijke documenten opgenomen.

De belangrijkste onderwerpen die in een bestuursreglement worden geregeld zijn:

- * de samenstelling van de bestuurlijke organen (waaronder dikwijls ook profielen)
- * de beoogde rolverdeling tussen de organen
- * de voordracht- en benoemingsprocedures
- * regels inzake informatie, consultatie en besluitvorming
- * de periodieke evaluatie

Interne beurzen/of voor het verhandelen van aandelen of certificaten

Het begint een algemeen erkende notie te worden dat het ongewenst is om familieaandeelhouders te hebben die dit tegen wil en dank zijn. Eerder in het rapport is er al op gewezen dat bij overdracht van aandelen aan een volgende generatie ook de ontvangende partij terdege stil moet staan bij de vraag of hij of zij daadwerkelijk de daarbij behorende rechten en plichten op zich wenst te nemen. De lasten kunnen soms groter zijn dan de lusten.

Omstandigheden, zowel persoonlijke omstandigheden als de ontwikkeling van het bedrijf, kunnen gaandeweg veranderen en er toe leiden dat een aandeelhouder zijn belangstelling voor en betrokkenheid bij de onderneming verliest. Maar ook andersom: hij of zij kan gaandeweg de behoefte hebben om zijn of haar commitment, ook in termen van financieel belang, te vergroten.

In het algemeen is in de statuten of een aandeelhoudersovereenkomst bepaald hoe overdracht van aandelen aan aandeelhouders kan plaatsvinden. Maar het “vrije verkeer” kan op twee manieren nog extra worden bevorderd:

- * door het houden van een periodieke beurs waarin vragende en aanbiedende familieleden elkaar makkelijk treffen
- * door binnen de onderneming een voorziening te treffen die het mogelijk maakt aandelen in te kopen

De kosten die verbonden zijn aan de overdracht van aandelen kunnen, vooral als het om kleine transacties gaat, wel eens een belemmering vormen. Aandelen worden daarom (ook) om die reden wel gecertificeerd.

Ook in familiebedrijven die voor het personeel de mogelijkheid hebben geopend om - binnen bepaalde grenzen - aandeelhouder te worden, treft men wel interne beurzen aan waar de aandelen (veelal certificaten) kunnen worden verhandeld.

Family office

Het family office is een voorziening die steeds vaker aanwezig is in de grotere multi-generationale familiebedrijven, waar sprake is van een wijdvertakte ondernemende familie. De taken die door de family officer (of familie manager) worden vervuld zijn veelal:

- * het coördineren, danwel het beheren van activiteiten en besluitvorming rondom het familievermogen
- * het organiseren van sociale en educatieve activiteiten in het kader van de familievereniging en/of familie(be)raad
- * het zorgdragen voor bedrijf- en familiegerelateerde communicatie (via familieblad en/of intranet-website)
- * counseling van familieleden inzake hun loopbaan binnen of buiten de onderneming
- * eerste lijnsadvisering aan individuele familieleden inzake financiële, fiscale en juridische aspecten alsmede wegwijzer zijn naar specialisten
- * deelnemen aan en vertegenwoordigen van de familie in nationale en internationale netwerken van ondernemende families.

Het betreft meestal een parttime functie. Organisatorisch is de functie opgehangen aan een eventuele overkoepelende familieholding, aan (het bestuur van) de familieraad of aan het stichtingsbestuur (SAK).

Charitatieve en andere stichtingen

Sommige ondernemende families kiezen ervoor om een deel van het vermogensopbouw die door de onderneming wordt verkregen te besteden aan een specifiek maatschappelijk doel. Daarmee wordt een extra element van zingeving ingebracht in het ondernemen in familieverband.

Dikwijls wordt daartoe een speciale stichting in het leven geroepen.

Met treft soms de constructie aan waarbij die stichting (mede-)eigenaar van de onderneming is. Het stichtingsbestuur (vaak samengesteld uit een combinatie van familieleden en buitenstaanders) vervult dan tevens de rol van (groot-) aandeelhouder.

Testamenten en huwelijkse voorwaarden

Een bijzonder onderwerp is de afstemming tussen familieaandeelhouders op het gebied van testamentaire beschikkingen. Wil men een bepaald beleid volgen inzake de toekomstige aandeelhoudersstructuur van de familieonderneming, dan is het absoluut noodzakelijk daarmee rekening te houden in de individuele testamenten. De verplichting daartoe kan bijvoorbeeld in de aandeelhoudersovereenkomst worden opgenomen.

