

Goed ondernemingsbestuur bij familiebedrijven



Goed ondernemingsbestuur bij familiebedrijven

Een onderzoek naar verschillen tussen familiebedrijven
en niet-familiebedrijven



Aan dit onderzoek werkten mee:

dr. M.M. Berent-Braun
drs. C.A.C.J. Bus
mr. C.C. van Dijk
drs. E.W.J.A. van Druuten RA
prof. dr. R.H. Flören
Y. van den Hurk
S.F. Jansen RA
prof. dr. M. Lückerath-Rovers
drs. M. Poppen
prof. mr. dr. C.A. Schwarz
drs. A.G. Thomassen
drs. R. Webbink

Bureauredactie: S. Lettink

Fotografie: Marc Blommaert Photography

Grafische vormgeving: EersteHulpBijDesign

© 2013 Baker Tilly Berk N.V./Nyenrode Business Universiteit

Niets uit deze uitgave mag worden veeveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, in fotokopie of anderszins zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteurs. Met dient zich hiervoor te wenden tot Baker Tilly Berk N.V., Postbus 200, 2800 AE Gouda.

Voor zover het maken van kopieën van deze uitgave is toegestaan op grond van art. 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb. 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (Postbus 3051, 2130 KB). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken dient men zich tot Baker Tilly Berk N.V. te wenden.



Voorwoord

Er komt steeds meer aandacht voor corporate governance, of goed bestuur zoals het in het Nederlands wordt genoemd. De verantwoordelijkheden van bestuurders worden steeds meer belicht. Met name bij beursgenoteerde bedrijven, maar ook bijvoorbeeld bij woningcorporaties, onderwijsinstellingen en ziekenhuizen, worden excessen gezien. Niet alleen de directieleden, maar ook commissarissen worden verantwoordelijk gehouden voor het falen van de organisatie.

In relatie tot het familiebedrijf wordt goed bestuur ook een steeds belangrijker thema. Bij familiebedrijven richt goed bestuur zich niet enkel en alleen tot de directieleden, maar ook bijvoorbeeld op familieleden, stichtingsbesturen en leden van een Raad van Advies of Raad van Commissarissen. Richtinggevend was de publicatie van FBned, Vereniging Familiebedrijven Nederland, in 2003 met aanbevelingen voor goed bestuur in het familiebedrijf. Vervolgens zijn er enkele publicaties en kleinschalige onderzoeken geweest die familiebedrijven en goed bestuur aan elkaar koppelden. Tot nu toe is echter geen grootschalig, wetenschappelijk onderzoek gedaan naar goed bestuur van familiebedrijven in Nederland, dat het mogelijk maakt om statistisch betrouwbare uitspraken over dit onderwerp te doen. Met dit onderzoek leveren Baker Tilly Berk, ING en Nyenrode Business Universiteit nieuwe, bruikbare kennis voor het familiebedrijf. Hiermee hopen wij dat de discussie over goed bestuur gebaseerd wordt op betrouwbare cijfers en dat meer familiebedrijven in de toekomst gebruik zullen maken van Raden van Commissarissen of Raden van Advies. Dat zal de professionaliteit van deze belangrijke groep bedrijven ten goede komen. Tevens willen wij wijzen op het unieke karakter en de specifieke krachten van het familiebedrijf, waardoor algehele maatregelen geldend voor het gehele bedrijfsleven veelal minder relevant en zelfs contraproductief kunnen zijn voor het Nederlandse familiebedrijf.

Al sinds 1992 loopt het onderzoeksprogramma naar familiebedrijven op Nyenrode. Bijna jaarlijks zijn onderzoeken gepresenteerd die bijdragen aan het verbeteren van de kennis over familiebedrijven in Nederland en die ook het respect voor deze bedrijven heeft doen toenemen. Nyenrode wil het bedrijfsleven

danken voor haar steun aan de onderzoeken, met name alle familiebedrijven die telkens weer hun tijd en gegevens beschikbaar stellen en natuurlijk ook Baker Tilly Berk en ING, de sponsors van de leerstoel Familiebedrijven en Bedrijfs-overdracht op Nyenrode.

Zelfs bij grootschalige onderzoeken moet een onderzoeker zich beperken. Daarom is bij de keuze voor het onderzoek naar goed bestuur van familiebedrijven gekozen om de aandacht niet te richten op de directie en op leden van stichtingsbesturen, maar juist op het gebruik van een Raad van Commissarissen of van een Raad van Advies door familiebedrijven in Nederland. Het was onze veronderstelling dat directeuren en eigenaren van familiebedrijven nog onvoldoende bekend zijn met deze vormen van goed bestuur en dat zij veel kunnen leren van de ervaringen van niet-familiebedrijven van deze organen.

Voor de presentatie van de onderzoekresultaten hebben wij gekozen voor de leesbaarheid van het onderzoeksrapport, zodat het rapport toegankelijk is voor onze primaire doelgroep: alle betrokkenen bij het familiebedrijf. De onderzoeksmethodologie staat dan ook in de bijlage en het voor dit onderzoek noodzakelijke literatuuronderzoek zult u in de toekomst terug kunnen vinden in de bij dit onderzoek behorende wetenschappelijke publicaties. Tevens hebben wij veel bedrijfsvoorbeelden toegevoegd, zodat de resultaten ook gaan 'leven'. Wij willen de 664 bedrijven die de grote vragenlijst hebben beantwoord en de 70 ondernemers en commissarissen die voor het onderzoek zijn geïnterviewd, nogmaals hartelijk danken.

Breukelen/Utrecht, 11 november 2013

Roberto Flören, Stefan Jansen

Inhoud

Vertegenwoordiging familie, bedrijf en eigendom	10	Amendement Irrgang	130
<i>Westland Kaas Groep</i>	<i>12</i>	Appendix - Onderzoeksmethode	132
Goed bestuur van het familiebedrijf	26	De oudste familiebedrijven van Nederland	134
<i>Holding Europa Have</i>	<i>28</i>	<i>Hotel Wesseling</i>	<i>136</i>
<i>De verschillende rollen binnen de RvC door prof. dr. M. Lückerath-Rovers</i>	<i>39</i>	<i>MHB</i>	<i>140</i>
Kerncijfers	44	<i>Aannemers- en Timmerbedrijf Roosmond</i>	<i>146</i>
Samenstelling Raad	48	Bibliografie	150
<i>Hendriks Bouw en Ontwikkeling</i>	<i>52</i>		
Redenen voor een Raad	60		
<i>Goed bestuur en financierbaarheid van het familiebedrijf door</i>	<i>62</i>		
<i>drs. A.G. Thomassen en drs. R. Webbink</i>	<i>72</i>		
<i>Vroegop-Windig</i>	<i>72</i>		
Taken van de Raad	82		
<i>G. Kwetters & Zn.</i>	<i>84</i>		
<i>Koninklijke De Kuyper</i>	<i>94</i>		
<i>Nabuurs</i>	<i>104</i>		
Redenen om geen Raad te hebben	112		
Reactie van bedrijven die wel een Raad hebben	116		
Beleidsimplicaties	118		
<i>De positie van de commissaris in het familiebedrijf door</i>	<i>119</i>		
<i>prof. mr. dr. C.A. Schwarz</i>	<i>119</i>		
Code Tabaksblat	126		



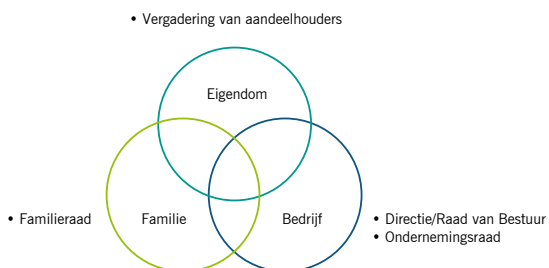
Vertegenwoordiging familie, bedrijf en eigendom

Hét familiebedrijf bestaat niet! Ook al hebben alle familiebedrijven veel gemeenschappelijke kenmerken en hebben zij regelmatig met gelijke dilemma's te maken, toch zijn er grote verschillen tussen de familiebedrijven.

Zo kunnen familiebedrijven bijvoorbeeld variëren van een klein bedrijf met één directeur-eigenaar tot een groot bedrijf met vele eigenaren komende uit verschillende familiestaken. Alle familiebedrijven hebben echter te maken met het samenspel van drie systemen: familie, bedrijf en eigendom. Alleen de grootte en complexiteit van elk van die drie systemen kan sterk verschillen.

Hier worden een voor een deze drie systemen behandeld. Des te complexer een systeem, des te noodzakelijker het is voor een goede vertegenwoordiging van alle vertegenwoordigers in dat systeem.

Figuur 1: Drie systemen van een familiebedrijf en hun vertegenwoordigers



Familie

Families komen in vele soorten en maten voor. Hier is het echter belangrijk om de familie in relatie tot het familiebedrijf te bezien. In een eerste generatie familiebedrijf bestaat de relevante familie veelal uit een gezin van vader en moeder en hun kinderen. Maar in oudere generatie familiebedrijven kan het voor het familiebedrijf relevante aantal familieleden snel uitbreiden. In de tweede generatie kunnen broers en zussen samenwerken en in oudere generaties ontstaat samenwerking tussen neven en nichten. Hierbij dijt niet alleen het aantal familieleden sterk uit, ook kunnen de belangen van de verschillende staken uiteenlopen. Voor dergelijk grote families is het goed om te komen tot de instelling van een **familieraad**. Deze raad fungeert als een vertegenwoordiging van de gehele familie. Ook kunnen bevoegdheden aan deze familieraad worden gedelegeerd. Op periodieke familiebijeenkomsten zal de familieraad verantwoording moeten afleggen. Tevens kan deze raad initiatieven (laten) ontplooiën met als doel de familiebanden te versterken. Een goed voorbeeld van een familiebedrijf dat zeer actief haar familieleden en eigenaren bij het bedrijf betreft, is de Westland Kaas Groep. →

Westland Kaas Groep



Bij veel middelgrote en grote familiebedrijven verruimt de vertrekkende familie-ondernemer diens rol van bestuurder voor een plaats in de Raad van Commissarissen. Bij de Westland Kaas Groep volgde Henny Westland, derde generatie van het familiebedrijf, de omgekeerde weg. Een revolutionaire stap voor een traditioneel ingericht familiebedrijf? "Nee, want deze komt voort uit een 'fair process', de selectieprocedure waarbij het bedrijfsbelang voorop staat."

Het familiebedrijf versus de bedrijfsfamilie

Venten van kaas

Toen Cornelis Lely in 1891 het ontwerp maakte voor inpoldering van de Zuiderzee, duurde het nog tot na de watersnoodramp van 1916, voordat er voldoende politiek draagvlak kwam. Na uitwerking en testen van de plannen werd de Afsluitdijk in 1932, vijf jaren na de start van de aanleg, in gebruik genomen. Voor Nederland betekende het veiligheid en de mogelijkheid om nieuw land te creëren. Voor de Huizer vissersvloot was het de nekslag. De drie broers Klaas, Gerrit en Lambert Westland, tot dat moment vissers, maakten van de nood een deugd. Zoals zo vele andere Huizers legden ook zij zich toe op het venten van kaas. De tijd was moeilijk. Door de crisisjaren waren zowel mogelijkheden voor handel als ook geld schaars geworden. En toen in 1933 Hitler de macht greep in Duitsland, was dit afzetgebied met onmiddellijke ingang verboden terrein voor buitenlanders: "Wir kaufen nur Deutsche Ware", was wederom een tegenslag. De drie broers bundelden zich in 1936 en richtten onder leiding van Lambert samen de onderneming Gebr. Westland op.

Moeilijke start

Gedurende de Tweede Wereldoorlog en tot 1947 was kaas 'op de bon'. Dat betekende voldoende nering voor de familie Westland. Echt moeilijk werd het pas, vanaf de tot dat moment koudste winter ooit, in de eerste maanden van 1947. De laatste sneeuw smolt pas aan het begin van de lente en de mensen hadden het slecht. Het is dat Lamberts' echtgenote emigratie niet zag zitten en vond, dat een Westland een knokker is die tegenslag te boven zou komen. De familie bleef in Huizen.

"Als je de haven niet uit vaart, vang je geen vis."

Na de hervormingen in Duitsland kwam de export van kaas in 1949 weer op gang. Daarmee waren de moeilijkste jaren voor het familiebedrijf doorstaan. Lambert heeft de onderneming zo'n 40 jaren geleid. Hij maakte nog enige tijd deel uit van de directie, die met de komst van vijf zonen en een neef uit de tweede generatie op dat moment bestond uit zeven personen. Directeur Henk, zoon van Lambert: "een dermate grote directie zorgde voor een 'consensuscultuur', ondanks het feit dat wij geen voorstanders van lange vergaderingen waren."

Die werden dan ook op zaterdag gehouden. Doelstelling was altijd wel om unanimiteit te bereiken; zo zouden we de familie in het bedrijf bij elkaar houden.”

Opvolging

Voor hun zus Henny, door de familie Hacé genoemd om verwarring te voorkomen, was er in tegenstelling tot haar vijf broers geen rol binnen de onderneming en daarmee ook niet als aandeelhouder. Die zou er pas later komen, nadat de aandelen in 1998 werden gecertificeerd en Hacé als vertegenwoordiger van één van de zeven familiestaken plaats nam in de SAW: de Stichting Administratiekantoor Westland (vaak ook bekend onder de naam STAK). In het directiereglement was bepaald dat directeuren op hun 59ste levensjaar de onderneming mogen verlaten en bij die bereiken van de leeftijd van 62 jaar hun functie moeten beëindigen. Om die reden werd algemeen directeur Henk Westland in 2002 opgevolgd door een extern bestuurder, Cor Lustig. De heer Lustig zou tien jaren aanblijven, totdat hij begin 2011 tijdelijk werd opgevolgd door de heer Ab Pasman, voormalig bestuurder van Grolsch en lid van de Raad van Commissarissen Westland Kaas Groep.

Derde generatie

In april 2012 neemt Henny Westland, lid van de derde generatie, zijn rol van algemeen directeur over. Daarmee komt de leiding van het Huizer familiebedrijf weer in handen van de familie, met voor het eerst een vrouw aan het roer. “Lang heb ik getwijfeld, of ik die vacature in moest vullen. Het zou voor mijn gevoel een enorme druk op mijn schouders leggen. Eén van de familiewaarden is immers, dat het bedrijf vóór de familie gaat. De familie is trots op de onderneming en is er zeker van dat zij na haar 75e verjaardag, 25 jaren later ook het eeuwfeest gaat vieren. Wij hebben drie kinderen, 14, 11 en 8 jaar. Ik heb de begeleiding van onze kinderen in de eerste jaren op mij genomen. Sinds mijn aantreden als algemeen directeur in april 2012 heeft mijn man die rol in het gezin van mij overgenomen. Hij had voor die tijd een eigen carrière en weet daarom wat het vergt, om je daarvoor volledig in te zetten. Het feit dat hij die stap heeft kunnen en willen maken geeft mij de ruimte om in ons familiebedrijf te ondernemen. De iPad ligt in het weekend op de keukentafel, dus ja, het werk omvat meer dan vijf dagen per week. Daarnaast ben ik vanwege het internationale karakter van ons bedrijf ook regelmatig in het buitenland. Dat is mogelijk omdat ik weet, dat thuis alles op een goede manier doorloopt.”

Het familiebedrijf versus de markt

Veranderingen in het aanbod

De kaasmarkt in het algemeen kenmerkt zich door zeer smalle marges, waardoor grote volumes nodig zijn voor een winstgevende onderneming. Westland Kaas Groep heeft zich aan dit deel van de markt willen onttrekken, door veranderingen in het aanbod. De onderneming heeft bij de opkomst van supermarkten als eerste verpakte kaas op de markt gebracht. Die ontwikkeling werd gevolgd door voorverpakte kaas, in plakjes kant-en-klaar gesneden.

Eigen merken

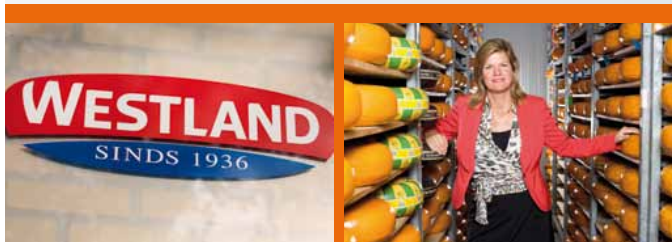
Het bouwen aan eigen merken moest voor een fundamentele positie in de kaasmarkt zorgen. Het eerste merk was in 1978 de Maaslander, minder zout dan gewone Goudse kaas en gebaseerd op de kwalitatief hoogwaardige melk van koeien uit het Land van Maas en Waal. De eerste generatie Westland was al gecharmeerd van de kwalitatief goede kaas die uit deze regio komt. Geïnspireerd door de Noordermarkt in Amsterdam werd gewerkt aan een oude kaas; pittig, met rijpingskristallen en bovenal 'snijsbaar'. Rijping van deze kaas, volgens eigen receptuur vervaardigd, geschiedde in het pakhuis aan de Lijnbaangracht in Amsterdam. In 1985 is Old Amsterdam op de markt gebracht. Met Maaslander en Old Amsterdam wint het familiebedrijf al jaren de 'superior taste award'; Old Amsterdam wordt in 2013 voor de 5^e maal achtereenvolgend met de hoogste waardering bekroond. Kaas met een lager vetgehalte wordt gevoerd onder de naam Westlife, in Duitsland bekend als Westlite.



Trenta, een kaas die in hoofdzaak plantaardige in plaats van dierlijke vetten bevat, is vooral bestemd voor de Spaanse en de Italiaanse afzetmarkt. Verder voert de Westland Kaas Groep ook een kaas die is gemaakt van geitenmelk: Zikko. Deze merken zorgen voor een afzet en bekendheid als kwaliteitsproduct in bijna 90 landen in de wereld. Meer dan de helft van de totale omzet wordt buiten Nederland gerealiseerd. "En dat André Kuipers zijn geliefde Old Amsterdam in de ruimtecapsule mocht laten brengen, heeft ons in de Russische afzetmarkt aanzienlijk geholpen."

Vermarkten

Op de Nederlandse markt zijn drie grote spelers: de Westland Kaas Groep en de coöperaties Friesland Campina (Milner) en Cono Kaasmakers (Beemster). Het is opvallend dat een onderneming met succesvolle merken als Maaslander en Old Amsterdam haar kazen niet zelf produceert, maar door derden laat maken. Wel ontwikkelt en bewaakt zij haar recepturen. Het familiebedrijf toont veerkracht in tijden dat het erop aankomt. Twee maal slaat het noodlot toe in de vorm van brand: in 1978 én in 1990 wordt de Huizer bedrijfslocatie verwoest en met veel energie en tempo herbouwd.