Noodscenario's

Vooraf de DGA-onderneming is erg kwetsbaar. Door plotseling overlijden of arbeidsongeschikt raken van de directeur-aandeelhouder kunnen voor het bedrijf en voor de familie dramatische situaties ontstaan. Door het certificeren van aandelen en een voorziening waarbij een (wakend) stichtingsbestuur in werking treedt als de DGA uitvalt, kan worden zeker gesteld dat essentiële beslissingen over de toekomst van het bedrijf worden genomen door competente en vertrouwde personen. De DGA die de risico's van zijn uitvallen wil beperken werkt met een managementteam, heeft (een) commissaris(sen) aangesteld en heeft een opvolgingsplan klaar liggen. En hij heeft een goed doordacht testament opgesteld.

Aanbevelingen bij thema 10

Het ontwikkelen van een eigendomsstrategie en het bouwen aan een duurzame familieonderneming vergt dat op een reeks van gebieden structuren in het leven worden geroepen en afspraken worden vastgelegd. Het proces van totstandkoming daarvan is, door de consultatie en de dialoog die daarvoor nodig zijn, bijna belangrijker dan het (geschreven) eindresultaat.

Aanbeveling 23

Het is raadzaam om in de zich ontwikkelende en vertakkende familieonderneming een familiestatuuut, een aandeelhoudersovereenkomst en een bestuursreglement op te stellen.

Aanbeveling 24

Het beleid dat de ondernemende familie wil volgen inzake de overdracht van eigendom naar de volgende generatie, dient ook tot uiting komen in de individuele testamenten van de familieaandeelhouders.

Aanbeveling 25

In de DGA-onderneming mag een noodplan dat in werking treedt bij onverhoopt uitvallen van de directeur-groootaandeelhouder niet ontbreken.

THEMA 11: INSCHAKELEN VAN ADVISEURS EN DIENSTVERLENERS

Rond het structureren en inrichten van het aandeelhouderschap en rond de overdracht van eigendom doen zich gecompliceerde en soms zeer technische vraagstukken voor. Ondermeer: juridisch, erfrechtelijk, fiscaal, financiering, vermogensbeheer, pensioenen, waardebeoordeling. Het is dan van belang dat de ondernemende familie, alsmede de aandeelhouders, toezichhouders en bestuurders van de familieonderneming op het *juiste moment* de *juiste adviseurs* inschakelen en daar op de *juiste wijze* mee om gaan. Veel familieondernemingen vinden het lastig om in het brede en weinig transparante aanbod, de goede weg te vinden. Bovendien koesteren zij een stevige argwaan jegens “urenschrijvers en percentageheffers”. Hoe dan ook willen zij de regie zelf in handen houden.

Welke adviseurs voor welke vraagstukken

Sommige thema's/vraagstukken kunnen door/vanuit meer dan één disciplines worden behandeld, sommige vraagstukken vereisen uitdrukkelijke samenwerking van verschillende disciplines, veel advieskantoren en/of zakelijke dienstverleners herbergen meerdere disciplines. Een goede samenwerking tussen die disciplines uit hetzelfde kantoor is belangrijk maar is niet altijd verzekerd.

In het onderstaande overzicht zijn alleen de adviesthema's en dienstverleningsproducten opgenomen die te maken hebben met eigendomsstrategieën en eigendomsoverdracht. De regulier en doorlopende diensten (zoals de accountantscontrole en diverse bancaire diensten) zijn niet vermeld.

De accountant

Waardebepalingsvraagstukken
Due diligence onderzoek (bij acquisities)

De waarderingsspecialist

Waardebepalingsvraagstukken
Arbitrages en bindende waarderingen

De fiscalist

Minimaliseren van fiscale druk
Fiscale aspecten van eigendomsoverdracht

De corporate bankier

Financiële herstructurering als voorbereiding op overdracht van eigendom
Extra financieringsbehoefte rond de eigendomsoverdracht

De private bankier

Persoonlijke financiële planning (inclusief pensioenen)
 Vermogensbeheer
 Estate planning