Vernieuwing

Met het aantreden van mevrouw Henny Westland in 2012 wordt nog intensiever dan voorheen gewerkt aan de kernwaarden van de familie, die het familiebedrijf haar positie hebben bezorgd: slagkracht, ondernemerschap en innovatie. Merken hebben veel onderhoud en vernieuwing nodig; zeker in de huidige internationale markt. "Ik heb een goed directieteam om mij heen kunnen formeren, waardoor

wij gezamenlijk verantwoordelijk kunnen zijn. De individuele kwaliteiten en achtergronden van de vier leden maken, dat wij als team sterker zijn. Daarnaast hebben wij vanwege het belang van vernieuwing twee 'innovatiemanagers' aangesteld." De Keepkantjes® is zo'n innovatie voor stukken kaas, waarmee het mogelijk is om van de Maaslander de korst met de hand te kunnen verwijderen. De consument beloofde dit met het predicaat 'product van het jaar 2012'.

Goed ondernemingsbestuur

Managen van de familie

Goede raad is duur, tenzij je kunt beschikken over een uitstekend relatienetwerk. En dat heeft men bij Westland. In haar afweging om de taak als algemeen directeur te aanvaarden, speelde de relatie tussen bedrijf en familie voor Henny Westland een belangrijke rol: "Ik zou de derde generatie Westland worden die de leiding van ons bedrijf op zich zou nemen. Het eigendom is ondergebracht bij zeven staken van onze familie, met in totaal 28 eigenaren. Zij worden sinds de certificering van de aandelen in 1998 vertegenwoordigd in de SAW, de Stichting Administratiekantoor Westland, die de aandeelhoudersbelangen van de familie behartigt. Onze familie is zonder uitzondering trots op ons bedrijf en laat zich soms door enthousiasme leiden met aanbevelingen voor de onderneming. In een dergelijke omgeving moeten als het ware zowel het bedrijf als ook de familie worden gemanaged. In het verleden deed mijn vader Henk beide. Ik voorzag dat de toegenomen omvang en het internationale karakter van de Westland Kaas Groep een splitsing nodig zouden maken. Ik heb daarover met Morris Tabaksblat thuis met hem aan tafel kunnen overleggen. Hij was helaas in die tijd al ziek, maar heeft mij geholpen om de beslissing te nemen, waardoor ik nu in deze positie ben."

Selectieprocedure

Het selectieproces is gedaan volgens het vastgelegde 'fair process model' bij Westland: de Raad van Commissarissen heeft het profiel van de beoogde algemeen directeur opgesteld. De vacature werd vervolgens opengesteld voor kandidaten uit de familie, maar ook van buiten de familie. Er volgden gesprekken met directie, Raad van Commissarissen en leden van de SAW. Voorwaarde voor alle sollicitanten is, dat zij beschikken over de voor de functie vereiste externe werkerervaring. Uiteraard worden zij ook onderworpen aan een assessment,

ter bevestiging van de geschiktheid van de beoogde kandidaat. De uiteindelijke keuze wordt gemaakt door de SAW, op voorspraak van de RvC. De SAW is het orgaan dat bestuurders aanstelt en in voorkomende gevallen ook schorst en ontslaat. Westland Kaas Groep maakt impliciet gebruik van het 'verzwakte regime', dat van toepassing kan zijn op familiebedrijven die onder het structuurregime vallen.

Raad van Commissarissen

Een familiebedrijf als Westland Kaas Groep vergt een duidelijke maar ook subtiële organisatiestructuur. "In de huidige derde generatie is sprake van 28 familieleden die eigenaar zijn. In de volgende generatie zullen dat er meer dan 50 worden. Een betrokken RvC, evenals een actieve SAW, is dan onmisbaar. Mijn vader Henk is destijds min of meer gedwongen gestart met een Raad van Commissarissen. Hij had enkele topmensen uit de markt als adviseur aan de onderneming verbonden. Die zeiden op enig moment: 'Henk, je luistert wel naar ons, maar doet niet wat we zeggen. Dus we worden nu commissaris.'

*"Zonder dwarstliggers houd je de rails
niet op het spoor."*

Natuurlijk is dit enigszins gekscherend bedoeld geweest, maar de ondertoon was duidelijk. En zeker in een situatie waar verscheidene familieleden solliciteren op dezelfde functie, moet de keuze op objectieve en onafhankelijke wijze gemaakt worden. Dit geldt ook bij de jaarlijkse beoordeling van de directie en van familieleden in de onderneming. Als je harmonie binnen de familie zoveel mogelijk wilt waarborgen, dan is het goed dat er een RvC is, die ook uit 'externen' bestaat, met een voorzitter die niet uit de familie komt."

Samenstelling

In de periode dat Lustig aan het hoofd stond, bestond de Raad van Commissarissen uit vier personen: twee uit de familie en twee externe leden, waaronder de voorzitter. "Met een familielid als algemeen directeur zou de Raad na het eerstvolgende aftreden teruggebracht kunnen worden naar drie leden, waarbij in die situatie als vanzelfsprekend een externe voorzitter in functie is. Indachtig de corporate governance code hebben wij de goede elementen daaruit in ons toezicht-

model opgenomen. De samenstelling is gebaseerd op wat de onderneming nodig heeft; in de situatie van Westland gaat het om verkoop en marketing, financiën en familie zaken. Leden van de Raad hebben een zittingstermijn van vier jaren en kunnen maximaal twee maal herbenoemd worden. In aanvulling op de code hebben wij een leeftijdsgrens ingesteld van 70 jaar. Betrokkenen zien dus vijf jaren vooruit hun afscheid uit de Raad aankomen." En glimlachend voegt mevrouw Westland toe: "Bij zijn afscheid krijgt een commissaris een nieuwe golfset en een diner met speeches. Daarmee is de start voor de volgende carrière gemaakt."

Adviserende rol en klankbordfunctie

Westland Kaas Groep heeft geen moeite met het vinden van goede commissarissen. Met het vertrek van Henny Westland als commissaris en haar aantreden als algemeen directeur, heeft mevrouw Mariëtte Doornekamp de vrijgekomen commissarisfunctie aanvaard. Waarom?: "In het verleden heb ik bij een tweetal grote familiebedrijven gewerkt, Damen Shipyards en MCB en ben daardoor bekend met de specifieke mores van familiebedrijven. Toen ik door de familie Westland werd benaderd, was ik al bestuurder bij ABP en commissaris bij Menzis. Omdat ik van mening ben, dat ik Westland Kaas Groep vanuit de rol als commissaris in haar ontwikkeling kan bijstaan en omdat ik met zowel Henny als ook met Hacé direct een persoonlijke 'klik' had, heb ik ja gezegd. Het helpt in mijn ogen, als een commissaris bestuurlijke ervaring heeft en ook verder als commissaris actief is. Als commissaris heb je drie rollen: toezichthouder, klankbord en adviseur. Afhankelijk van de omvang en de professionaliteit van een familiebedrijf zijn de adviserende rol en de klankbordfunctie groter dan die van toezichthouder. Je kruipt in alle gevallen dichter tegen de familie aan. Heb je daar geen affiniteit mee, dan moet je een rol als commissaris bij een familiebedrijf niet willen vervullen; je gaat je ergeren. Anderzijds moet je als commissaris een zekere afstand bewaren en nooit je onafhankelijkheid verliezen. Om die reden moet een commissaris die tevens lid is van de familie bij vraagstukken die op het snijvlak van bedrijf en familie liggen, afstand houden. En de rol bij Westland is een heel andere dan bij ABP of Menzis, dat maakt het leuk en houdt mij fris en scherp."

*"Je bent een goed commissaris
bij de gratie van je bestuurder."*

Verantwoordelijkheid

De dames Westland en Doornekamp zijn duidelijk in hun visie over het bestuurs- en het governance-model: "Voorwaarde voor een goede werkrelatie, is tijdige en juiste informatie-uitwisseling. Ook al vinden veel vergaderingen van de RvC plaats in het bijzijn van de directie, er is sprake van een 'two tier' model. Beide organen hebben hun eigen verantwoordelijkheid. En wanneer kwesties spelen op het vlak van onderneming en familie, dan is het logisch dat de RvC ook in die situatie haar natuurlijke adviesrol pakt. Verder moeten directie en Raad zich realiseren dat het wijzigen van de strategie, die op enig moment nodig is omdat het bedrijf een nieuwe fase ingaat, ook kan betekenen dat je in een familiebedrijf iets vernietigt, dat in de generatie daarvoor met veel liefde is opgebouwd."

*"Veranderingen hebben tijd nodig,
die kun je niet afdwingen."*

Gelijke visies

Goed ondernemingsbestuur betekent ook nog een tweetal andere facetten: zorg voor de binding tussen familiebedrijf en bedrijfsfamilie. In dat opzicht is de structuur bij de Westland Kaas Groep een model dat ook voor andere familiebedrijven met relatief veel aandeel- of certificaathouders als voorbeeld zou kunnen dienen. Het zijn van bestuurder van de Stichting Administratiekantoor Westland, de SAW, is niet slechts een erebaantje. Daar worden bedrijfsaangelegenheden richting familie gedeeld en familiekwesaties richting onderneming gefilterd. Om die reden vergaderen directie, Raad van Commissarissen en SAW-bestuurders ook enkele malen per jaar met elkaar. Tijdens de jaarlijkse 'key issue meeting' gaan de directie, SAW en RvC anderhalve dag op de hei open met elkaar in discussie over de strategie op lange termijn. Dit heeft tot doel om de familievisie gelijk te laten lopen aan de bedrijfsvisie en de strategie. Ook licht de directie elk jaar in een certificaathoudersvergadering het gevoerde beleid en de voornemens toe aan alle 28 certificaathouders. Na afloop vindt een bezoek aan een ander familiebedrijf plaats. "Een hele happening met een bus vol familie-eigenaren en hun partners, want de opkomst is dan bijzonder groot. En we worden altijd geweldig ontvangen en kunnen in de beslotenheid ervaringen en thema's tussen de beide familiebedrijven uitwisselen."

Regionale betrokkenheid

Het tweede facet betreft de sociale functie in de regio. Het Westland familie-fonds, waarin familieleden en werknemers van de onderneming zitting hebben, beheert het geld dat door de onderneming bij haar 70-jarige bestaan in het fonds is gestort. Eén dag per jaar mogen alle werknemers op een doordeweekse dag een activiteit verrichten, bijvoorbeeld een 'dagje Dolfinarium' met hulpbehoevenden, waarbij geld uit het fonds besteed kan worden naast de inzet van de eigen mensen. Bij haar 75-jarige bestaan heeft de onderneming een botter cadeau gedaan aan de Stichting Botterwerf Huizen. Aan spreekbeurten van of stageplekken voor kinderen in Huizen wordt zoveel mogelijk meegewerkt.

"Het werken voor ons familiebedrijf is een grote verantwoordelijkheid. Mijn grootste voldoening zal zijn, als ik heb kunnen meewerken aan de totstandkoming van het honderdjarige bestaan van de Westland Kaas Groep." ●



→ **Bedrijf**

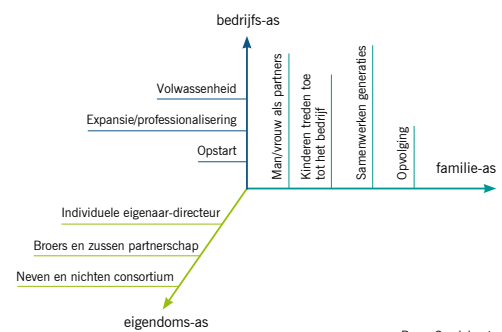
Ook bedrijven komen uiteraard in vele vormen voor. De overgrote meerderheid van de bedrijven in Nederland heeft geen personeel (ongeveer 750.000 zzp-ers) of heeft tussen één en negen werknemers (ongeveer 300.000 bedrijven). Veel van deze bedrijven hebben slechts één directeur en de personeelsleden kunnen rechtstreeks contact opnemen met deze directeur. Maar als de bedrijven groeien in aantal werknemers en omzet, dan wordt ook de vertegenwoordiging complexer. Grotere bedrijven hebben een **directie** of **Raad van Bestuur** om het bedrijf te leiden en het personeel wordt vertegenwoordigd door een **ondernemingsraad**. Familiebedrijven wijken bedrijfsmatig in grote lijnen niet af van niet-familiebedrijven. Ook al blijkt wel uit diverse onderzoeken dat de organisatie in familiebedrijven veelal platter is en dat de lijnen tussen directie en personeel korter zijn en de persoonlijke banden hechter.

Eigendom

De eigendomsstructuur bij familiebedrijven is het belangrijkste als het gaat om de pluriformiteit van deze bedrijven te duiden. Veel familiebedrijven hebben slechts één of twee eigenaren, maar er zijn ook familiebedrijven met tientallen tot zelfs meer dan duizend aandeelhouders, welke veelal allemaal familieleden zijn van de oorspronkelijke oprichter. Deze aandeelhouders hebben ongeacht hun belang, onder andere de mogelijkheid op de **Vergadering van aandeelhouders** te spreken en daar hun stem uit te brengen en daarmee de mogelijkheid om de besluitvorming van dit orgaan te beïnvloeden. Als orgaan heeft de algemene vergadering van aandeelhouders verschillende bevoegdheden, mede afhankelijk van de statuten van de vennootschap. Zo wordt vaak opgenomen dat de algemene vergadering bepaalde besluiten van het bestuur moet goedkeuren, waardoor de algemene vergadering de mogelijkheid krijgt het beleid van het bestuur te monitoren. Het ultieme controlemechanisme is het ontslaan van de directieleden, voorzover dit middel aan de algemene vergadering toekomt. Volgens de wet heeft de algemene vergadering slechts beperkte bevoegdheden, echter in familiebedrijven blijken de eigenaren veelvuldig veel meer inspraak te hebben, dan wel te claimen. Hierbij dient opgemerkt te worden, dat er uiteraard ook veel bedrijven zijn die niet in de BV- of NV-vorm worden gevoerd en waarbij de eigenaren juridisch niet als aandeelhouder worden geduid. Hier zullen wij alle eigenaren van familiebedrijven voortaan als aandeelhouder benoemen.

De verschillende eigendomsstructuren vormen een belangrijke basis voor het ondernemingsbestuur. Daarom wordt hier kort ingegaan op de drie hoofdvormen van eigendom bij familiebedrijven zoals die door Gersick en anderen (1997) is onderscheiden (zie Figuur 2).

Figuur 2: Driedimensionaal ontwikkelingsmodel van het familiebedrijf



Bron: Gersick, et al. (1997)

- *Individuele eigenaar-directeur* is de meest voorkomende eigendomsstructuur bij familiebedrijven. Doorgaans bevinden deze bedrijven zich in de eerste generatie met een sterk gedreven ondernemer in de leiding. Deze bedrijven kenmerken zich door snelle besluitvorming. Ze zijn echter sterk afhankelijk van de gezondheid, motivatie en gedrevenheid van deze directeur. Bij opvolging in leiding en eigendom binnen de familie moet vaak een keuze gemaakt worden welke eigendomsstructuur bij de nieuwe generatie past.
- *Partnerschap tussen broers en zussen* komt veelal voor bij een oudere generatie familiebedrijf waarbij de eigendom is overgegaan van de oprichter naar de kinderen. Heel soms richten kinderen samen een bedrijf op. Deze kinderen hebben de mogelijkheid om het bedrijf te laten groeien en te professionalise-

ren. Het gevaar bestaat echter dat er onenigheid tussen de broers en zussen ontstaat en dat minder betrokken eigenaren hun eigendom willen verkopen.

- *Consortium van neven en nichten en familiesyndicaat* komen veel minder voor, maar zijn zeker belangrijk. Hier is er sprake van veel (familie)aandeelhouders, waarvan velen niet in het familiebedrijf werkzaam zijn. Ook zijn de banden tussen de familieleden minder hecht. Krachten van deze bedrijven zijn de mogelijkheid om managementpotentieel uit de eigen familie te werven en eventueel onwelwillende eigenaren uit te kopen. Nadelen zijn de energie die gestoken moet worden in het betrokken houden van eigenaren en de mogelijke conflicten tussen familiestaken.

Uit het bovenstaande komt duidelijk naar voren dat het familiebedrijf uit drie systemen bestaat: de familie, het bedrijf en de eigendom. Deze drie systemen zijn onderling afhankelijk in het familiebedrijf. Tevens blijkt dat de complexiteit van de verschillende systemen sterk kan verschillen. Uiteraard hebben dit samenspel van de drie systemen en de verschillende complexiteit invloed op het goed bestuur van de familiebedrijven. In het vervolg wordt nader ingegaan op het verduidelijken en expliciteren van de relatie tussen de systemen.

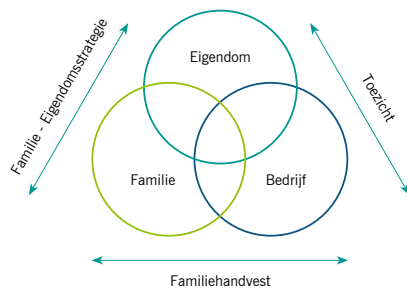
Op 1 oktober 2012 is de 'Flex-wet' in werking getreden. Deze wet biedt nieuwe mogelijkheden om de gewenste relatie tussen bestuurders en aandeelhouders van een familiebedrijf vorm te geven. Er is echter een 'natuurlijke' grens: als belanghebbenden zich buiten spel gezet voelen, ontstaat teleurstelling en daaruit meestal ook onverschilligheid, of zelfs tegenwerking.



Goed bestuur van het familiebedrijf

Bij het succesvol besturen van een familiebedrijf gaat het zeker niet alleen om een passende vertegenwoordiging binnen elk van de drie systemen, maar veeleer om de onderlinge verbanden tussen de systemen. Hieronder worden het familiehandvest, de familie-eigendomsstrategie en de vorm van eventueel toezicht behandeld als strategische elementen voor goed bestuur van een familiebedrijf (zie ook Figuur 3).

Figuur 3: Drie systemen van familiebedrijven en hun strategische elementen



Familiehandvest

In een familiehandvest (ook wel familiestatoot of -protocol genoemd) beschrijft de familie de relatie met het bedrijf. Na gezamenlijk overleg tussen alle familieleden worden procedures ontwikkeld die de relatie met het bedrijf regelen en de verantwoordelijkheden van de familieleden definiëren. In het familie-

handvest worden dus collectief die aspecten vastgelegd waar familie- en bedrijfsbelang elkaar raken. Een goed voorbeeld is onder welke voorwaarden kinderen tot het familiebedrijf zouden kunnen toetreden. Het is verstandig om een familiehandvest schriftelijk vast te leggen en regelmatig op actualiteit en familiale wensen te toetsen.

De familie Ten Have heeft niet alleen met een dergelijk handvest maar ook door middel van een opvolgingsstappenplan duidelijkheid geschapen voor de verhoudingen tussen bedrijf en familie, nu en in de toekomst. →

Holding Europa Have



Als men de CV's van de huidige directie bekijkt, de oudste 32 jaar en jurist met een afgeronde opleiding tot advocaat; de tweede en jongste 30 jaar en de master opleiding accountancy afgerond, zou men wellicht een carrière in de zakelijke dienstverlening verwachten. Beiden hebben echter één kenmerk gemeen: een afgeronde opleiding 'Retail management & small business'. Wellicht maakt dat de stap naar de directie van Albert Heijn's grootste franchisenemer met 17 eigen winkels verklaarbaar.

Het familiebedrijf versus de bedrijfsfamilie

Retailers in hart en nieren

Holding Europa Have is het jongste familiebedrijf dat als casus in dit onderzoeksrapport is opgenomen. Op 1 januari 2012 hebben Gerald en Toine de directiefunctie van Ton, vader en oprichter van de onderneming, overgenomen. Ook al zijn zij pas de tweede generatie 'retailers' met het Albert Heijn logo op de gevel, zij vormen de vierde generatie Ten Have als ondernemers in de detailhandel.

Start

Zoals wel vaker bij de start van familiebedrijven, lag daaraan bij Ton een diepgaand verschil van inzicht met zijn vader ten grondslag. Zijn vader was grossier, bekend onder 'WeKa ten Have'. Grossiers hadden aan het einde van de jaren 70 van de vorige eeuw een slecht imago; zij zouden met 'wurgcontracten' lokale middenstanders aan zich binden. De omvang van de winst van grossiers werd immers bepaald door de kunst om zoveel mogelijk van hun producten te verkopen aan zoveel mogelijk aangesloten winkeliers. En toen zoon Ton in 1970 zijn eerste detailhandel kocht, was het huis te klein. Het hebben van een groot-handel en een winkel onder één dak was vloeken in vader Ten Have's kerk. Ook al heeft Ton op dat moment op vaders aandringen zijn eerste winkel weer van de hand gedaan; de kiem is echter nooit gesmoord.

*"Nooit afspraken maken als er ruzie is,
maar alleen als er rust is."*

Na een aantal jaren in de onderneming van zijn vader te hebben gewerkt, opende zoon Ton in 1984 zijn eerste eigen zaak, het familiebedrijf Gelders Have was daarmee een feit. De Albert Heijn winkel in Didam is niet alleen nog steeds in het bezit van de familie, daar is ook het hoofdkantoor van de onderneming gevestigd. Bezoekers kunnen zich 'gewoon' aan de balie van de klantenservice melden; zij worden dan opgehaald.

Franchise

Albert Heijn opende in 1952 haar eerste zelfbedieningswinkel, als voorloper van het huidige concept. Gedurende de eerste circa 30 jaren vond de uitbreiding van het winkelnetwerk in Nederland alleen met behulp van eigen zaken plaats.



Langzamerhand groeide echter het besef, dat een snellere uitbreiding van het aantal winkels en daarmee dus ook van het marktaandeel, zou moeten plaatsvinden door middel van franchise. In 1981 werd de eerste franchisewinkel van Albert Heijn geopend. Ten Have kreeg vanaf zijn start in 1984 in de Achterhoek alle ruimte om het aantal winkels uit te breiden, terwijl de Albert Heijn organisatie op deze wijze een blinde vlek in het oosten van Nederland kon invullen. "Bij de Albert Heijn formule is sprake van 'harde franchise'. Dit betekent dat franchisenemers de formule volledig moeten volgen en niet naar eigen inzicht het beeld van winkels mogen bepalen. Anderzijds wordt de formule gevoed vanuit de wensen van de consument en hebben franchisenemers volledige vrijheid over de invulling van het detailhandelsvak. De afspraken tussen Albert Heijn en de franchisenemers zijn vastgelegd in het standaard franchisecontract. Hierdoor wordt een ijzersterke landelijke formule ondersteund door lokaal ondernemerschap. In een dergelijke situatie is sprake van een klassieke 'win-win'."

Volgende generatie

Nog voordat de beide zonen konden lezen, waren zij ieder al voor een derde mede-eigenaar van het familiebedrijf; weliswaar als 'certificaathouders', maar ook in dat opzicht had vader Ton een strategische en vooruitziende blik. Dit geldt zeker als men bedenkt dat de onderneming inmiddels de grenzen van het structuurregime ruimschoots heeft overschreden. De gezamenlijke onderneming heeft altijd een centrale rol binnen het gezin gespeeld, een rol die niet storend en eerder vanzelfsprekend was én is. Na de middelbare school hebben Gerald en Toine niet alleen een hbo- en later een universitaire opleiding afgerond;

beiden hebben ook in binnen- en buitenland bij grote retail-organisaties werkervaring opgedaan en in het buitenland opleidingen gevolgd. Toch werd daarmee niet het 'werken aan je eigen CV' beoogd. Voor beiden stond immers vast dat zij op enig moment in het familiebedrijf zouden gaan werken. Moeder Ank heeft op de achtergrond gezorgd voor stabiliteit, warmte en een goede sfeer. "Ton is een vechter, een doorzetter. Toch heeft hij altijd veel geduld met zijn jongens. Tijdens hun studie hebben die twee anderhalf jaar in Groningen een kamer moeten delen. En als je het op die paar vierkante meters in een prima verstandhouding met elkaar kunt vinden, dan is dat een uitstekende test voor de latere samenwerking binnen de onderneming. Daar heb ik best een beetje naar uitgekeken, want Ton en ik hebben nu meer tijd om wat langer samen in het buitenland op vakantie te zijn."

Het familiebedrijf versus de markt

Waarmaken wat je belooft

Is Albert Heijn een productiebedrijf, een handelsonderneming of een marketingmachine? Waarschijnlijk is het een gezonde combinatie van deze drie verschijningsvormen, dat zij in de achterliggende 126 jaar telkens haar rug heeft kunnen redden en haar koers tijdig wist aan te passen richting kansen. Toch heeft het op 24 februari 2003 maar een haar gescheeld, of Koninklijke Ahold was onder haar eigen arrogantie bezweken. Ruim 90% van de beurswaarde van het voormalig familiebedrijf verdampte in één dag; een verliespost van zo'n 37 miljard euro. En natuurlijk spon de concurrentie daar garen bij: "kom bij ons winkelen, dan past Albert Heijn wel op de kleintjes", was een van de cynische uitspraken van andere 'grutters'. Met dank aan een viertal grootbanken in het weekend daarvoor, werd de herfinanciering rondgemaakt en de enorme liquiditeitsbehoefte ingevuld. Aangezien Koninklijke Ahold al zwaar op bancaire financiering leunde door haar expansiedrift, hadden de banken impliciet weinig keus. Het is nog maar tien jaren geleden, maar binnen Albert Heijn zijn de nodige 'checks and balances' hersteld en is men vanuit Zaandam weer gaan doen waar men goed in is: je klanten elke dag waarmaken wat je belooft.

Concurrentie

In haar wil om de grootste kruidenier van Nederland te worden, moet Albert Heijn niet alleen vechten tegen concurrenten als De Gruyter en Simon de Wit.

De onderneming moet ook strijden tegen de zich chiquer wanende De Bijenkorf, C&A en Vroom & Dreesman, die als 'de grote drie' een machtig blok vormen voor de verdeling en invulling van winkellocaties. Albert Heijn mikt naast de verkoop van eigen producten op aanzienlijke vergroting van het assortiment door middel van artikelen van andere producenten. Die formule slaat aan en Albert Heijn wint zienderogen aan marktaandeel. Dit bevestigt de juiste koers in de ambitie om in 1970 een marktaandeel van 14% te hebben. Toch gaat de groei in omvang niet hard genoeg en in 1980 zakt het marktaandeel in naar minder dan 13%. Albert Heijn neemt een, zoals naderhand blijkt, juiste beslissing: 1981 wordt gestart met franchise. Dit was voor Albert Heijn het middel om haar landelijke dekking sneller te realiseren dan met alleen eigen winkels.

Samenwerken

Bestaande winkellocaties voegen onder de AH-vlag had als voordeel dat je in ieder geval alvast beschikte over een winkellocatie. Om op die manier uit te kunnen breiden, moeten zich ondernemers aandienen die daarin mogelijkheden zien. Dit was voor velen een mooie kans om onder het juk van de grossiers uit te komen. Er leefde bij Albert Heijn een ambitie en bij vele winkeliers een behoefte, zo vonden zij elkaar. Binnen de eerste vijf jaren steeg het marktaandeel van Albert Heijn van 13% naar ruim 20%. En een goede formule moet duidelijkheid bieden naar alle betrokkenen. Dit leidde in 1985 tot de oprichting van de Vereniging van Albert Heijn Franchisenemers (VAHFR).



Ton ten Have treedt in 1988 toe tot het bestuur van de VAHFR: "Afspraken tussen Albert Heijn en het bestuur van de VAHFR zijn bindend voor alle franchisenemers. Dat kan ook in een franchisevorm die enerzijds aangeduid wordt als harde franchise, maar anderzijds steunt op een beleid dat 'bottom-up up' is ingericht. Er wordt gedacht vanuit de consument en niet vanuit de producten die de franchisegever selecteert. En de onderhandelingen, waar nodig, gebeuren hard, eerlijk en met respect voor elkaar. Een goed franchisegever behandelt zijn franchisenemers als trendwatcher. Dat werkt alleen als je met hen een open communicatie hebt."

"Denken vanuit de klant leidt tot een ijzersterke franchiseformule."

Innovatie

In de loop van de jaren komen vanuit de Ahold-organisatie veel initiatieven, sommige zijn proefballonnen waar de lucht al snel uit is, maar er zijn er ook veel die leiden tot het uitbreiden van de succesvolle formule. In 1976 wordt de 'standaard streepjescode' op producten geïntroduceerd. Samen met de automatisering van kassa's is dit de opstap naar de VVM-formule: 'Vandaag voor morgen'. Dagelijkse beleving van goederen wordt in 1994 mogelijk door gebruik van scanning van artikelen in combinatie met logistieke automatisering. Daardoor kan de distributie veel beter worden afgestemd op het koopgedrag van de consument. In 1998 volgt de invoering RAS: 'Radicaal Anders Sturen'. Door middel van rechtstreekse kassa-informatie vanuit de winkels naar het hoofdkantoor van Albert Heijn, kan het inkoopproces bij de winkels volledig geautomatiseerd worden. Sommigen zijn huiverig voor het feit dat Koninklijke Ahold niet alleen in hun keuken kan kijken, maar ook kan zien wat men verdient. Anderen zien dit als een extra kans en sluiten zich aan bij de verzelfstandigde administratie van Albert Heijn: 'Accounting Plaza'. Recente ontwikkelingen betreffen bijvoorbeeld het op je smartphone binnenhalen van recepten waarbij de looproute in de winkel is afgestemd op de benodigde ingrediënten, het zelf scannen van boodschappen en de introductie van 'pick up points' voor bestelde boodschappen en aankopen via Bol.com.

Onrust

Vanaf 2002 ontstaan scheuren in het franchisemodel van Albert Heijn; de tegenstellingen tussen franchisegever en franchisenemers worden niet uit onder-

handeld. Bij franchisenemers leeft het gevoel, dat men zich op het hoofdkantoor meer zorgen maakt om de ontwikkeling van de waarde van hun opties dan om de klant. "Het assortiment leek steeds meer afgestemd te zijn op de bewoners van de Amsterdamse grachtengordel in plaats van op de behoefte van de 'gewone burger in de provincie'. Dit leidde tot structurele wrijving en was voor mij de plicht om weer toe te treden tot het bestuur van de VAHFR. Beide kampen hebben in november 2005 een akkoord weten te bereiken over de franchise-formule. Op dat moment werd de rust hersteld en konden we samen weer bouwen aan de toekomst."

Managen van ontwikkelingen

De herstelde gezamenlijke focus en de sterk verbeterde merkbeleving van de consument, zorgen voor groei van het marktaandeel van Albert Heijn in 2007 naar bijna 30%. Natuurlijk blijven er vanuit de franchisenemers vragen over de wijze waarop nieuwe ontwikkelingen worden 'gemanaged'. In hoeverre zijn Albert Heijn XL, 'AH to go' en de thuisbezorgservice strijdig met de exclusiviteit van een franchisenemer in een vooraf bepaald verzorgingsgebied? Anderzijds komt de vraag vanuit de Ahold-organisatie, of het aantal vestigingen per franchisenemer niet beperkt zou moeten worden. Door de hoge goodwill prijzen wordt de toetredingsdrempel voor nieuwe franchisenemers fors hoger, terwijl grote en kapitaalkrachtige franchisenemers die koopsommen wel kunnen betalen. Deze factoren maken het grote belang duidelijk, om van beide zijden met elkaar zeer regelmatig in overleg te blijven. En dat dit leidt tot duurzaam succes blijkt uit het marktaandeel van Albert Heijn; dat is in 2012 gegroeid naar 33,7% en gerealiseerd met 850 winkels, waarvan 227 franchise.

Goed ondernemingsbestuur

Kroon de klant

Ton ten Have is niet alleen strateeg, hij houdt ook van duidelijkheid: "Iedere dag proberen wij met onze medewerkers lokaal betrokken te zijn bij alles in en rondom de winkel. Uiteraard staat daarbij het motto 'Kroon de Klant' centraal. Het is daarbij de uitdaging om aan onze klanten iedere dag weer een bijzondere prestatie te leveren." Dit is geen verborgen wens, maar staat prominent op de website van Europahave.nl. Focus op de klant betekent ook een directe en adequate aansturing van de winkels. Dat moet ook, wil dit slagen bij 17 Albert



Heijn's, waarvan twee door middel van een joint-venture worden gehouden, zeven Gall & Gall's en inmiddels ook twee Hema's. Transparant beleid is ook letterlijk op het hoofdkantoor doorgevoerd. Scheidingswanden zijn van glas "en niet met van die geëtste banen waardoor mensen minder zichtbaar zijn". Dit geldt voor alle medewerkers inclusief de directie. De aansturing kan direct zijn: "Omdat wij nagenoeg alle ondersteunende zaken hebben uitbesteed, inclusief de dagelijkse financiële administratie via Accounting Plaza, kunnen wij volstaan met een management van tien personen. Dit betekent, dat bijna alle circa 2.500 werknemers, omgerekend naar fulltime basis zo'n 700 arbeidsplaatsen, direct voor onze klanten beschikbaar zijn."

Handvest

Duidelijkheid over de toekomst impliceert ook heldere wensen voor de eigen positie. Ton wilde, dat de onderneming in 2013 volledig onafhankelijk van hem zou staan. In het najaar van 2009 is daarom gestart met een 'Handvest voor families met een bedrijf', gecombineerd met een 'opvolgingsstappenplan'. Na een gezamenlijke aftrap zijn via individuele en gecombineerde gesprekken, het delen van informatie over en weer, de wensen van de familie vastgelegd. De meeste sessies vonden plaats op de traditionele vrijdagavond, omdat de familie dan los van de dagelijkse activiteiten en dus beschikbaar was. Op 10 december 2010 is het handvest door de familie ondertekend.

Klankbord

In zijn rol als verantwoordelijk bestuurder kon Ton beschikken over een commissaris. "Eigenlijk was hij meer klankbord dan toezichhouder. Toen deze commissaris ernstig ziek werd, bleek mij de kwetsbaarheid van een zeer slanke organisatietop weer eens. Aan de opvolging door de jongens werd extra aandacht gegeven. We hebben als onderdeel daarvan duidelijke afspraken voor de toekomst gemaakt, zelfs tot in de derde generatie, waar op dat moment nog absoluut geen zicht op was.

*"Met familie moet je wandelen en niet handelen
(geen 'louwe kant' in de onderneming)."*

Dit voelde voor geen van ons als streberigheid of het regeren over het eigen graf heen. Het was vanzelfsprekend dat wij op dat moment duidelijkheid wilden hebben over de toekomst van ons familiebedrijf en wat wij daarbinnen van elkaar zouden mogen verwachten. Zaken als inzet, eigendom, financiële verhoudingen, maar ook de mogelijke rol van partners en (klein)kinderen zijn vastgelegd. Dan hoeven we ons daarover niet meer druk te maken en kunnen we ons blijven concentreren op de klant."

Duidelijke afspraken

In het handvest is als het ware voorgesorteerd op het naderende moment waarop de onderneming een structuurvennootschap zou worden. Er is een duidelijke koppeling tot stand gebracht tussen de Stichting Administratiekantoor en de Raad van Commissarissen. Zittingsduur en herbenoembaarheid zijn geregeld en begrensd, waarbij men heeft gekozen voor het 'verzwakte regime'. "Het aanstellen, schorsen en ontslaan van bestuurders is voorbehouden aan de vergadering van aandeelhouders, het Stichtingsbestuur. Als ik op grond van het bereiken van de leeftijdsgrens aftreed als bestuurder van de Stichting, wordt de voorzitter van de Raad van Commissarissen lid van het Stichtingsbestuur. Daarmee worden beide 'gremia' met elkaar verankerd. Ter voorkoming van misverstanden zijn de taken en bevoegdheden van zowel directie als Raad duidelijk omschreven."

"Regel je zaken zelf, de politiek is onbetrouwbaar."

Loslaten

Na zijn opvolging als bestuurder door Gerald en Toine, was duidelijk dat Ton geen rol 'achter de geraniums' zou passen. Zijn echtgenote Ank was daar heel duidelijk over. "Ton zal het kruideniersvak nooit loslaten. Als wij in Nederland een week-endje weg zijn en een stad bezoeken, dan staat het bezoek aan een plaatselijke Albert Heijn nooit op het programma. Het is namelijk vanzelfsprekend dat we daar gaan kijken. En Ton kan het dan niet laten om wat potjes en blikjes die scheef staan recht te zetten, met het etiket leesbaar. Tot nu toe namen Ton en ik thuis iedere zondagochtend in de keuken de weekomzetten van de winkels door. Gelukkig is er nu overal internet, dus kan dat ook als we wat langer op vakantie zijn."