De investment bankier/ venture capitalist (door onderdelen van banken, participatiemaatschappijen, investeringsmaatschappijen, informal investors)

Versterking risicodragend kapitaal (al dan niet tijdelijk)
 Faciliteren van MBO/MBI
 Waardebepalingsvraagstukken

De M&A specialist (gespecialiseerde bureaus of afdelingen van banken en accountantskantoren)

Advisering en bemiddeling bij de verkoop van (onderdelen van) de onderneming
 Advisering en bemiddeling bij het doen van acquisities

De vennootschapsjurist (advocaat of gespecialiseerd notaris)

Vennootschappelijke vraagstukken (keuze rechtsvorm, holdingconstructies, joint ventures en allianties, statuten, certificering, aandeelhoudersovereenkomsten, governance structuur).
 Overname - en andere overeenkomsten.

De notarieel jurist (notaris)

Personenrecht/Erfrechtelijke vraagstukken
 * testamenten
 * huwelijkse voorwaarden
 Goederenrecht/Vennootschappelijke vraagstukken
 * akten(certificering etc.)
 * statuten
 * overdrachten (bedrijfspand, aandelen, certificaten)
 * oprichtingen (persoonlijke houdstermaatschappij, SAK, etc.).

De bestuursadviseur

Inrichting van de bestuurlijke organisatie
 Opstellen van een bestuursreglement
 Samenhang tussen strategie, structuur en (top)bemanning
 Governance

De familiebedrijvenadviseur

Structureren en faciliteren van communicatie-, leer- en ontwikkelingsprocessen voor familie en aandeelhouders
 Opstellen van een familiestatuuut (-protocol, -manifest)
 Opzetten van een integrale opvolgings- en overdrachtsplanning bij generatiewisseling
 Beoordeling van geschiktheid van familieleden voor posities in de onderneming
 Mediation bij conflicten tussen familieleden, staken, aandeelhoudergroepen, etc

Coachen van individuele bestuurders, toezichthouders, aandeelhouders en familieleden

Persoonlijk klankbord/raadgever voor terugtreedende DGA/bestuursvoorzitter

Wie op welk moment inschakelen en hoe te selecteren.

Veel (familie-) ondernemingen onderhouden een permanente relatie met enkele dienstverleners en adviseurs, zoals een bank, een accountantskantoor (vaak inclusief fiscalist), soms een advocatenkantoor (soms inclusief notaris). Naast het afnemen van min of meer doorlopende zakelijke diensten, worden deze adviseurs/dienstverleners incidenteel geraadpleegd rond specifieke kwesties die zich aandienen. Deze vaste adviseurs/dienstverleners kunnen in die gevallen soms zelf hun klant helpen, soms schakelen zij specialisten in uit het eigen kantoor, soms verwijzen zij door naar een andere instantie of specialist.

Sommige (familie-) ondernemingen hebben de gewoonte om bijvoorbeeld éénmaal per jaar hun vaste (huis-)adviseurs gezamenlijk uit te nodigen voor een strategische sessie.

Veel advieskantoren en zakelijke dienstverleners hebben - als ondernemers - een natuurlijke neiging om een zo breed mogelijk pakket aan te bieden. Naast de relatieve generalisten (of accountmanagers) die het normale contact met de ondernemer onderhouden hebben zij dikwijls diverse specialisten in huis, ook uit andere disciplines. Dat kan voor de (familie-)onderneming praktisch en vertrouwd zijn, maar kan ook bezwaarlijk worden gevonden (koppelverkoop, minder onafhankelijke adviezen, minder transparantie van kosten en beheersbaarheid daarvan).

Het is voor een onderneming/ondernemer soms wel lastig om - bijvoorbeeld met het oog op de naderende overdracht van eigendom (eventueel gekoppeld aan directieopvolging) - de vertrouwde huisadviseur te passeren. Toch kan dat nodig zijn.