Externe commissarissen

Sinds 1 januari 2012 kent het familiebedrijf Ten Have een Raad van Commissarissen, bestaande uit drie personen. Voorzitter Ton wordt geflankeerd door een tweetal externe commissarissen. Zij zijn geselecteerd op grond van hun kennis van de handel en van de mores van een familiebedrijf en haar bedrijfsfamilie. Ook Gerald en Toine houden van duidelijkheid: "Toen vader na diens aftreden als bestuurder aanschoof bij het tweede achtereenvolgende directieoverleg, was onze eerste mededeling dat dit vaders' laatste vergadering in dit gremium zou zijn. Eenieder moet wennen aan een nieuwe rol."

Sociale rol

Ton zal zich echter niet vervelen. Natuurlijk wordt hij betrokken bij de gezamenlijke onderneming en op de hoogte gehouden van voorgenomen beslissingen. Vele jaren geleden heeft Ank, zelf lerares, haar echtgenoot een duidelijke boodschap gegeven: "Jij krijgt alle ruimte om je ambitie na te streven, maar je moet je sociale rol ook pakken en de regionale samenleving iets teruggeven." Vanaf 1987 is Ton actief als bestuurder en als toezichhouder in verschillende onderwijsinstututen en draagt hij op die manier bij aan beter en beter gestructureerd onderwijs in de Achterhoek. Zijn inzet op dat vlak is op 13 mei 2011 beloond met zijn benoeming tot 'Ridder in de Orde van Oranje-Nassau'. ●

→ **Familie-eigendomsstrategie**

De relatie tussen familie en eigenaren wordt geregeld via een familie-eigendomsstrategie. Doel is onder meer om binnen de familie systematisch, tijdig en gericht te werken aan het kweken en vormen van verantwoordelijke eigenaren. De begrippen als 'verantwoordelijk aandeelhouderschap' en 'ondernemend rentmeesterschap' kunnen bijvoorbeeld de houding van de eigenaren beschrijven zoals die door de familie gewenst wordt (FBNed, 2005). Tevens beschrijft deze strategie een langetermijnvisie betreffende het aandeelhouderschap en de rol van de familie daarin. Ook kan hiermee beleid ontwikkeld worden voor de betrokkenheid van familieaandeelhouders die niet actief zijn in het familiebedrijf. Andere onderwerpen die in deze strategie kunnen voorkomen, zijn dividendbeleid en het streven naar continuïteit en zelfstandigheid.

Toezicht

De relatie tussen eigendom en bedrijf bij bedrijven kan mede worden behartigd door een toezichhoudende raad. Er is een grote variëteit in toezichhoudende raden en deze wordt onder meer bepaald door de rechtsvorm en de doelstellingen van de organisatie, bijvoorbeeld non profit, stichting, familiebedrijf of beursgenoteerd. Bij familiebedrijven varieert dit toezicht van een individuele adviseur of een Raad van Advies, tot een Stichtingsbestuur of een Raad van Commissarissen. Deze door de eigenaren aangestelde of benoemde toezichhouders kunnen de directie adviseren, maar ook controleren. Uiteraard is de status van een Raad van Commissarissen of een Raad van Advies verschillend. Zo heeft een Raad van Commissarissen bij een NV of BV een wettelijke taak, die zowel toezicht als advies inhoudt, maar waarbij de leden van de Raad van Commissarissen zich bij de vervulling van hun taak door het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming moeten laten leiden en niet slechts door de belangen van de aandeelhouders. Dit komt ook tot uiting in de wettelijke verantwoordelijkheid en eventuele aansprakelijkheid van commissarissen. De positie van de leden van een Raad van Advies is daarmee principieel anders.

Alle bovenstaande strategische elementen voor goed bestuur van een familiebedrijf kunnen van groot belang zijn voor familiebedrijven. Tot nu toe zijn er weinig betrouwbare onderzoeksgegevens hierover beschikbaar. In dit onderzoek wordt specifiek gekeken naar de Raad van Commissarissen en Raad van Advies in het familiebedrijf en naar eventuele verschillen met niet-familiebedrijven. Hiermee wordt niet gesteld dat andere vormen als stichtingsbesturen niet waardevol zijn voor

familiebedrijven. In een onderzoek moeten echter keuzes worden gemaakt en de hypothese was dat de alternatieven als Raden van Commissarissen en Raden van Advies onderbenut worden door eigenaren en management van familiebedrijven.

Voordat de resultaten van het onderzoek worden gepresenteerd, is het van belang om nader in te gaan op de wettelijke taken en belangrijkste rollen van een Raad van Advies en Raad van Commissarissen. Professor M. Lückerath-Rovers beschrijft deze taken en rollen in het volgende artikel.

De verschillende rollen binnen de RvC

Door M. Lückerath-Rovers¹

In dit hoofdstuk zal kort worden ingegaan op de (wettelijke) taak en rol van de Raad van Commissarissen (RvC). Hierin zal de aandacht vooral liggen op de twee belangrijkste rollen van de RvC: toezicht en advies. Tot slot zal kort worden stilgestaan bij de keuze tussen een Raad van Advies en een Raad van Commissarissen.

De (wettelijke) taak van de RvC

Wetgeving in het Burgerlijk Wetboek rondom het commissariaat bij een NV is beperkt. De wet onderscheidt een 'gewone' naamloze vennootschap van een zogenaamde 'structuurvennootschap'.² Voor niet-structuurvennootschappen is het niet verplicht om een RvC te hebben, wel kunnen de statuten bepalen dat een RvC zal zijn.³ De wet beschrijft vervolgens heel kort het takenpakket van de RvC 'het houden van toezicht en raad geven', maar een nadere toelichting rondom de invulling van deze taken ontbreekt. Sinds 2004 geeft de Code Tabaksblad wél een invulling aan deze taken in de vorm van principes en *best practices*.⁴ Alhoewel de Code gericht is aan beursfondsen heeft deze een bredere werking. Zo gebruikt de rechterlijke macht de normen uit de relevante governance code(s) om de vage normen van onbehoorlijk bestuur, wanbeleid of onrechtmatige daad

¹ Prof. dr. M. Lückerath-Rovers, hoogleraar Corporate Governance aan Tilburg University/TiasNimbas.

² Een structuurvennootschap is een NV die voldoet aan de volgende drie voorwaarden: 1. Het geplaatste kapitaal incl. reserves > € 16.000.000; 2. Wettelijke verplichting instellen ondernemingsraad; 3. Ten minste 100 werknemers.

³ art 2:140 lid 1 BW

⁴ De Code is in de wet verankerd via artikel 2:391 lid 5.

in te kleuren. De aanbevelingen uit de toepasselijke governance codes waren ook voor de Ondernemingskamer een middel om de begrippen 'elementaire beginselen van behoorlijk ondernemerschap' en 'gegronde redenen voor twijfel aan een juist beleid' nader vorm te geven.⁵ De codes bepalen zo voor een deel wat moet worden verstaan onder algemene beginselen van behoorlijk ondernemingsbestuur. De wet verwijst vervolgens naar de statuten van elke afzonderlijke onderneming om aanvullende bepalingen te specificeren betreffende de taken en de invulling van het commissariaat.

Vier rollen van de RvC

Voor een RvC zijn grofweg vier rollen te onderscheiden waarvan er drie vaak formeel zijn vastgelegd: Toezichthouder, Adviseur en Werkgever. De vierde meer informele rol, Netwerker/Ambassadeur, heeft een toegevoegde waarde voor elke RvC maar wordt zelden zo benoemd.

Commissarissen worden echter het meest vaak aangesproken op hun toezichthoudende taken, vooral ook door de steeds kritischer wordende maatschappij. De kranten staan vol van 'falend toezicht' en 'commissarissen die hebben zitten slapen'. Maar de commissarissen hebben wel degelijk ook een adviserende rol, welke formeel is vastgelegd in zowel de wet als in de diverse Nederlandse Corporate Governance Codes. "De Raad van Commissarissen heeft tot taak *toezicht te houden* op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Hij staat het bestuur *met raad ter zijde*."

De vier rollen zullen kort worden toegelicht, waarbij de Nederlandse Corporate Governance Code als uitgangspunt wordt genomen. Zoals eerder aangegeven wordt deze Code breder toegepast en heeft deze bovendien als basis gediend voor andere codes in andere sectoren.

1. Toezichthouder

Oorspronkelijk was de RvC bedoeld om namens de aandeelhouder toezicht te houden op de Raad van Bestuur ('RvB'). De RvB stuurt namelijk, namens de aandeelhouder, de onderneming aan, en om enige controle uit te oefenen op de werkzaamheden van de bestuurders, werd een RvC ingezet. In Nederland

⁵ Zie bijvoorbeeld de uitspraken inzake HBG en Ceteco.

kennen we in tegenstelling tot het Angelsaksische aandeelhoudersmodel, echter het stakeholder model, waarbij de RvC geacht wordt de belangen van meerdere belanghebbenden (werknemers, aandeelhouders, financiers, de maatschappij e.a.) te betrekken in het toezicht en hierin een zorgvuldige afweging te maken. Waar de RvC precies toezicht op moet houden staat niet in de wet beschreven, maar is wel opgenomen in de Code. Het toezicht van de RvC op het bestuur omvat onder andere:⁶

- a) de realisatie van de doelstellingen van de vennootschap;
- b) de strategie en de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten;
- c) de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- d) het financiële verslaggevingsproces;
- e) de naleving van wet- en regelgeving;
- f) de verhouding met aandeelhouders; en
- g) de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen.

Het is mede vanuit de toezichtrol dat een grote waarde wordt gehecht aan onafhankelijke commissarissen. De RvC moet zich voldoende kritisch opstellen, en bereid zijn te allen tijde in te grijpen, zonder daarbij geleid te worden door andere belangen dan die van de vennootschap en (alle) belanghebbenden. De onafhankelijkheidscriteria richten zich daarbij specifiek op familiebanden en (voormalige) zakelijke banden.

2 Adviseur

Commissarissen hebben naast hun toezichthoudende rol ook een belangrijke adviesrol. Dit uit zich onder andere in het belang dat een RvC bestaat uit meerdere competenties en achtergronden, en RvC's met overwegend commissarissen met zelf bestuurderservaring. Vooral bij besluitvorming op het terrein van de strategie, bij fusies en overnames, of bij sector overstijgende activiteiten hebben bestuurders behoefte aan een sparringpartner of een ervaringsdeskundige. Ook andere competenties kunnen van grote toegevoegde waarde zijn in de RvC en daarmee voor de RvB. Denk aan kennis van buiten de eigen sector, van andere afzetgebieden of van specifieke thema's zoals IT.

3 Werkgever

Een RvC heeft veelal ook als taak, en bij structuurvennootschappen een wettelijk

⁶ Corporate Governance Code III.1.6

ke taak, om de bestuurders te benoemen, te ontslaan en te belonen. We noemen dat de werkgeversrol. Bij grotere ondernemingen, waarbij de RvC uit meer dan vier leden bestaat, is deze rol belegd bij de selectie- en benoemingscommissie en de remuneratiecommissie. De selectie- en benoemingscommissie richt zich onder andere op: het opstellen van selectiecriteria en benoemingsprocedures, de periodieke beoordeling van RvC en RvB en het doen van een voorstel voor een profielschets van de RvC.⁷ De remuneratiecommissie heeft onder andere als taak om een voorstel aan de RvC te doen over het bezoldigingsbeleid van (individuele) bestuurders waaronder ook bijvoorbeeld vallende hoogte van de vaste bezoldiging, de toe te kennen aandelen en/of opties en/of andere variabele bezoldigingscomponenten, pensioenrechten, et cetera. De RvC dient daarover ook de rapporteren in het remuneratierapport.⁸

De rol van de commissaris als werkgever is niet continue zichtbaar binnen de RvC, maar komt vooral naar voren bij de (jaarlijkse) beoordeling van de bestuurders en bij de vaststelling van de (vaste of variabele) beloning. Toch wordt van deze rol vaak gezegd dat het de belangrijkste taak is van de RvC: zorgdragen voor een goede Raad van Bestuur aangezien deze de onderneming aanstuurt en van wezenlijk belang is voor het succes van de onderneming.

4 Netwerker/Ambassadeur

Elke onderneming is afhankelijk van externe partijen of belanghebbenden, die mede het succes van de onderneming bepalen. Dit kunnen bijvoorbeeld leveranciers, financiers, de overheid, maar ook werknemers of familieleden zijn. Commissarissen kunnen een belangrijke rol spelen in het onderhouden of aangaan van deze relaties met de diverse stakeholders, of door de normen en waarden van de onderneming uit te dragen. Alhoewel het nog steeds een taboe lijkt dit ook zo te benoemen, speelt het netwerk van commissarissen wel degelijk een rol bij de samenstelling van een RvC. Mede vanwege het belang van onafhankelijk toezicht, besteden de diverse codes daarom veel aandacht aan de criteria voor onafhankelijkheid en komt ook (het voorkomen van) belangenverstremming meermalen terug. Dit betekent echter niet dat een commissaris zich niet zou mogen inzetten in het belang van de onderneming om de onderneming te representeren, formeel of informeel.

⁷ Code III.5.14

⁸ Code III.5.10

De adviseursrol van de commissaris lijkt minder zwaar, en iets vrijblijvender. Daarnaast zijn er commissarissen die liever vanwege hun specifieke competenties en achtergrond in een RvC zitten, (vooral advies willen geven en daarmee impact willen hebben op de besluitvorming), in plaats van door hun toezichtrol (waarbij ze eerder een doorslaggevende stem hebben bij de goedkeuring van belangrijke besluiten).

Raad van Advies of Raad van Commissarissen

Zoals eerder beschreven is het instellen van een RvC niet altijd verplicht. Daarnaast wisselt het belang van bovenstaande rollen per type organisatie. Ondernemingen waar het niet verplicht is om een RvC in te stellen zouden dus ook kunnen kiezen voor een Raad van Advies. Bij ondernemingen waar een (groot-) aandeelhouder uiteindelijk altijd de doorslaggevende stem heeft, denk aan private equity of familiebedrijven, kan een onafhankelijke commissaris uiteindelijk (bijvoorbeeld bij een tegenstelling in visie) slechts in beperkte mate de besluitvorming beïnvloeden. Dergelijke ondernemingen kunnen wel veel baat hebben bij de kennis van deze commissarissen door hun expertise die ze hebben opgedaan buiten het bedrijf. Een Raad van Advies zou dan net zo waardevol kunnen zijn als een Raad van Commissarissen. Daarnaast worden de aansprakelijkheidsrisico's minder groot geacht voor een adviseur dan voor een commissaris. Aan de andere kant kan een onafhankelijk toezichthoudend orgaan een belangrijke waarborg zijn voor alle belanghebbenden, ook voor private equity of familiebedrijf, vooral wanneer het aandelenbezit steeds verder verspreid zit. Een RvC kan daarbij, mede vanwege de formalisering in de statuten, een zwaarder gewicht hebben in de besturing van de onderneming dan een meer informele Raad van Advies.

Afsluiting

In deze bijdrage is kort ingegaan op de rollen en taken van commissarissen. Deze taken zijn in de wet slechts beperkt beschreven en ondernemingen kunnen deze in hoge mate zelf bepalen in hun statuten. Voor iedere commissaris en RvC zijn er vier rollen te onderscheiden, waarvan de toezichtrol en de adviesrol het meest beschreven worden, maar waarvan de werkgeversrol het belangrijkste kan zijn omdat hiermee bepaald wordt wie de onderneming dagelijks aanstuurt. Bij ondernemingen waar de toezichtrol ondergeschikt is aan de adviesrol, kan ook gekozen worden voor een Raad van Advies. Aan de andere kant dient men zich te realiseren dat een onafhankelijk toezichtorgaan voor alle belanghebbenden van de onderneming kan dienen als een belangrijke waarborg.

Kerncijfers

In het vervolg van dit rapport zullen de onderzoeksresultaten worden gepresenteerd. De gebruikte onderzoeksmethode wordt in de Appendix aan het eind van het rapport beschreven. Hier is het van belang vast te stellen dat 664 bedrijven aan het grootschalige kwantitatieve onderzoek hebben deelgenomen, waardoor algehele uitspraken voor het Nederlandse bedrijfsleven mogelijk zijn. Voorts zijn er 64 interviews gehouden. Citaten uit deze gesprekken worden cursief weergegeven en een aantal interviews is uitgewerkt tot bedrijfsbeschrijvingen die door het gehele rapport te vinden zijn. De beleidsimplicaties van het onderzoek worden aan het eind van het rapport weergegeven.

Kerncijfers gebruik Raad van Advies en Raad van Commissarissen

Over het gebruik van een Raad van Commissarissen en een Raad van Advies in familiebedrijven is tot nu toe weinig bekend. Uit het onderzoek blijkt dat er zeer grote verschillen bestaan tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven op dit gebied. Tevens zijn er, zoals verwacht, grote verschillen tussen kleine en grote bedrijven.

Tabel 1: Bedrijven met een Raad van Commissarissen of Raad van Advies per aantal werknemers

Aantal werknemers	% Alle bedrijven	% Familiebedrijven	% Niet-familiebedrijven
2 - 9	5,5	5,7	5,0
10 - 49	14,7	14,1	15,4
50 - 99	26,7	20,0	33,3
100 - 199	38,6	25,6	49,2
Minimaal 200	49,4	21,7	60,0
Alle bedrijven	7,9	7,1	9,7

Uit Tabel 1 blijkt dat 7,9 procent van alle Nederlandse bedrijven een Raad van Advies of een Raad van Commissarissen heeft, waarbij de kleine bedrijven eerder een Raad van Advies hebben dan een Raad van Commissarissen. Tevens blijkt uit de Tabellen 2 en 3 dat bij bedrijven met minimaal 50 werknemers de Raad van Commissarissen vaker wordt gebruikt dan de Raad van Advies.

Tabel 2: Bedrijven met een Raad van Advies per aantal werknemers

Aantal werknemers	% Alle bedrijven	% Familiebedrijven	% Niet-familiebedrijven
2 - 9	3,1	3,3	2,5
10 - 49	7,3	8,1	6,2
50 - 99	7,7	7,1	8,3
100 - 199	9,1	7,7	10,2
Minimaal 200	5,3	0,0	7,3
Alle bedrijven	3,9	4,0	3,7

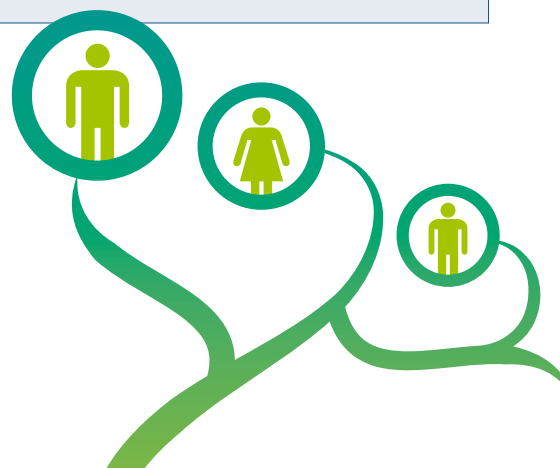
Deze algemene gegevens presenteren echter een onvolledig beeld, zoals zo vaak gebeurt bij onderzoeken naar het bedrijfsleven in Nederland. Uit dit onderzoek blijkt namelijk wederom de waarde van onderzoeken die de verschillen tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven in acht nemen. De verschillen tussen de verschillende soorten bedrijven zijn namelijk zeer groot en opvallend. Familiebedrijven blijken veel minder gebruik te maken van Raden van Commissarissen (Tabel 3) dan niet-familiebedrijven. Als er bijvoorbeeld wordt gekeken naar de grotere bedrijven dan blijkt dat 53 procent van de niet-familiebedrijven met minimaal 200 werknemers een Raad van Commissarissen heeft, terwijl slechts 22 procent van de familiebedrijven van dezelfde grootte een Raad van Commissarissen gebruikt (zie Tabel 3). Ook bij de iets kleinere bedrijven is het percentage niet-familiebedrijven dat een Raad van Commissarissen heeft ruim twee keer zo hoog dan bij familiebedrijven.

Tabel 3: Bedrijven met een Raad van Commissarissen per aantal werknemers

Aantal werknemers	% Alle bedrijven	% Familiebedrijven	% Niet-familiebedrijven
2 - 9	2,5	2,5	2,5
10 - 49	7,2	6,1	9,2
50 - 99	19,0	12,9	25,0
100 - 199	29,6	18,0	39,0
Minimaal 200	44,1	21,7	52,7
Alle bedrijven	4,1	3,2	6,0

In Tabel 1 zijn de onderzoeksresultaten over het gebruik van een Raad van Advies en een Raad van Commissarissen samengevoegd, waarbij een correctie heeft plaatsgevonden voor enkele bedrijven die beide toezichhoudende organen combineren. Hieruit blijken nog duidelijker de verschillen tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Met name bij de grootste bedrijven, waar buitenstaanders toch veelal een toezichhoudend orgaan zouden verwachten, voldoet 60 procent van de niet-familiebedrijven en slechts 22 procent van de familiebedrijven aan die verwachting. In het vervolg van de rapportage worden de bedrijven met danwel een Raad van Advies danwel een Raad van Commissarissen beschreven als een bedrijf met een Raad. Dit ter wille van de leesbaarheid van het rapport.

Familie-ondernemers zijn snelle beslissers en creëren daarom ook korte communicatielijnen. Dat kan de oorzaak zijn voor de onderzoeksuitkomst, dat familiebedrijven in veel mindere mate dan niet-familiebedrijven gebruik maken van een extern klankbord in de vorm van een Raad van Advies of een Raad van Commissarissen. Hoe is dat te rijmen met de constatering, dat veel familie-ondernemers zich bij strategische beslissingen vaak eenzaam voelen? Doen zij zichzelf tekort?



Samenstelling Raad

Naast de verschillen in het gebruik van een Raad van Advies danwel een Raad van Commissarissen (in het vervolg Raad genoemd), is het ook interessant om meer naar de samenstelling van deze Raden te kijken. Hier wordt aandacht besteed aan het aantal leden van de Raad, het aantal vrouwen in de Raad, het aantal eigenaren of familieleden van de eigenaren in de Raad en de aanwezigheid van voormalige directieleden in de Raad.

Aantal leden

Het aantal leden van de Raad is significant lager in familiebedrijven dan in niet-familiebedrijven. Bij niet-familiebedrijven zijn er gemiddeld 3,5 leden in de Raad, terwijl familiebedrijven gemiddeld 2,7 leden hebben. Bijna 88 procent van de familiebedrijven heeft maximaal drie leden in de Raad, terwijl 44 procent van alle familiebedrijven een Raad heeft met drie leden. Bij de niet-familiebedrijven heeft ruim 40 procent minimaal vier leden in de Raad.

Tabel 4: Aantal leden in de Raad van Commissarissen of Raad van Advies

Aantal leden	% Alle bedrijven	% Familiebedrijven	% Niet-familiebedrijven
1	13,2	15,8	7,4
2	24,4	28,1	16,0
3	41,2	43,9	35,1
4	9,6	5,3	19,1
Minimaal 5	11,7	7,0	22,3

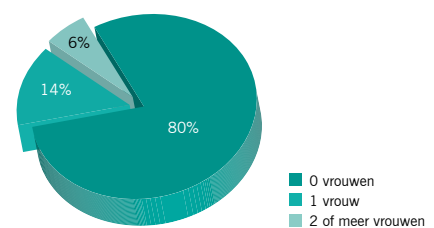
Bij dergelijke grote verschillen tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven zou een eerste gedachte kunnen zijn dat verschillen in grootte tussen deze bedrijven de verschillen zouden verklaren. Echter deze verschillen zijn relatief beperkt, het gemiddelde aantal werknemers bij de onderzochte familiebedrij-

ven is 46, vergeleken met 56 werknemers bij de niet-familiebedrijven. Andere verklaringen kunnen ook zijn: de geringere bereidheid van familiebedrijven om extra kosten aan een toezichthoudende Raad te besteden, de moeite voor familiebedrijven om goede commissarissen te verkrijgen, de geringere behoefte van familiebedrijven om de strategie met veel externen te delen of de behoefte van familiebedrijven om vergaderingen efficiënt en kort te houden. Hier wordt nader op ingegaan in het vervolg van dit onderzoeksrapport.

Aantal vrouwen in de Raad

Vooraf was de verwachting dat er in de Raad van een familiebedrijf vaker vrouwen voorkomen dan in de Raad van niet-familiebedrijven. Deze aanname blijkt echter onterecht. Er zijn namelijk geen significante verschillen. Opvallend is wel dat bijna 80 procent van de bedrijven in Nederland met een Raad van Commissarissen of een Raad van Advies geen vrouwelijke leden heeft.

Figuur 4: Aantal vrouwen in de Raad van Commissarissen of Raad van Advies van Nederlandse bedrijven



Maximum leeftijd in de Raad

Uit de interviews die zijn gehouden, blijkt tevens dat de overgrote meerderheid van de familiebedrijven geen maximum leeftijd heeft voor haar leden van de Raad. Bijna 90 procent geeft aan geen maximum leeftijd te hanteren. Voorts stelt 87 procent dat zij geen maximale zittingsduur voor de leden van de Raad heeft.

Familieleden in de Raad

Een Raad van Commissarissen of een Raad van Advies heeft ook in een familiebedrijf een belangrijke rol in het behartigen van de belangen van de aandeelhouders, welke veelal ook familieleden van de oprichter zijn. Daarvoor is een professionele Raad nodig, die tevens in staat is om voeling te hebben met de familiebelangen. Dat kan bijvoorbeeld een lid zijn van de Raad die nauwe banden onderhoudt met de familie(eigenaren) en kennis heeft van de dynamiek van het familiebedrijf, maar het kan ook een familie-eigenaar of familie van de eigenaren zijn. Het behoeft geen betoog dat deze familie-commissaris aan dezelfde professionele eisen dient te voldoen als de externe leden. Een geïnterviewde directeur zegt, *“Je moet natuurlijk niet een incapabel familielid op zo'n commissarisstoel zetten. Daar wordt niemand gelukkig van. Ook dat familielid niet.”* Voorts hoort ieder lid in een Raad zonder ruggenspraak te functioneren. De realiteit van een familiebedrijf is echter dat voortijdige afstemming met de kleine groep (voormalige) familie-eigenaren soms van belang kan zijn. *“Wij kunnen als commissarissen natuurlijk van alles beslissen, maar wij doen ons werk niet goed als wij dat niet vooraf afstemmen met de familie.”* Het kan dan ook verstandig zijn om minimaal één van de commissarissen te belasten met de portefeuille 'dynamiek familiebedrijf en familiebelangen'.

Het is niet opvallend dat bij 46 procent van de familiebedrijven een of meer eigenaren of familieleden van de eigenaren lid zijn van de Raad. Het verbaast zelfs meer dat ook bij 29 procent van de niet-familiebedrijven een dergelijke band aanwezig is (zie Tabel 5).

Tabel 5: Aantal eigenaren of familieleden van eigenaar in de Raad

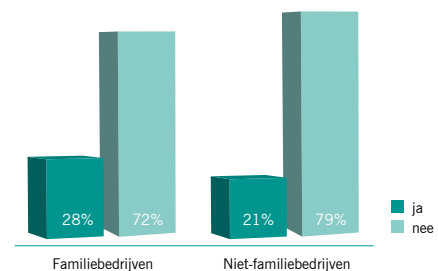
Aantal leden	% Alle bedrijven	% Familiebedrijven	% Niet-familiebedrijven
0	59,4	54,2	71,0
1	22,8	25,4	17,1
2 of meer	17,7	20,3	11,8

Oud-directieleden in de Raad

Vooraf bij familiebedrijven kan het lastig zijn om de directeur te overtuigen dat het tijd is om de opvolging in leiding definitief te regelen. Veel ondernemers vrezen dat zij hiermee aan het eind van hun werkbare bestaan zijn gekomen en dat alleen de geraniums nog resten. Regelmatig wordt dan, misschien wel om de pijn te verzachten, geopperd om de ondernemer lid van de Raad van Commissarissen te maken. Hierdoor wordt de opvolging in leiding vergemakkelijkt, maar dit betekent niet direct dat het bestuur wordt geprofessionaliseerd. Het kan zelfs zo zijn, dat de oud-directeur geen of weinig ruimte voor de nieuwe directie overlaat om zelfstandig te besturen. Een ander argument voor aanstelling van de oud-directeur in de Raad is dat het bedrijf zo gebruik kan maken van de kennis van de oud-directeur. Hiertoe hoeft de oud-directeur echter niet tot de Raad toe te treden, een informele adviesfunctie kan veelal beter passen. Ook is het mogelijk dat de ondernemer na een rustpauze van bijvoorbeeld twee jaar alsnog aantreedt als lid van de Raad. Een goed voorbeeld van een familiebedrijf dat heeft gekozen voor een oud-directeur in de Raad van Advies wordt geschetst in de bedrijfsbeschrijving van Hendriks Bouw en Ontwikkeling.

Toch is bij ruim 28 procent van alle familiebedrijven een voormalig directielid lid van de Raad, waarbij het overigens opvalt dat er ook bij niet-familiebedrijven 21 procent van de bedrijven een voormalig directielid in de Raad zitting heeft. Het is overigens niet bekend of het directielid direct na de bedrijfsopvolging zitting heeft genomen in de Raad.

Figuur 5: Voormalig directielid in de Raad van Commissarissen of Raad van Advies



Hendriks Bouw en Ontwikkeling



Begonnen als een kleinschalig bouwbedrijf in de jaren 20. In de periode na de oorlog, die bekend staat als de wederopbouw, groeit Hendriks uit tot een grote onderneming. Sociale woningbouw is waar de onderneming zich op richt. Het bedrijf wordt er groot door. Dagelijks zijn honderden bouwvakarbeiders aan het werk op bouwplaatsen in de regio Noord-Brabant en Gelderland. Het bedrijf stond in de markt en bij opdrachtgevers al vroeg bekend om zijn arbeidsbesparende bouwmethoden. Van traditionele bouw is het bedrijf in ruim 90 jaar getransformeerd via bouwende ontwikkelaar naar integrale dienstverlener.

Het familiebedrijf versus de bedrijfsfamilie

Oorsprong

Met Lambert Hendriks is inmiddels al weer geruime tijd de derde generatie Hendriks aan het roer. Lambertus (Bij) Hendriks start het familiebedrijf in de vroege jaren 20 als eenmanszaak voor metselwerken. Op 21 augustus 1922 'bezegelt' hij zijn eerste aanneemovereenkomst voor de bouw van een, in Brabant bekende, 'Franse kap' burgerwoning. In de jaren daarna zullen er nog velen volgen. Na het overlijden van Lambertus in 1954 wordt zoon Lambert, dan pas 23 jaar en nog thuiswonend, van de ene op de andere dag de bedrijfsopvolger. Samen met zijn broer Henk zet hij het familiebedrijf voort. Lambert en Henk gaan werken aan schaalvergroting van de onderneming. Zij specialiseren zich, met het oog op de alom heersende woningnood, in de sociale woningbouw. Het begrip arbeidsbesparend bouwen doet zijn intrede, een ontwikkeling waar Hendriks in voorop loopt. De arbeidsbesparende bouwmethoden van Hendriks waren tot het Ministerie van Volkshuisvesting in Den Haag bekend. Daarom mocht er altijd meer gebouwd worden dan het voorgeschreven aantal. Elke gemeente bleek gebaat met Hendriks als bouwver.

"Ondernemen is adapteren."

Productie in eigen beheer

In de jaren 60 zet de groei gestaag door. De directie besluit tot de aankoop van een bedrijfsterrein over te gaan nabij de nieuw aangelegde haven in Oss. Hier worden een nieuw kantoorpand, een betonfabriek en een timmerfabriek gerealiseerd. De filosofie is op dat moment om zoveel mogelijk in eigen beheer te produceren. Later worden er nog een smederij en loodgieterij toegevoegd. In 1978 wordt de loodgieterij een zelfstandige BV, genaamd Hendriks Installatietechniek. Als onderdeel van het arbeidsbesparend en efficiënt bouwen is het voortaan mogelijk om in eigen beheer kozijnen te produceren en geprefabriceerde betonelementen te maken, die de traditioneel gemetselde muren in de laagbouw vervangen. De productiecapaciteit van de timmer- en betonfabriek biedt tevens de mogelijkheid om werk voor externe opdrachtgevers uit te voeren.

Prefabricage

Door de seriematige woningbouw waar Hendriks zich met name op toelegde, was de fabricage van kozijnen in eigen beheer een geweldige vinding. Het voordeel is niet alleen een gunstige prijs van de kozijnen door deze zelf te maken, maar ook de efficiency die er vanuit gaat. Voor de betonfabriek geldt echter begin jaren 80 dat, door een teruglopend bouwvolume en afnemende orders, dit een verliespost binnen het bedrijf is. In 1983 wordt de fabriek dan ook gesloten. Vanaf 1986 komt er uit de timmerfabriek een tweede product, het scharnierdak, ook wel doosdak genoemd. Het is wederom een toepassing in het kader van efficiënt bouwen. Na een grondige aanpassing van de machines en de installatie, produceert Hendriks in serie prefab-daken die kant-en-klaar op de bouwplaats afgeleverd en gemonteerd worden.

Een van de veranderingen in de jaren 80 is de afsplitsing en verzelfstandiging van de vestigingen Oss/DenBosch en Uden in 1984.

Nieuwe generatie

In 1987 neemt de huidige directeur-eigenaar Lambèr Hendriks, het stokje over van zijn vader. Eind jaren 80 gaat de woningnood over in woningbehoefte. De utiliteitsbouw krijgt in de jaren 80 meer aandacht, maar de woningbouw blijft de specialiteit van het bedrijf. Met de komst van Lambèr als directieopvolger ontwikkelt Hendriks zich van een traditionele bouwer tot ontwikkelaar. Dit vraagt een andere aanpak dan alleen bouwen. Een projectmatige organisatiestructuur is gewenst om continuïteit te bewerkstelligen. Het financiële bedrijfsresultaat loopt in het begin van het nieuwe millennium achter bij de verwachtingen. De timmerfabriek is daar debet aan. Vanwege teruglopende orders en toenemende concurrentie is deze verliesgevend en na 35 jaar wordt de timmerfabriek gesloten.

Projectontwikkeling

Op 1 januari 1990 is de oprichting van Hendriks Projectontwikkeling BV een feit. Deze nieuwe werkmaatschappij gaat bouwprojecten ontwikkelen en verwerven voor het eigen bouwbedrijf. Eén van de eerste projecten van Hendriks Projectontwikkeling is de start van Brabantse Poort te Nijmegen. Hendriks gaat hiervoor met Heijmans Projectontwikkeling uit Rosmalen een ontwikkelingscombinatie aan voor deze ontwikkeling. De realisatie van het totale project zal tot ver in het eerste decennium van de nieuwe eeuw duren. In 2004 volgt de verzelfstandiging van de onderhoudsdienst tot werkmaatschappij Hendriks Onderhoud en Beheer.



Dit bedrijfs onderdeel richt zich geheel op projectmatig en planmatig onderhoud. In 2002 wordt de naam Hendriks Bedrijven aangepast naar Hendriks Bouw en Ontwikkeling, een naam die beter aansluit bij de kernactiviteiten.

Veranderende markten

Om jong talent klaar te stomen voor de toekomst in het bedrijf wordt Hendriks Jong Talent opgericht. De jonge talenten krijgen een traject aangeboden waarin zij begeleid worden en ervaring op kunnen doen in verschillende afdelingen binnen het bedrijf, passend bij interesse en opleiding. De omzet overschrijdt in 2006 voor het eerst de magische grens van € 100 miljoen euro. De jaren daarna oplopend tot zelfs ruim € 125 miljoen euro. Na jaren van groei loopt vanaf 2010 de omzet jaarlijks terug. Het is tijd voor een heroriëntatie, een nieuwe transformatie vindt plaats naar integrale dienstverlener.

Herpositionering

Vooruitkijken, anticiperen op veranderende markten zit in de Hendriks' genen. Een visie 2020 wordt opgesteld, waarin Hendriks de ambitie uitspreekt om de aanwezige kennis en kunde de komende jaren om te zetten in winstgevende oplossingen voor haar partners. En daarnaast daar aanwezig te zijn waar de actie, het geld en de waardecreatie is. Dit vraagt om een herpositionering in de markt. De focus wordt gericht op integrale dienstverlening, renovatie- en zorgconcepten, sciencepark vastgoed en meerjarig onderhoud en beheer.

Het familiebedrijf versus de markt

Nieuwe werkwijze

'Ondernemen blijft adapteren' is een belangrijk motto in de bedrijfsfamilie gedurende haar ruim 90-jarige bestaan. De bouwwereld en de woningmarkt zijn de laatste jaren structureel veranderd. Er zijn allerlei disciplines aan het bedrijf toegevoegd en weer afgesplitst, er heeft een sterke differentiatie in het bouwproces plaatsgevonden en er zijn verregaande mechanisering en automatisering doorgevoerd. Vanaf 2010 introduceert Hendriks een nieuwe methodiek en werkwijze, waarbij ingespeeld wordt op de levenscyclus van gebouwen en woningen. De procesgang binnen de organisatie volgt het zogenaamde 'schematic'. Het geeft de verhoudingen weer tussen de belangrijke actoren, factoren, werkprocessen en relaties. In het schematic maakt men een reis met de klant. Hiertoe is het bedrijfsproces verdeeld in Onderzoek & Dialoog, Interactie, Realisatie en Service. Co-creatie is hierbij het sleutelwoord. De interne opleidingstrajecten focussen ook op het ontwikkelen van competenties inzake communicatie, empathie en LSD (luisteren, samenvatten, doorvragen), behorend bij deze nieuwe rol.