De regie

Met name in het stadium dat zich in de verte een naderende eigendomsoverdracht begint af te tekenen (veelal samen met directieopvolging) ontstaat de behoefte aan een *strategische en geïntegreerde visie* op het proces, aan een deugdelijk procesplanning en aan een overkoepelende regie. Binnen de familieonderneming moet goed worden nagedacht over hoe dit moet worden georganiseerd. Vooral in het geval van een DGA-onderneming is het niet altijd gewenst om die regie geheel in handen te laten van de DGA, die dat veelal juist zelf wil doen en moeite heeft om zijn eigen terugtrekken te accepteren. Voor de (voorzitter van de) RvC is dan soms een taak weggelegd. Anderzijds is terughoudendheid geboden bij het betrekken van commissarissen in familievragestukken. Commissarissen zijn er in de eerste plaats voor het adviseren (en eventueel uitoefenen van toezicht) over de strategie, de organisatie en de leiding van de onderneming. Een externe voorzitter

van een eventueel SAK-bestuur is een logischer keuze. Ook kan overwogen worden om voor de duur van het overdrachtsproces een beroep te doen op een speciaal daartoe aan te trekken persoon.

Andere kennis- en inspiratiebronnen

Bestuurders en aandeelhouders van familiebedrijven blijken er dikwijls veel baat bij te hebben om collega's te raadplegen, seminars en cursussen te bezoeken en contact op te nemen met eigen organisaties als FBNed, NCD, VNO-NCW, zowel met het doel inzicht te verwerven op de inhoud en aard van de overdrachtsprocessen, als ook voor het beantwoorden van de vraag op welk moment welke adviseur waarvoor moet worden ingeschakeld en wie in concreto zou moeten worden benaderd.

Aanbevelingen bij thema 11

Bij het ontwikkelen van een eigendomsstrategie, het voorbereiden van de eigendomsoverdracht naar een volgende generatie en meer in het algemeen bij het bouwen aan een duurzame familieonderneming is gespecialiseerd advies op een reeks van terreinen onontbeerlijk. Vaste huisadviseurs kunnen tot op zekere hoogte daarbij behulpzaam zijn, maar de ondernemende familie moet zich vrij voelen om op zoek te gaan naar het beste dat beschikbaar is. Het is belangrijk daarbij zelf de regie in handen te hebben en niet over te laten aan vaktechnisch georiënteerde specialisten. Soms kunnen commissarissen de weg wijzen. In sommige stadia, bijvoorbeeld aan de vooravond van een gecompliceerde overdracht van leiding en eigendom, kan het zinvol zijn om een generalistisch ingestelde familiebedrijvenadviseur, die het vertrouwen van alle betrokkenen geniet, in te schakelen om de regie te voeren of althans daarbij behulpzaam te zijn.

Aanbeveling 26

Maak - zeker bij complexe overdrachtsprocessen - bewust en selectief gebruik van gespecialiseerde adviseurs. Win bij collega's en/of ondernemersorganisaties referenties in. Let er op dat die adviseurs de dynamiek van het familiebedrijf begrijpen, zich voldoende onafhankelijk kunnen opstellen en kunnen uitstijgen boven hun specialisme.

Aanbeveling 27

Besteed bijzondere aandacht aan procesregie en aan de onderlinge afstemming van gespecialiseerde adviseurs. Houd dat in eigen hand, of neem daarvoor een gekwalificeerde buitenstaander in de arm.

Introductie

Gelijktijdig aan het werk van de commissie hebben de onderzoekers uit deze groep een onderzoek uitgevoerd naar eigendomsstrategieën voor het familiebedrijf.

Het onderzoek is er met name op gericht inzicht te krijgen in de rol van de familie als eigenaar, hoe zij het eigendom structureren, overleg en besluitvorming plaatsvindt en op welke gebieden de familie als eigenaar nadrukkelijk zeggenschap en invloed heeft als het gaat om de toekomst van de onderneming. Er is een vragenlijst uitgestuurd naar 423 middelgrote en grote bedrijven die bij FBNed bekend staan als familiebedrijf. 103 familiebedrijven hebben gereageerd. Uiteindelijk zijn 86 vragenlijsten opgenomen in de analyse. Dat is een effectieve respons van ruim 20 procent.

In deze bijlage zijn de belangrijkste resultaten opgenomen.

De familiebedrijven in het onderzoek: respectabele leeftijd en behoorlijke omvang

- * Respectabele leeftijd: 25% is ouder dan 100 jaar en 50% bestaat tussen de 55 en 100 jaar.
- * Op weg naar een duurzaam bestaan: 38% is al in de derde generatie en nog eens 17% heeft de vierde generatie bereikt. 7% is zelfs al ouder, tot aan de tiende generatie.
- * Behoorlijke werkgevers: 50% heeft meer dan 200 werknemers en 25% minder dan 80 werknemers.

De structurering van het eigendom: concentratie lijkt de norm maar is het niet

- * Bij 83% van de bedrijven is de familie de enige eigenaar.
- * In 60% van de gevallen rust het eigendom bij één generatie bij 33% van de familiebedrijven zijn twee generaties gezamenlijk eigenaar en bij 7% zelfs drie generaties.
- * In 82% van de gevallen is er meer dan één aandeelhouder.

De visie van de familie: continuïteit en zelfstandigheid staan voorop

- * Er is een grote drang naar zelfstandigheid: 80% streeft ernaar het bedrijf zelfstandig te laten voortbestaan en door te geven aan toekomstige generaties. 86% stelt dat lange termijn groei een belangrijke doelstelling is en 84% gaat voor continuïteit. Slechts 4% overweegt een mogelijke verkoop aan derden en 11% ziet opsplitsing als een mogelijkheid.
- * Toch geeft 15% aan nog geen duidelijke visie te hebben op de toekomst.

Overleg en besluitvorming binnen de familie: informeel blijft belangrijk

- * Ook in dit rapport over eigendomsstrategieën wordt gepleit voor het opzetten van goede overlegstructuren. Van de ondervraagde familiebedrijven doet 30% dat. De overige 70% maakt er weinig tot geen gebruik van. 32% heeft ook

formele spelregels opgesteld bijv. in een familiestatuuut of familieprotocol.

- * Een meerderheid van 61% geeft aan redelijk tot vaak gebruik te maken van informele bijeenkomsten. Dat zijn dan wel aparte bijeenkomsten. Slechts 25% gebruikt daarvoor sociale bijeenkomsten zoals verjaardagen of feestjes.

Bijeenkomsten over het bedrijf: vooral de aandeelhouders

- * De meeste familiebedrijven (56%) kiezen voor formele familiebijeenkomsten over het bedrijf met uitsluitend de aandeelhouders. 24% betreft ook de partners van aandeelhouders erbij en 25% betreft ook de kinderen erbij.
- * Als het om aandeelhoudersvergaderingen gaat dan is een ander beeld te zien: 58% vergadert alleen met de aandeelhouders, 14% betreft de partners erbij en 15% de kinderen.
- * Ingeval kinderen deelnemen dan kiest de meerderheid ervoor om kinderen vanaf de leeftijd van 18 jaar mee te laten doen.

Overdracht van eigendom: de spelregels zijn vastgelegd

- * Families leggen vast hoe en aan wie de aandelen over te dragen: 74% heeft van te voren bepaald wie aandelen kan bezitten, 84% heeft een procedure vastgelegd wat de volgorde van aanbidding is en 60% heeft een procedure om de prijs vast te stellen
- * Voor wat betreft de overdrachtmechanismen zijn periodiek snoeien (28%), certificering van aandelen (30%) en overdracht door vererving (21%) het meest genoemd.

De familie als eigenaar: grote invloed maar zij beschikt niet altijd over voldoende kennis

- * De benoeming en het ontslag van bestuurders is voorbehouden aan de aandeelhouders. Dat geldt in 72% van de gevallen voor de directie en in 65% voor de commissarissen. Benoeming en ontslag van bestuurders van het stichting Administratiekantoor is in 53% voorbehouden aan de eigenaren.
- * Ook voor wat betreft grote investeringen (58%), acquisities (53%) of verkoop en sluiting van bedrijfsonderdelen (61%) heeft de familie als eigenaar de uiteindelijke beslissing.
- * De kennis onder eigenaren om gefundeerd belangrijke beslissingen te kunnen nemen is niet altijd voldoende: 60% vindt dat de familie goed geïnformeerd wordt maar 45% is het oneens of is neutraal ten aanzien van de stelling dat de familie genoeg kennis heeft om onderbouwde besluiten te kunnen nemen.

Tot slot: wat draagt bij aan het zakelijk succes van het familiebedrijf?