Dome-X en co-creatie

Hendriks brengt daarnaast een nieuwe manier van samenwerken tot stand waarbij het delen van kennis centraal staat. Om deze ontwikkeling verder vorm te geven is Kennis- en Woonatelier Dome-X gerealiseerd in een prachtig nieuw onderkomen in Oss. Een platform gericht op gezamenlijke business-development. Want ondernemen doe je tegenwoordig niet meer alleen in het ruimtelijk domein. De focus van Dome-X is gericht op kennisvalorisatie en co-creatie. Samen het voortouw nemen, invulling geven aan de netwerksamenwerking met oog voor maatschappelijke waarden en concrete resultaten. Dat is ondernemen in de nieuwe economie. Hier komen klant- en dialoggericht werken en conceptontwikkeling aan bod. Onder de noemer verbinden, inspireren en informeren wordt hier gewerkt aan thema's volgens de innovatieagenda. Zoals bijvoorbeeld 3D BIM (BouwInformatieModel), virtueel ontwerpen, energie & duurzaamheid, mobiliteit & logistiek, communicatie & nieuwe media, financiering & exploitatie, domotica/gebouwautomatisering en zorg. Hendriks is ervan overtuigd dat het samen met partners (of dat nu individuele woonconsumenten, institutionele beleggers, toeleveranciers of corporaties zijn) maatwerk en uniciteit in ieder proces moet nastreven, waarbij de klant/vraagbehoefte centraal staat. Gezamenlijk waarde creëren staat hierbij centraal.

Innovatieve koers

Inmiddels hebben al tientallen partners zich verbonden aan het Dome-X concept en wordt er met veel plezier gewerkt aan nieuwe business cases. Dome-X als locatie is een toonbeeld van duurzaamheid (****BREEAM) en het nieuwe werken en een ideaal klimaat voor open innovatie. Hiermee wordt de innovatieve koers van de onderneming vastberaden voortgezet.

Goed ondernemingsbestuur

Bruggen bouwen

Lambèr Hendriks heeft zeer doelgericht gewerkt aan de bestuursstructuur. Het bedrijf kent een driehoofdige algemene directie. Om een brug te slaan tussen de huidige en nieuwe generatie (zijn kinderen) is een jonge talentvolle dertiger in de directie aangetrokken. Eén van zijn taken is het mentorschap van de oudste zoon. De directie is zo samengesteld dat de breedte van de huidige organisatie wordt vertegenwoordigd. De aanwezigheid van specifieke bouwtechnische

competenties gecombineerd met generieke competenties leidt tot een belangrijke synergie in de directie.

Continuïteit

De aandelen van de onderneming zijn gecertificeerd in een Stichting Administratiekantoor (STAK). Het opvolgende bestuur van de stichting bestaat uit externe bestuurders die, ingeval van vroegtijdig overlijden van Lambèr, samen met zijn echtgenote en kinderen het bestuur vormen. Lambèr is zich bewust van zijn kwetsbaarheid als directeur-eigenaar van een onderneming met deze omvang. Hij draagt een verantwoordelijkheid voor zijn medewerkers en de continuïteit van het bedrijf. Om die reden omringt hij zich als algemeen directeur met een managementteam van directieleden uit de verschillende werkmaatschappijen alsmede een brede kern van adviseurs. Daar ligt een deel van zijn kracht. De zonen van Lambèr mogen de vergaderingen van de Stichting Administratiekantoor vanaf hun 21^e levensjaar bijwonen en krijgen daarbij ook een stem. Hiermee wordt beoogd de kinderen al vroeg bij de onderneming te betrekken. Bedrijfsopvolging binnen de familie is geen doel op zich. De continuïteit van het bedrijf staat voorop en de kinderen mogen hun eigen koers bepalen. Elders, al dan niet in het buitenland, ervaring op doen wordt sterk gestimuleerd. Het stichtingsbestuur komt minimaal twee keer per jaar bijeen. Dan worden de strategische keuzes, de financiële situatie en de continuïteit van de organisatie toegelicht.



Raad van Adviseurs

Daarnaast heeft de onderneming een actieve Raad van Adviseurs (RvA), op dit moment bestaande uit drie personen, waaronder vader Lambert. De Raad van Adviseurs wordt verder gevormd door personen die zowel kennis hebben van Hendriks, als goed op de hoogte zijn van ontwikkelingen in het ruimtelijk domein.

"Goed bestuur is open en transparante communicatie."

In dit verband is ook een directiestatuut opgesteld. Door de omvang van het bedrijf vindt Lambèr het een 'must' om als directeur (niet als aandeelhouder) te worden voorzien van gevraagd én ongevraagd advies. Dit is dan ook de primaire rol van de RvA, die gemiddeld eens in de twee maanden bij elkaar komt. Ook is er twee keer per jaar een gezamenlijk overleg tussen het bestuur van de STAK en de RvA. Dit om ook daar de afstemming plaats te laten vinden en gezamenlijk te discussiëren over de onderneming. Al met al een weldoordachte bestuursstructuur waarbij het oog voor ontwikkeling en continuïteit voorop staat. ●

Redenen voor een Raad

Aan de bedrijven met een Raad van Advies of een Raad van Commissarissen is gevraagd naar de redenen voor het hebben van een dergelijke Raad. Ook hier worden weer interessante verschillen gevonden tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Uit Tabel 6 blijkt dat familiebedrijven met een Raad minder belang hechten aan het behartigen van de belangen van aandeelhouders door die Raad en aan het bepalen van het salaris van de directie dan niet-familiebedrijven met een Raad. Voorts is het van toepassing worden van een wettelijke verplichting om een Raad van Commissarissen in te stellen voor minder familiebedrijven een reden geweest om deze in te stellen dan voor niet-familiebedrijven.

Objectieve gesprekspartner en scherp houden directie

Voor alle bedrijven geldt dat het adviseren van de directie de belangrijkste reden is voor het hebben van een Raad. Vooral directeuren uit het familiebedrijf (90 procent) geven aan dat een Raad hun behoefte aan een objectieve gesprekspartner invult. In familiebedrijven lopen de verschillende belangen wel eens door elkaar en de leden van een Raad kunnen als objectieve gesprekspartner toegevoegde waarde leveren door als buitenstaander adviezen te geven. Zoals een directeur van een familiebedrijf stelt, *"Mijn leden geven mij gevraagd advies, maar nog veel vaker ongevraagde adviezen"*. Voorts kan het, zeker gezien het feit dat veel directeuren in familiebedrijven langdurig aanblijven, zeer helpen als de Raad de directie scherp houdt en nieuwe of contrasterende ideeën aandraagt. Ook kunnen deze leden tegenwicht bieden aan de veelal overtuigende en soms weinig tegenspraak duldende ondernemer. Overigens zien ook de directieleden van niet-familiebedrijven de objectieve gesprekspartner en het scherp houden van de directie als de belangrijkste redenen voor het hebben van een Raad.

Tabel 6: Redenen voor familiebedrijven en niet-familiebedrijven voor het hebben van een Raad

Reden	Familiebedrijven			Niet-familiebedrijven		
	(zeer) belangrijk	(zeer) onbelangrijk	gemiddelde	(zeer) belangrijk	(zeer) onbelangrijk	gemiddelde
Behoeftte aan een objectieve gesprekspartner	90,0	3,3	1,78	74,7	4,2	1,94
Scherp houden van de directie	90,0	3,3	1,83	89,4	3,2	1,90
Geeft geloofwaardigheid naar externen	57,6	23,7	2,54	54,3	19,1	2,59
Behartigen van belangen van aandeelhouders**	55,2	29,3	2,66	71,6	14,7	2,25
Verkrijgen van toegang tot hun netwerk	40,0	36,7	2,92	37,6	36,6	2,97
Bepalen van het salaris van de directie**	22,4	53,4	3,38	55,4	30,4	2,71
Ontstaan vanuit wettelijke verplichting (structuurregime)**	20,8	66,0	3,57	41,1	37,9	2,92

** betekent dat er significante verschillen zijn tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Berekening van het gemiddelde ontstaat door waardes toe te kennen aan de meningen van de deelnemende directeuren, waarbij 1 = zeer belangrijk en 5 = zeer onbelangrijk.

Geloofwaardigheid richting externen

Minder verwacht is dat de directeuren van familiebedrijven een grote waarde hechten aan een Raad omdat dit de geloofwaardigheid van het bedrijf versterkt. Bijna 58 procent geeft aan dat deze geloofwaardigheid voor hen een belangrijke reden is. Het kan zijn dat de directie van een familiebedrijf voelt dat zij sneller als onprofessioneel wordt beschouwd. Het hebben van een professionele Raad met professionele leden kan dan zeker bijdragen aan de geloofwaardigheid van het familiebedrijf. A.G. Thomassen en R. Webbinck, beiden van ING, geven in het navolgende artikel aan dat een goede governance kan bijdragen aan de financierbaarheid van bedrijven. →

Goed bestuur en financierbaarheid van het familiebedrijf

Door A.G. Thomassen⁹ en R. Webbink¹⁰

Vanuit bancair oogpunt is het interessant om te kijken welke factoren de financierbaarheid van familiebedrijven beïnvloeden. Is het bijvoorbeeld zo dat er verschil kan worden gemaakt in familiebedrijven die een familiehandvest hebben laten opstellen en familiebedrijven die hun governance nog niet op orde hebben?

In dit explorerende artikel willen wij graag onderzoeken wat er op het gebied van familiebedrijven en financiering in de Nederlandse wetenschappelijke literatuur is geschreven rondom dit thema. Tevens willen wij ingaan op de methodiek van financieren en de belangrijkste criteria van kredietverlening van banken om te onderzoeken of familiebedrijven in het algemeen, en sommige familiebedrijven in het bijzonder, beter financierbaar zijn dan niet-familiebedrijven.

Theoretisch model

Wij onderscheiden voor deze verkennende studie drie groepen:

1. niet-familiebedrijven
2. familiebedrijven in het algemeen
3. familiebedrijven die een hogere financierbaarheid hebben dan het gemiddelde familiebedrijf.

Niet-familiebedrijven

Familiebedrijven
in het algemeen

Familiebedrijven met
hoge financierbaarheid

De basisvraag is of familiebedrijven in het algemeen en familiebedrijven met een expliciete governance structuur in het bijzonder beter financierbaar zijn dan niet-familiebedrijven. Immers, het beeld is dat familiebedrijven als doelstelling hebben om het familiebedrijf over te geven aan de volgende generatie, terwijl niet-familiebedrijven vooral gericht zijn op rendement en daarom ook geneigd zijn om meer

⁹ Drs. A.G. Thomassen is Programma Manager Familiebedrijven & Bedrijfsverdracht bij ING

¹⁰ Drs. R. Webbink is Projectmanager Acquisition Finance & Structured Lending bij ING Event Finance

risico's te nemen. Binnen de groep familiebedrijven is de vraag of het voor de financierbaarheid verschil maakt of een onderneming een expliciete governance structuur heeft versus de familiebedrijven die een informele besturing hanteren. Immers, als er een governance structuur is, dan kunnen wij er vanuit gaan dat veel 'issues' binnen een familieonderneming over bijvoorbeeld strategische keuzes, investerings- of dividendbeslissingen, benoemingen, overdracht en opvolging procedureel zijn vastgelegd. Hierdoor wordt een belangrijke zwakke plek binnen veel familieondernemingen weggenomen. Als wij het hebben over financierbaarheid van ondernemingen, dan hebben wij het in deze studie over de kredietanalyse die financiers voorafgaand aan de feitelijke kredietbeslissing maken.

De hypothese is dat de financierbaarheid van ondernemingen toeneemt, naarmate er sprake is van familiebedrijven en van familiebedrijven met een uitgeschreven en werkende governance structuur in het bijzonder. Dit hebben wij uitgewerkt in drie vraagstellingen.

Vraagstelling 1: *is het waar dat familiebedrijven in het algemeen minder risico-vol zijn dan niet-familiebedrijven? Dit zou zich moeten uiten in onderzoek over familiebedrijven versus niet-familiebedrijven.*

Vraagstelling 2: *is het waar dat familiebedrijven met een governance structuur beter presteren dan familiebedrijven zonder governance structuur?*

Vraagstelling 3: *is het waar dat financiers familiebedrijven met een governance structuur beter financierbaar achten dan familiebedrijven zonder governance structuur?*

Onderzoek naar de strategie van familiebedrijven versus niet-familiebedrijven

In het laatste brede onderzoek naar familiebedrijven in Nederland (Flören & Uhlner, 2010) is aandacht besteed aan de economische prestaties van familiebedrijven versus niet-familiebedrijven. Uit dit onderzoek komt feitelijk economisch geen groot verschil naar voren tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven.

Opvallend is dat niet-familiebedrijven nog hoger scoren op 'continuïteit' dan familiebedrijven, alhoewel beide in absolute zin zeer hoog liggen.

Strategische doelen	Familiebedrijven	Niet-familiebedrijven
Groei is een belangrijke doelstelling	63%	74%
Continuïteit een belangrijke doelstelling	91%	98%

Familiebedrijven in dit onderzoek zijn even succesvol als niet-familiebedrijven op gebieden als innovatie, economische prestaties en rendement. Het enige waar familiebedrijven wel significant afwijken van niet-familiebedrijven is hun sociale betrokkenheid. Familiebedrijven zijn significant actiever op het gebied van social responsibility, zoals donaties en giften.

In eerder onderzoek (Flören & Geerlings, 2006) kwam naar voren dat de aanblijfsperiode van de (algemeen) directeur een groot verschil is tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Bij familiebedrijven is veel minder sprake van wisselingen van de (algemeen) directeur. Andere verschillen hebben betrekking op het aantal aandeelhouders, wat bij familiebedrijven lager ligt. Uit eerder onderzoek zou wel blijken dat familiebedrijven minder hard groeien, maar ze krimpen in tijden van recessie ook minder snel. Anders dan dat gegeven heeft het familiebedrijf geen bewezen strategisch of economisch voordeel ten opzichte van het niet-familiebedrijf.

Het meest recente onderzoek naar strategische keuzes van familiebedrijven in tijden van recessie (ING, 2013) laat zien dat familiebedrijven ondanks recessie nog steeds hun strategie gericht op continuïteit houden en niet meer gaan neigen naar aandeelhouderswaarde. De loyaliteit naar klanten blijkt onverminderd hoog, maar de relatie naar medewerkers en toeleveranciers wordt (waarschijnlijk) zakelijker. Ook familiebedrijven gaan over tot ontslag van medewerkers en kiezen voor goedkopere toeleveranciers.

Het antwoord op vraagstelling 1 mag daarom luiden dat familiebedrijven ondanks hun historie, hun cultuur en hun langetermijnvisie economisch niet minder, maar ook niet beter presteren dan niet-familiebedrijven. Het beeld van de zuinige, verstandige en financieel voorzichtige familiebedrijven is misschien op zich niet onjuist, maar doet onvoldoende recht aan de niet-familiebedrijven die misschien net zo verstandig opereren. Niet-familiebedrijven onderschrijven continuïteit als doelstelling bijvoorbeeld nog sterker dan familiebedrijven. Dat is

een indicator dat de niet-familiebedrijven niet bereid zijn om meer risico's te accepteren dan familiebedrijven, om meer rendement te maken.

Financierbaarheid van familiebedrijven

Als familiebedrijven economisch niet beter of minder presteren dan niet-familiebedrijven, kunnen we dan concluderen dat familiebedrijven als geheel zich niet kwalificeren als beter financierbaar voor banken en financiers dan niet-familiebedrijven?

Dit is een interessant onderwerp voor nader onderzoek. Om de vraag te kunnen beantwoorden is het in de eerste plaats noodzakelijk om te begrijpen welke criteria door kredietverstrekkers worden gebruikt om te beoordelen of een onderneming kredietwaardig is. Zitten daar elementen tussen die voor familiebedrijven anders uitpakken dan voor niet-familiebedrijven?

Voor dit artikel beperken wij ons tot de vraag of het hebben van een governance structuur in het bijzonder bepalend is voor het verhogen van de financierbaarheid van de familieonderneming. Immers, governance geeft niet alleen duidelijkheid in de zeggenschapsstructuur, maar introduceert ook 'checks and balances' (zoals een Raad van Commissarissen), heldere processen (bijvoorbeeld bij opvolging of bij sollicitatie van familieleden op functies binnen het bedrijf) en informatieverschaffing (periodieke aandeelhoudersvergaderingen, familieberaad). De stelling is dat familiebedrijven met een uitgeschreven en geïmplementeerde governance structuur minder kwetsbaar zijn in geval van calamiteiten, beter communiceren en daarom minder risicovol zijn voor financiers.

Wat is governance bij familiebedrijven?

Governance heeft onder meer te maken met goed en verstandig bestuur. Je kunt zeggen dat governance een systeem van checks & balances binnen een organisatie is, waardoor besluitvormingsprocessen helder worden en er op elk niveau sprake is van een zorgvuldige dialoog alvorens belangrijke beslissingen worden genomen.

Uiterlijke elementen van goed bestuur bij familiebedrijven zijn onder andere:

- Familiehandvest
- Familieberaad
- Raad van Commissarissen of Raad van Advies
- Geschreven selectiecriteria die de familie en de directie definiëren

Uit Tabel 1 van dit onderzoeksrapport blijkt dat familiebedrijven minder vaak dan niet-familiebedrijven een governance structuur hebben met een Raad van Commissarissen of een Raad van Advies. Voorts zijn er minder vaak periodieke aandeelhoudersvergaderingen.

Ook governance blijkt echter voor de economische performance geen significant onderscheid op te leveren. Opvallend in het onderzoek van Flören is wel dat de omvang van het aantal eigenaren bepalend is voor de governance structuur. Familiebedrijven met 11-50 aandeelhouders zijn het meest actief met het ontwerpen en toepassen van een governance structuur. Deze groep bedrijven presteert economisch niet beter, maar is wel actiever met betrekking tot groei-doelstellingen, het vergroten van het familiekapitaal en innovatie. Maar ook hier is geen significant verschil tussen de economische performance van familiebedrijven die een dergelijke governancestructuur hebben en familiebedrijven die dit niet hebben.