Een belangrijke vraag is op welke wijze de familie als eigenaar bijdraagt aan het succes van de onderneming in termen van financiële prestaties. Het beschikken over de juiste talenten en inzet is natuurlijk belangrijk maar uit de onderzochte bedrijven tekenen zich enkele andere trends af:

- * De mate waarin de familie het eens is over de lange termijn doelstellingen van de onderneming heeft een significant positief effect op de financiële levensvatbaarheid. Die eensgezindheid is groter naarmate er binnen de familie

- meer openheid is en er een sterk commitment is aan de strategische besluiten.
- * De drang om zelfstandig te blijven heeft een sterk positief effect op het zakelijk succes.
 - * Het houden van familiebijeenkomsten over de onderneming en de relatie tussen de familie en de onderneming heeft een positief effect evenals het hebben van een familiestatuuut.
 - * De mate waarin de volgende generatie wordt betrokken blijkt ook een positief effect te hebben op het succes van de onderneming. Met name uit zich dat in het betrekken van kinderen bij familiebijeenkomsten en aandeelhoudersvergaderingen als ook het ontwikkelen en uitvoeren van opleidingsplannen voor de volgende generatie.

Een uitgebreider onderzoeksrapport is separaat beschikbaar.

GERAADPLEEGDE LITERATUUR

- Brouwer, Aleid** - Old firms in the Netherlands: the long-term spatial impact of firms' identities and embeddedness, Rijksuniversiteit Groningen, 2005
- Carlock, Randel en Ward, John** - Strategic Planning for the Family Business, Palgrave Macmillan, 2003
- Collins, James en Porras, Jerry** - Built to last; successful habitus of visionary companies, Random House, 1999
- FBNed** - Ondernemen als Familie; aanbevelingen voor goed bestuur in het familiebedrijf, FBNed, 2003
- Flören, Roberto** - Opvolging in eigendom bij familiebedrijven: eerder een kans dan een recht, Nyenrode/Insinger de Beaufort, 2003
- Heyden, Ludo van der; Blondel, Christine en Carlock, Randel** - Fair Process: Striving for Justice in Family Business, Family Business Review, Vol 18, Issue 1, 2005
- Kenyon-Rouvinez, Denise en Ward, John** - Family Business Key Issues, Palgrave Macmillan, 2005
- Miller, Danny en Le Breton-Miller, Isabelle** - Managing for the Long Run; Lessons in competitive advantage from Great Family Businesses, Harvard Business School Press, 2005
- Simon, Hermann** - Verborgene Kampioenen, Kluwer Bedrijfsinformatie, 1997
- Visscher, François; Aronoff, Craig en Ward, John** - Familiekapitaal en Ondernemingsvermogen; management, beheer en overdracht, Centrum van het Familiebedrijf, 2003

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	familiestatuu	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		

SAMENSTELLING VAN DE COMMISSIE

Voorzitter

J.A. van Hamel (Joost)

Bestuursadviseur

Ondernemers/bestuurders

K. Kloosterboer (Klaas)

Directeur/eigenaar Kloosterboer BV, IJmuiden

H. Westland (Henk)

Commissaris Westland Kaasgroep, Huizen

P.G. Pelt (Pieter)

Directeur/eigenaar De Stiho Groep, Nieuwegein

M. van Hout-Slaats (Marion)

Directeur Van Hout Groep, Schijndel

H.T. van der Enden-Kalf (Hermine)

Voormalig Directeur/eigenaar Kalf Trans, Zaandam

W.M. van Eeghen (Willem)

Directeur/eigenaar Van Eeghen International, Amsterdam

Onderzoekers

R.H. Flören (Roberto)

Insinger de Beaufort hoogleraar Familiebedrijven en Bedrijfsoverdracht,
Nyenrode Business Universiteit

L.M. Uhlaner (Lorraine)

Directeur European Family Business Institute
Erasmus Universiteit Rotterdam

A.J. Thomassen (Albert Jan)

Voormalig directeur Centrum van het Familiebedrijf/directeur FBNeD

Projectsecretaris

Y.M. Linssen (Yvonne)

Linssen Yachts, Maasbracht

GEGEVENS OVER DE SPONSOREN

HOOFDSPONSORS:

ABNAMRO Bank

Wat biedt ABN AMRO het familiebedrijf?

Directeur aandeelhouders van familiebedrijven nemen dagelijks beslissingen die niet alleen van invloed zijn op het bedrijf, maar ook op de overige aandeelhouders en op hun familie. Goed inzicht hebben in de noodzaak en de gevolgen van beslissingen, op de korte en lange termijn, is een fundamentele behoefte van onze relaties.