Het antwoord op de tweede vraagstelling is daarom ook ontkennend. Het hebben van een governance structuur leidt niet tot een betere economische performance. Wel significant voor de economische performance is de mate van schuld die een familiebedrijf op haar balans heeft staan. Uit eerder onderzoek kwam naar voren dat familiebedrijven met minder financieringen economisch beter presteren dan familiebedrijven met veel financiering (Flören & Geerlings, 2006). Kennelijk is de kapitaalstructuur een betere graadmeter voor economisch presteren dan governance.

Is governance een bepalende factor in de financierbaarheid van familiebedrijven?

Familiebedrijven financieren bij voorkeur uit eigen cash flow, maar zullen voor investeringen eerder naar banken dan naar externe kapitaalverschaffers stappen voor hun funding (ING, 2013). Banken hebben vaak een langdurige relatie met hun klanten, maar zullen voor elke financieringsaanvraag opnieuw een assessment van de situatie maken (kredietanalyse). Hierin wordt niet alleen het rendement beoordeeld, maar ook de belangrijkste risico's die de onderneming heeft.

Vanuit risico-oogpunt is het van groot belang dat er een governance structuur bestaat bij familiebedrijven. In geval van calamiteit, druk van buitenaf of grote veranderingen is het tenslotte essentieel dat er sprake is van procedures en structuren, waarin snelle en verstandige beslissingen kunnen worden genomen. Om de laatste

vraagstelling te kunnen beantwoorden is het daarom van belang om de verschillende beoordelingscriteria van banken en de onderlinge weging van die criteria te kennen.

Wat zijn de belangrijkste financieringscriteria bij banken?

Alvorens een bank tot financiering van een bedrijf overgaat, wordt allereerst een uitgebreide analyse gemaakt van de kredietwaardigheid van een onderneming en het doel van de financiering. In deze analyse worden diverse factoren die de financierbaarheid van een onderneming bepalen belicht. Hoewel elke onderneming anders is, en daardoor verschillende elementen meer of minder belangrijk zijn in deze analyse, zijn er aspecten die in elke kredietanalyse terugkeren. Dit zijn onder andere:

- *Cashflow van het bedrijf:* Hierbij wordt gekeken of uit de cashflow van het bedrijf rente en aflossing opgebracht kunnen worden.
- *De markt waarin de onderneming actief is:* Als op dit aspect wordt ingezoomd, wordt onder andere gekeken naar de groeiverwachtingen van de markt waarin het bedrijf opereert. Is er sprake van een groeiende markt met goede vooruitzichten, of staat de markt juist onder druk en is het te verwachten dat de komende jaren de afzet daalt?
- *De branche en bedrijfsspecifieke risico's:* Vragen die hier opkomen zijn onder andere is het mogelijk dat er nieuwe toetreders in de markt komen met nieuwe of betere producten? Hoe is de concurrentiepositie van de onderneming? Maar ook aspecten als zijn er vergunningen benodigd om in de markt actief te mogen zijn en bestaat er een kans dat de onderneming deze kwijt raakt?
- *De strategie van het bedrijf:* Naast het analyseren van de markt en de risico's die hieraan kleven, is het minstens net zo belangrijk om te begrijpen hoe de onderneming inspeelt op deze factoren. Geen enkel bedrijf is immuun voor haar omgeving, maar hoe hierop wordt geanticipeerd is essentieel.
- *Kwaliteit van de ondernemer / onderneming en de organisatie en governance structuur:* In de volgende paragraaf zal hier nader op worden ingegaan.
- *Doel van de financiering:* Waarvoor wordt de gevraagde financiering aangewend? Wordt deze aangewend voor een investering in een machine die bestaande producten zal produceren, of gaat het om een investering in een nog niet bewezen concept of product? Of wordt de financiering aangewend voor uitkoop van een aandeelhouder?
- *De jegens de bank gestelde zekerheden:* Is er sprake van een financiering zonder zekerheden, of zijn er richting de bank zekerheden afgegeven als onderpand voor het uitgeleende bedrag?

Al deze bovenstaande factoren worden gewogen en komen uiteindelijk tot uitdrukking in de financiële positie en resultaten van een bedrijf. Hierin wordt gekeken naar de historie, maar ook wat de verwachting is op al deze vlakken in de toekomst.

Leidt het introduceren van een governance structuur tot een hogere financierbaarheid van familiebedrijven?

Zoals hierboven is beschreven is de analyse van de kwaliteit van de ondernemer/onderneming slechts één van de aspecten in de overwegingen van een financier om tot kredietverlening over te gaan. De analyse omtrent de ondernemer/onderneming bestaat uit een breed scala van aspecten. Hierin spelen bijvoorbeeld de kwaliteit/ervaring van en stabiliteit in het management van de onderneming een rol. Over het algemeen kan worden gesteld, hoe meer relevante ervaring het managementteam van een onderneming heeft, hoe groter het vertrouwen van de financier is dat de onderneming in staat is om goede financiële resultaten te laten zien en dat de bank haar uitgeleende geld terugbetaald krijgt.

Ook de stabiliteit van de aandeelhouders draagt bij aan een positieve houding van de bank ten aanzien van de kredietverlening. Veelvuldig wijzigen van aandeelhoudersverhoudingen of onduidelijkheid over de opvolging of overdracht, leidt vaak tot onduidelijkheid in de bedrijfsvoering, met als gevolg verminderde financiële resultaten. En dat is niet goed voor de financierbaarheid van een familiebedrijf.

Het aanwezig zijn van een onafhankelijke, kundige Raad van Commissarissen, net als het hebben van heldere afspraken in het kader van calamiteiten in bijvoorbeeld een familiehandvest, is een pre. Met name omdat als deze randvoorwaarden ingevuld zijn, de onderneming beter zal kunnen presteren.

Governance is daarom zeker een onderdeel van de gehele analyse en niet onbelangrijk. Het is echter ook als onderdeel in deze analyse niet van zodanig groot belang, dat wij kunnen stellen dat het hebben van een governance structuur het bedrijf beter financierbaar maakt. Daarvoor zijn er simpelweg teveel andere indicatoren, die alleen in samenhang tot een beeld leiden.

Conclusie

Het hebben van goede governance afspraken draagt bij aan de financierbaarheid van bedrijven. Echter, dit is maar één onderdeel van de kredietanalyse, die daarnaast bestaat uit een veelvoud van andere factoren. Al deze factoren komen uiteindelijk tot uiting in de financiële situatie en de resultaten van een onderneming, wat uiteindelijk de financierbaarheid van een onderneming bepaalt.

De vraag is dan ook hoe groot de impact van de governancestructuur is in de uiteindelijke beslissing van banken over de financierbaarheid van een familiebedrijf. Daarnaast is het ook van belang om te toetsen of familiebedrijven beter of juist slechter scoren op dit aandachtsgebied. Op deze vlakken is voorsnog geen of weinig onderzoek gedaan en nader onderzoek is dan ook noodzakelijk om hier een standpunt over in te nemen.

Literatuur

- Flören, R.H., Geerlings, J.R. (2006), *Eigendom in het familiebedrijf en investeringsbehoefte bedrijf*, rapport. Breukelen: Nyenrode Business Universiteit.
- Flören, R.H., Uhlener, L.M., Berent, M.M. (2010), *Family business in the Netherlands: Characteristics and success factors*, rapport. Breukelen: Nyenrode Business Universiteit.
- ING (2013), *Onderzoek Strategie en kansen in het Familiebedrijf*, 8 april 2013.

→ *Behartigen belangen van aandeelhouders*

Significante verschillen tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven komen naar voren betreffende het hebben van een Raad van Commissarissen of Raad van Advies teneinde de belangen van aandeelhouders te behartigen. Directies van niet-familiebedrijven hechten hieraan een veel groter belang (72 procent) dan directies van familiebedrijven (55 procent). De bevinding is niet verrassend, maar het is wel voor het eerst dat wetenschappelijk onderzoek dit aantoont. Bij familiebedrijven zijn de banden tussen aandeelhouders en directie per definitie veel hechter. Ook hebben familiebedrijven relatief weinig aandeelhouders vergeleken met niet-familiebedrijven. Hierdoor is het voor aandeelhouders van familiebedrijven gemakkelijker om zelfstandig hun belangen te behartigen. Voorts zullen veel leden van een Raad regelmatig informele contacten met aandeelhouders onderhouden, waardoor minder belang wordt gehecht aan een formele vertegenwoordiging van aandeelhouders.

Verkrijgen van toegang tot netwerk

Minder belang hechten directies van zowel familiebedrijven als niet-familiebedrijven aan het verkrijgen van toegang tot het netwerk van hun commissarissen en adviseurs. Toch geeft nog 40 procent van de familiebedrijven aan dat zij die toegang tot dit netwerk als (zeer) belangrijk beschouwen.

Bepalen salaris van de directie

Er bestaan zeer grote, significante verschillen tussen het belang dat directieuren van familiebedrijven en die van niet-familiebedrijven hechten aan de waarde van een Raad bij het bepalen van het directiesalaris. Voor meer dan de helft van de niet-familiebedrijven (55 procent) is dit een belangrijke reden om een Raad te hebben, terwijl voor familiebedrijven dit veel minder geldt (22 procent). Een duidelijke verklaring voor een dergelijk groot verschil is lastig te geven. Het kan zijn dat bij veel familiebedrijven het vaststellen van het salaris van de directie plaatsvindt na direct overleg met de aandeelhouders, terwijl bij niet-familiebedrijven de Raad deze taak op zich neemt.

Ontstaan vanuit een wettelijke verplichting

Krachtens de Nederlandse wet is een vennootschap, een coöperatie of onderlinge waarborgmaatschappij verplicht een Raad van Commissarissen in te stellen als het structuurregime van toepassing wordt. Bedraagt gedurende drie jaar het eigen vermogen van een hiervoor genoemde rechtspersoon minimaal 16 miljoen

euro, en heeft deze rechtspersoon of een afhankelijke maatschappij ten minste 100 werknemers in Nederland werken en is er bij deze rechtspersoon of een afhankelijke maatschappij een Ondernemingsraad ingesteld, dan moet die rechtspersoon daarvan opgave doen bij het handelsregister. In de bedrijfsbeschrijving van het familiebedrijf Vroegop-Windig komt goed naar voren dat zij onder het structuurregime vallen. Het structuurregime wordt van toepassing nadat de opgave drie jaar onafgebroken heeft voortgeduurd. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat veel minder familiebedrijven (21 procent) dan niet-familiebedrijven (41 procent) vanwege deze wettelijke verplichting een Raad van Commissarissen hebben ingesteld. Dit kan hoofdzakelijk worden verklaard uit het feit dat het percentage familiebedrijven (34 procent) onder de zeer grote bedrijven lager is dan het percentage niet-familiebedrijven (66 procent). Voorts zijn wij tijdens de interviews meerdere bedrijven, zowel familiebedrijven als niet-familiebedrijven, tegengekomen die wel voldoen aan de wettelijke criteria van het structuurregime, maar toch geen Raad hebben. Geen van deze directieuren was bekend met de wetgeving en geen van hen was door hun accountant of andere adviseurs gewezen op het structuurregime. Ook geeft slechts 12 procent van de geïnterviewde familiebedrijfsdirecteuren aan dat zij weten wat het verzwakte regime voor familiebedrijven inhoudt. Deze laatste onderzoeksgegevens tonen duidelijk aan dat er nog veel onbekendheid is bij de Nederlandse familiebedrijven over de eventuele wettelijke verplichting voortkomend uit het structuurregime.

Nog minder bekend is het verzwakte regime, dat is ingesteld voor familiebedrijven die onder de structuurregeling uit 1971 vallen. Met de oude regeling bestond het gevaar dat familiebedrijven de zeggenschap over hun onderneming zouden verliezen (zie ook Bruel, 2008). Echter in 2004 is middels artikel 265a bepaald dat de Vergadering van Aandeelhouders meer zeggenschap heeft verkregen dan voorheen. Hierdoor kunnen de eigenaren in de Vergadering van Aandeelhouders de directie benoemen en ontslaan (en dus niet de Raad van Commissarissen).

Het familiebedrijf Vroegop-Windig beschikte al over een Raad van Commissarissen geruime tijd voordat de Code Tabaksblat werd ingevoerd. Ook van de mogelijkheid voor een 'verzwakt regime' was toen nog lang geen sprake. →

Vroegop-Windig



AGF: aardappelen, groenten en fruit. Bij de onderneming, van origine groothandel in de AGF-sector, ligt het voor de hand om een relatie te leggen tussen de openingstijden, zes dagen per week vanaf 06.30 uur, en de familienaam Vroegop. Het complex aan de Amsterdamse Jan van Galenstraat is echter zo groot, dat men er niet alleen gemakkelijk kan verdwalen, maar ook moet vaststellen dat hier veel meer gebeurt. Hoe heeft het familiebedrijf Vroegop-Windig kunnen bewerkstelligen, dat zelfs met een omzet van 300 miljoen euro sprake kan zijn van een nichespeler? Een interview met Pieter Vroegop, algemeen directeur.

Het familiebedrijf versus de bedrijfsfamilie

Van winkel naar groothandel

Op het eerste oog is het bijzonder, dat een groothandel in groente wordt gestart aan het begin van de Tweede Wereldoorlog. "Na enkele jaren een winkel te hebben gedreven verloor opa Piet zijn echtgenote. Daarom stopte hij met de zaak en is in 1940 gestart met een groothandel in binnenlandse koolproducten. Het feit dat voedsel 'op de bon' was tot na het einde van de Tweede Wereldoorlog, hielp opa aan afzet en omzet. In 1947 is zijn vader Bram, in het bedrijf van opa gaan werken en hij heeft net op tijd een koerswijziging kunnen inzetten. Vader startte in een loodsje op het huidige terrein aan de Jan van Galenstraat."

Volgende generatie

Opa heeft de opgezette groothandel maar relatief kort geleid. Toen groenten niet langer op de bon waren, was de afzet ook niet meer vanzelfsprekend. Zoon Bram is daarom op vroege leeftijd in de zaak gekomen. De heer Bram Vroegop vormde samen met zijn jongere broer Dick en zwager Bertus de tweede generatie in het familiebedrijf. In de jaren na de oorlog tijdens de wederopbouw ontstond meer welvaart door economische groei. De firma P. Vroegop & Zonen vond verbreding van het assortiment essentieel voor behoud van bestaande afzet en uitbreiding van het bedrijf. In eerste instantie lukte dat nog door de verkoop van groente te combineren met die van binnenlands fruit. In de groeiende vraag naar producten bleek dit echter niet voldoende te zijn. Daarom werden in de loop der jaren enkele overnames gepleegd. In die gevallen was sprake van strategische verwerkingen, die gericht waren op een groter productassortiment en op de versterking van de marktpositie. De eerste acquisitie was gericht op bananen en zuidvruchten. Destijds werd het exclusieve recht om deze producten te mogen importeren en verkopen geregeld door de Bond van importeurs; een vorm van marktbescherming. Om die reden is in 1966 de fusie gerealiseerd met de firma Ruhe, importeur van citrusvruchten en bananen. Voor de heer Ruhe werd hiermee de voortzetting van diens bedrijf gerealiseerd: hij was al op leeftijd en had geen opvolging. De heer Ruhe overleed zelfs al voordat de fusie in de markt bekend werd gemaakt.

Overname Windig

Het zou 30 jaren duren voordat een volgende overname werd gepleegd. In 1996 betrof dit de verwerving van de groothandel van Jan Windig, waardoor ook

'exoten' aan het assortiment werden toegevoegd. Vanuit de markt ontstond een toenemende vraag naar bijzondere buitenlandse groente- en fruitsoorten. Dit was en is het gevolg van een steeds transparantere wereld. Enerzijds door internationaal toerisme en anderzijds door buitenlandse restaurants met dito keuken die zich in Nederland zijn gaan vestigen. Voor de heer Windig was de overdracht het gevolg van het feit dat hij wilde stoppen met werken en eveneens geen opvolgers had. Vanaf de overname is de handelsnaam van het familiebedrijf Vroegop-Windig. Vanaf 1968 is onder de paraplu van de groep een tweede merk ontstaan naast Vroegop AGF: 'De Kweker', groothandel in het totaalassortiment van droge levensmiddelen.

Aandeelhouders

De huidige en derde generatie bestaat uit de beide zonen van vader Bram Vroegop, Pieter en Bram en hun neef Dirk. Pieter is algemeen directeur van de groep. Het familiebedrijf Vroegop kent een bijzondere aandeelhoudersstructuur: men kan aandeelhouder zijn, zo lang men werkzaam is in de onderneming. De heer Pieter Vroegop heeft een oudere broer en een neef, die beiden in het bedrijf gewerkt hebben, maar inmiddels met pensioen zijn. De onderlinge afspraken verplichtten hen, om in het licht van hun afscheid het door hen gehouden aandelenbelang aan de zittende aandeelhouders aan te bieden. "Op die manier blijft de familie-eigendom overzichtelijk en eenvoudig, maar ontstaat er geen structurele en dus langdurige band tussen familiebedrijf en bedrijfsfamilie. Dit is een dilemma, nog afgezien van de complicaties rond de financierbaarheid van dergelijke grote aandelenpakketten."



Familie-eigendom

De eigenaren overwegen om in de toekomst de eigendom niet meer te verbinden aan de vraag of men in het familiebedrijf werkzaam is. Het bedrijf is er dankzij de familie en anderzijds ontleent de familie haar maatschappelijke positie aan de onderneming. "In 2006 hebben we een forse investering gepleegd door de bouw van een distributiecentrum in Bleiswijk, dat aan alle te verwachten toekomstige eisen voldoet. Als je dan ook aandelen van familieleden moet overnemen, dan is dat voor de onderneming een ongelukkige samenloop van omstandigheden. En nu staan we aan de vooravond van een immense herontwikkeling van het bedrijfsterrein in Amsterdam; een project van vele jaren, waarvoor veel eigen geld en externe financiering nodig zullen zijn. Dergelijke ontwikkelingen hebben een grotere kans van slagen, als de directie zich gesteund weet door een loyale en betrokken familie."

Het familiebedrijf versus de markt

Topkwaliteit

Al vanaf de start heeft de onderneming Vroegop zich toegelegd op topkwaliteit. Eerst waren daar verse groenten, na enkele jaren aangevuld met fruit van Hollandse bodem. In 1910 begon Jonker Fris echter al met fruitconserven, vanaf 1925 op de markt gevolgd met groente- en fruitpotjes van HAK. De lokale groenteboer verloor in de loop van de jaren terrein aan deze ondernemingen. Jonker Fris en HAK wilden echter dit afzetkanaal niet onder hun eigen label beleveren. Saillant detail: het tanende Jonker Fris is in 2008 ingelijfd door HAK, waardoor de combinatie gezamenlijk valt binnen de producten portfolio van SHV. De vraag van de detaillisten was voor Vroegop de kans om zelf te starten met conserven in de 60-er jaren. In die tijd ontstond naast de groothandel in aardappelen, groente en fruit, de onderneming die gericht is op het totaalassortiment: De Kweker. Vroegop maakt voor beide ondernemingen in hoge mate gebruik van producenten die constante kwaliteit en kwantiteit kunnen garanderen.