ABN AMRO ziet de uitdagingen die er liggen voor familiebedrijven. We zien daarbij raakpunten in de privé en in de zakelijke sfeer. Onze mensen hebben veel ervaring met processen en transacties in familiebedrijven. We hebben de expertise en het netwerk, zakelijk en privé, om directeur-aandeelhouders en bedrijven te kunnen ondersteunen bij het nemen van beslissingen. Met deze rol willen wij bijdragen aan het succes van familiebedrijven in Nederland.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met één van onze DGA Bankers: Petra Joosten (010-4023742), Erik Willems (026-3536429) of Huub Beurskens (043-3846810).

www.abnamro.nl

Deloitte

Deloitte is een van de grootste financiële dienstverleners in Nederland, en biedt een breed en geïntegreerd dienstenpakket aan op het gebied van accountancy, belastingen, corporate finance, financieel management, fusie, overname en opvolging. Onze dienstverlening wordt ondersteund door samenwerking met ons wereldwijde netwerk.

Voor het familiebedrijf bieden de professionals van Deloitte ondersteuning bij een voor u gunstige fiscale structurering van uw onderneming, intensieve begeleiding bij processen als opvolging en overname en vermogensplanning. Door een koppeling van branchekennis en vakdiscipline kunnen wij u ondersteunen bij (her-)financieringen en waarderingvraagstukken.

In onze dienstverlening staan persoonlijke aandacht, vaktechnische kwaliteit, snelheid en flexibiliteit voorop. Door een sterke regionale aanwezigheid kunnen wij het familiebedrijf met raad en daad terzijde staan.

www.deloitte.nl

NPM Capital

NPM Capital verstrekt risicodragend kapitaal aan succesvolle Nederlandse middelgrote ondernemingen, vaak familiebedrijven die

* meer dan andere bedrijven met een duidelijke focus aandeelhouderswaarde scheppen of het duidelijke potentieel hebben dat op korte termijn te gaan doen

- * actief zijn in een marktische waarin zij marktleider zijn of een dominante positie kunnen verwerven
- * een ondernemingswaarde hebben van ten minste € 20 - 30 miljoen.

Met het kapitaal dat NPM Capital verstrekt financieren deze ondernemingen verdere groei, bijvoorbeeld door overnames.

NPM Capital streeft naar participaties van lange duur en een substantieel minderheidsbelang. Als investeerder is NPM Capital nauw betrokken bij het bepalen van de ondernemingsstrategie en bij het toezicht op uitvoering. NPM Capital investeert alleen in ondernemingen waar zij een daadwerkelijke bijdrage kan leveren en stelt hoge eisen aan de governance. NPM Capital beoogt een duurzame vertrouwensrelatie met de ondernemer.

Als onderdeel van de familievennootschap SHV Holdings N.V. kent NPM Capital als geen ander de specifieke thema's die spelen in familiebedrijven. Het familiebedrijf krijgt dan ook speciale aandacht in het investeringsbeleid van NPM Capital.

NPM Capital N.V.
Breitnerstraat 1, 1077 BL Amsterdam
Postbus 7224, 1007 JE Amsterdam
telefoon 020-5705555
www.npm-capital.com

SPONSOR:

Houthoff Buruma

Houthoff Buruma is een toonaangevend, onafhankelijk Nederlands kantoor van advocaten, notarissen en belastingadviseurs. Ons kantoor is een veelgevraagd adviseur bij fusies en overnames, beursgangen, openbare biedingen, financieringen en de vorming van joint ventures. De cliëntenkring van Houthoff Buruma bestaat uit middelgrote en grote (familie)bedrijven, non-profit organisaties en financiële instellingen.

Het huidige kantoor Houthoff Buruma is de resultante van vele in de loop der jaren gefuseerde kantoren gevestigd te Amsterdam, Rotterdam en Den Haag. Ieder met een rijke historie, waarvan de langste terug gaat tot de 19e eeuw. Rond 1970 kwamen de namen van mr. H.L. Houthoff (Amsterdam) en van mr. S.L. Buruma (Den Haag) voor het eerst in de kantoornamen voor.

Naast de vestigingen in Amsterdam, Rotterdam en Den Haag heeft Houthoff Buruma kantoren in Brussel, Londen en Luxemburg.

www.houthoffburuma.com