Van groot tot klein

Vroegop-Windig richt zich hoofdzakelijk op foodservice- en retailbedrijven. Dit kan dus ook de lokale groenteboer of het daarnaast gelegen restaurant zijn. Dit zijn over het algemeen kleinere ondernemingen. Zij kunnen kiezen tussen levering aan huis, dan wel inkoop via bezoek aan het Food Center te Amster-

dam. Naast deze groep bedient Vroegop-Windig echter ook grote marktpartijen als KLM, La Place en Natudis. Bij De Kweker bestaat de klantengroep uit een grote hoeveelheid ondernemingen, hoofdzakelijk in de horecasector. De meeste zijn gevestigd in de provincie Noord-Holland. Vroegop beschikt over een eigen snijderij voor AGF producten. Toch belevt zij geen detaillisten zoals de grote supermarktketens. "De Albert Heijn's en Jumbo's van deze wereld maken gebruik van bedrijven als Hessing, Heemskerk en Vezet. Dit zijn fabrieken die gespecialiseerd zijn in grote hoeveelheden en hoofdzakelijk gesneden groenten met een beperkt assortiment. Zonder uitzondering produceren zij bulk. Wij leveren ook gesneden groenten en fruit, maar alleen aan ons retail- en horecakanal; in gevraagde hoeveelheden, kwaliteiten, samenstelling en dagelijks vers. Ook al garanderen wij topkwaliteit, het product zelf bepaalt hooguit de helft van onze service. De andere helft bestaat uit de juiste verpakking, opslag en distributie." De afnemers van het familiebedrijf weten zich gegarandeerd van de beste kwaliteit, dagvers en op tijd geleverd, tegen een faire prijs.

Totaalaanbieder

Groothandels als Makro en Sligro vormen geen echte bedreiging, omdat zij ondanks het label van groothandel toch grotendeels leveren aan de eindconsument. De gegoede horeca zoekt exclusiviteit in kwaliteit, aangezien de kostprijs van de ingrediënten maar in beperkte mate doorslaggevend is voor de prijs van het eindproduct in het restaurant. Daarnaast biedt Vroegop ook gemak, omdat zij geen nichespeler wil zijn, maar een totaalaanbieder in haar segment. "Wij hebben ons bewezen als 'product autoriteit'.

"Wanneer je wordt gezien als 'product autoriteit' blijf je weg van 'prijsvreeften'."

En omdat wij altijd streven naar de beste producten voor onze afnemers, weten wij misschien wel beter dan onze klanten welke producten de beste voor hen zijn. Om die reden is er ook een grens aan flexibiliteit en klantvriendelijkheid. Wij leggen ons namelijk beperkingen op in de omvang van ons assortiment. Een nieuw product moet toegevoegde waarde hebben ten opzichte van de bestaande 'productenrange', anders komt het er niet bij."

Tijdige levering en gemak voor de klant

Naast de zelfbedieningsgroothandels levert Vroegop-Windig voor beide formules ook 'aan huis'. Leveringsbetrouwbaarheid is voor de sector van Vroegop bijna net zo belangrijk als de producten zelf. Versproducten moeten op de juiste wijze worden behandeld, vervoerd en worden afgeleverd bij de klant. Om die reden heeft de onderneming ook haar wagenpark nagenoeg geheel in eigen beheer. Voor steden als Amsterdam is het bedrijf in overleg met de gemeente over de toestemming voor tijdstippen van belevering, de zogenaamde venstertijden. Ook is overleg gaande over distributie op de meest milieuvriendelijke wijze. Dit geschiedt in de binnenstad van Amsterdam door middel van elektrisch aangedreven auto's, maar inmiddels overweegt Vroegop ook vervoer over het water. Naast kwaliteit van de producten, staan tijdige levering en gemak voor de klant bij Vroegop centraal. "Onze accountmanagers beoordelen regelmatig of een klant beter past bij Vroegop-Windig, of bij De Kweker. In beide gevallen proberen we echter de 'backoffice': opslag, distributie, ICT en Financiën, te combineren. Zonder een verfijnd distributienetwerk en flexibele logistieke automatisering kun je in onze sector niet meer overleven."

Goed ondernemingsbestuur

Structuurvennootschap

Vroegop is al bijna 50 jaar bekend met het fenomeen commissaris. Sinds de overname van de firma Ruhe is een commissaris aan het bedrijf verbonden; een jaar of tien later gevolgd door een Raad van Commissarissen van drie personen. Het familiebedrijf is al vele jaren een structuurvennootschap en moet daarmee aan dezelfde regelgeving voldoen op het gebied van bestuur en toezicht en voor wat betreft verslaggeving als de grote beursgenoteerde ondernemingen. Dat voelt overdreven en onrechtvaardig, als men bedenkt uit welke schandalen de regelgeving is ontstaan; schandalen die bij een familiegeleide onderneming zo goed als ondenkbaar zijn.

Familieleden in het bedrijf

"Inmiddels hebben wij de relatie tussen familieleden en bedrijf beter geregeld: het aanstellen van familieleden in een functie in onze onderneming loopt via de RvC. Terugblikkend had deze regeling veel spanning in het verleden kunnen voor komen. Door achteraf bezien onjuiste keuzen in de samenstelling van de leiding

van ons bedrijf, kwam ik voor het dilemma dat ik van een familielid afscheid moest nemen. Ook de externe directeur van één van onze bedrijfsonderdelen bleek onvoldoende gevoelig voor de zachtere waarden van de onderneming en moest worden vervangen. De RvC deelde die mening niet en is destijds 'en bloc' opgestapt. Dan ben je van structuurvennootschap als het ware in één keer teruggeworpen naar een éénmanszaak. De toekomst van het bedrijf stond voorop, maar de wissel op de familierelatie was een grote."

"In het verleden trad de Raad van Commissarissen vooral op als noodrem."

Juiste man op de juiste plaats

Vanaf het geschetste moment, circa vijf jaren geleden, is onder leiding van de heer Pieter Vroegop gebouwd aan de toekomst. Zijn broer nam de leiding over Vroegop AGF en Pieter heeft De Kweker teruggebracht naar de succesvolle positie waar dit bedrijf nu staat. Inmiddels is voor De Kweker weer een extern directeur aangesteld, waarbij veel zorg is besteed aan het selectieproces. "Een directeur van buiten de familie kan een goede optie zijn, aangezien de beste persoon op de juiste positie moet zitten. Vervolgens ben ik in 2009 aan de slag gegaan met het formeren van de huidige Raad van Commissarissen. Ook al zijn we een structuurvennootschap, onze Ondernemingsraad heeft geen kandidaat voor de functie van commissaris aangedragen. We hebben wel vooraf met hen overlegd, want de OR is een belangrijk en goed orgaan. Zij zijn zeer begaan met de continuïteit van de onderneming Vroegop. Belangrijkste was, dat de Raad voldoende kennis zou hebben op commercieel, juridisch en financieel vlak en daarnaast ook gevoel zou hebben, bij wat in een familiebedrijf kan spelen. Met de huidige Raad hebben wij alle aandachtsgebieden in huis."

Toezichthouder

Bij de aanstelling van de Raad van Commissarissen was de keuze voor het verzwakte regime geen optie; dat bestond in die tijd nog helemaal niet. Met de huidige Raad, die als collectief sinds 2010 actief is, zijn wel afspraken gemaakt. Bestuursbesluiten aangaande overnames, herstructureringen, verwerving van onroerende zaken en herfinancieringen behoeven hun voorafgaande instemming. Zes tot acht keer per jaar komen Raad en directie bijeen voor overleg. "Ik kijk altijd wel uit naar deze bijeenkomsten, ook al verschaffen zij mij vooraf een hoop



extra werk. Afhankelijk van de desbetreffende thema's laten wij managers uit verschillende onderdelen en lagen van de onderneming een presentatie verzorgen. Dat versterkt de binding tussen operationele verantwoordelijkheden, bestuur en toezicht. Eén tot twee maal per jaar wordt de accountant voor overleg uitgenodigd en eenmaal per jaar de OR." Ieder kwartaal worden de kwartaalcijfers met de Raad besproken; uiteraard is ook de jaarrekening gespreksonderwerp. Verdere aandachtspunten liggen op het commerciële en strategische vlak. Ondanks de slanke top, is het bedrijf niet kwetsbaar bij het wegvallen van personen op sleutelfuncties. De verschillende divisies kennen een directeur, operationele en stafafdelingen worden geleid door verantwoordelijke managers. Strategische vraagstukken op groepsniveau liggen logischerwijze op het bord van de algemeen directeur Pieter Vroegop, dus daar ligt een aandachtspunt. "Je kunt niet op voorhand een oplossing construeren voor elk denkbaar risico, daarmee verliest de onderneming haar slagvaardigheid en wordt de structuur onbetaalbaar. Dit geldt ook voor een familiebedrijf met meer dan 500 werknemers. Verder heb ik nog nooit stilgestaan bij mijn eigen misbaarheid. Noem het verdringing, maar ik houd nog veel te veel van deze onderneming om nu al na te denken over mijn afscheid."

Betrokkenheid familie

De heer Vroegop ziet veel meer urgentie in de verankering van de relatie tussen de familie en de onderneming. Door de beslissingen die in het recente verleden

"Als ondernemer ben je soms geneigd om de bocht af te snijden."

genomen moesten worden, ligt het opstellen van een familiehandvest of -protocol nog gevoelig. Hij ziet het als één van zijn belangrijke taken, om de familie meer te betrekken bij de onderneming: "We moeten harder werken aan de betrokkenheid van de familie bij ons bedrijf. Dat is een proces van familieleden meenemen en opvoeden in alle aspecten die het bedrijf met zich brengt en waaraan zij hun maatschappelijke positie ontleen. Op die manier zal trots voor het bedrijf ontstaan en wordt kleuring gegeven aan de familiehistorie. Dan wordt de basis gelegd voor de vierde generatie Vroegop in de onderneming; een bedrijf als dit verdient de maximale aandacht en energie vanuit de familie. Tot nu toe was de Raad van Commissarissen vooral van belang als toezichthouder. Ik ga ervan uit dat zij de komende jaren ook aandacht zullen hebben voor de zachtere kant van hun rol. De huidige Raad is immers niet alleen geconstrueerd om externe financiers te behagen, maar ook om beslissingen te faciliteren die liggen op het snijvlak tussen familiebedrijf en bedrijfsfamilie." ●



Het is opvallend, dat alle geïnterviewde familie-ondernemers die bestuurders zijn in familiebedrijven waar een Raad van Commissarissen actief is, zonder uitzondering de toegevoegde waarde van de Raad ervaren. Plannen en afwegingen daarover moeten uitgewerkt, onder woorden gebracht en aan een objectieve toetssteen worden toegelicht. Voordat strategische beslissingen worden uitgevoerd, heeft dan daarop een onafhankelijke, deskundige beoordeling plaatsgevonden.



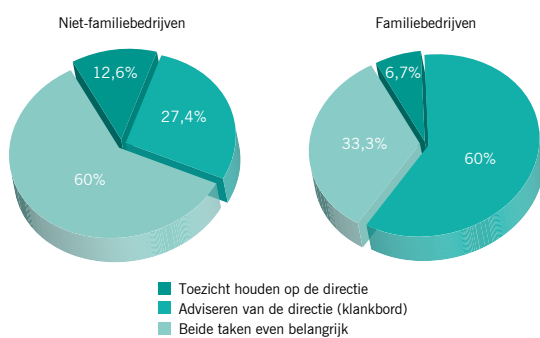
Taken van de Raad

Aan de directeuren van alle bedrijven met een Raad van Advies of een Raad van Commissarissen is een aantal stellingen voorgelegd om een beter inzicht te krijgen in de taken en het functioneren van de bestuurders. Om een keuze te forceren, is aan alle directeuren ook gevraagd wat zij nu de belangrijkste taak van een Raad vinden voor hun bedrijf.

Toezicht houden of adviseren

Betreffende de belangrijkste taak van een Raad van Advies of een Raad van Commissarissen konden de directeuren van Nederlandse bedrijven kiezen tussen het houden van toezicht op de directie, adviseren van de directie of dat beide taken even belangrijk waren. Het is zeer opvallend hoe significant de verschillen tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven zijn (zie Figuur 6).

Figuur 6: Taken van de Raad van Commissarissen of Raad van Advies



Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat directeuren van familiebedrijven veel minder waarde hechten aan de toezichhoudende rol dan hun collega's van niet-familiebedrijven. Zestig procent van de familiebedrijven vindt het adviseren van de directie de belangrijkste taak van een Raad, terwijl slechts 27 procent van de niet-familiebedrijven dit vindt. Voorts geldt voor slechts een derde van de familiebedrijven dat beide taken (toezicht houden en adviseren) even belangrijk zijn, waar 60 procent van de niet-familiebedrijven dit aangeeft. Een goed voorbeeld van een familiebedrijf waar de Raad van Commissarissen een adviserende functie vervult, wordt geschetst in de bedrijfsbeschrijving van het familiebedrijf G. Kwetters & Zn.

Hier komt wederom het specifieke belang en de specifieke rol van de toezichthouder in het familiebedrijf naar voren. De adviseur of commissaris kan veel toegevoegde waarde leveren aan de directie van een familiebedrijf door als klankbord of als raadsman op te treden. Het lijkt veel effectiever voor familiebedrijven als leden van een Raad van Advies of Raad van Commissarissen zich als gelijken van de directie in plaats van als alwetende toezichhouders gedragen. →

G. Kwetters & Zn.



Wat was er eerder: de kip of het ei? Het antwoord op die vraag is in Veen, een dorpje van circa 2.500 inwoners in Noord-Brabant, niet relevant. Als er maar genoeg eieren zijn, 40 miljoen, iedere week. Firma Kwetters zorgt voor de inkoop, sortering, verpakking, verkoop en distributie van bijna 2 miljard eieren per jaar. Daarmee is het familiebedrijf van de heren Kwetters, goed voor de werkgelegenheid van zo'n 200 werknemers, een belangrijk werkgever in het plaatsje Veen. De broers Gerrit en John vormen de directie; zij zijn de derde generatie Kwetters. Hoe zorgen zij ervoor, dat het cliché over de derde generatie bij familiebedrijven aan de deuren van deze onderneming voorbij gaat?

Het familiebedrijf versus de bedrijfsfamilie

Bloeiende eierhandel

Kort na de Tweede Wereldoorlog richt Gerrit Kwetters in 1947 de eierhandel op. Negen jaren later, in 1956, gaat zijn zoon Piet als veertienjarige bij vader in de zaak. Handel trok hem meer dan een leven op school. De eierhandel groeit aanzienlijk, naar een verkoopvolume van 72.000 eieren per week, met als afzetgebied Eindhoven. In 1969 wordt de eerste werknemer in vaste dienst aangenomen. Het is herkenbaar voor familiebedrijven, dat deze werknemer na een dienstverband van 40 jaren in 2010 afscheid neemt en met pensioen gaat.

Tweede generatie

Piet's broer Ad wordt in 1975 aangenomen, nadat hij op een personeelsadvertentie van Kwetters in de plaatselijke krant heeft gesolliciteerd. Hij neemt zijn vader's rol in de onderneming over. Piet en Ad vormen vanaf dat moment de tweede generatie van de familie die gezamenlijk de onderneming leiden. Vader Gerrit gaat formeel met pensioen, maar wordt daarna nog dagelijks ingezet voor allerlei ondersteunende werkzaamheden. Piet's broer Free was directeur van een basisschool in Gouda. Daarnaast verzorgde hij al vele jaren op zaterdag de administratie van het familiebedrijf. In 1986, hij was op dat moment de vijftig al gepasseerd, treedt broer Free fulltime in dienst. Free is dan wel geen eigenaar van het gezamenlijke bedrijf geworden, maar hij is van grote waarde voor de internationale uitbouw van de eierhandel Kwetters.

*"Als je een Kwetterse zou opensnijden,
dan komen er eieren uit."*

Stille kracht

Piet's echtgenote Nel, moeder van de latere derde generatie in de onderneming, is de stille kracht en een belangrijke sociale factor binnen het familiebedrijf. Haar keuken doet tevens dienst als kantine. Chauffeurs kunnen rekenen op een maaltijd en er staat altijd een kopje koffie klaar. Nel overlijdt op veel te jonge leeftijd; zij is dan 56 jaar. De beide zonen van Piet en Nel, Gerrit en John komen in 1988 respectievelijk 1990 bij het bedrijf in dienst. Gerrit heeft op dat moment al een jaar werkervaring bij een grossier in eieren in Duitsland achter de rug en broer John kiest voor het familiebedrijf in plaats van een carrière als voetbalprof



bij RKC uit Waalwijk. Hun zus Hanneke heeft nooit de ambitie gehad om in de onderneming te werken. Zij is op relatief jonge leeftijd gestart als ondernemer in de kledingbranche. Piet's broer Ad is sinds twee jaren met pensioen.

Het familiebedrijf versus de markt

Eigen merk

Als de beide broers, inmiddels ongeveer 25 jaren geleden, in de onderneming starten, telt Kwetters 25 werknemers. Het bedrijf heeft kort daarvoor haar tweede overname gepleegd, waardoor haar omzetvolume met 50% toenam naar 6 miljoen eieren per week. Vader Piet heeft de winsten van de onderneming altijd 'teruggeploegd' ten behoeve van imago-versterking van het 'ei'. Marketing door fraaie verpakkingen gaat het product echter niet meer redden; het imago is aan het eind van de jaren 70 vooral in Duitsland slecht. Kwetters start met onderzoek naar de juiste samenstelling van kippenvoer, opdat dit ook kwalitatief goede eieren oplevert. Centrum Spelderholt, specialist op het gebied van onderzoek en voorlichting voor de pluimveehouderij, adviseert rond de samenstelling van betere voeding voor legkippen. De onderzoeksbedrijven Rijkskwaliteitsinstituut voor Land- en Tuinbouw (Rikilt) en TNO helpen bij de analyse van de gevolgen van gewijzigde voeding op de kwaliteit van de eieren. Het onderzoeksproject heeft een aantal jaren geveerd, maar eindigt ook zeer succesvol: Kwetters is in staat gebleken om in 1987 als eerste onderneming op haar gebied een eigen merk te introduceren: het Viergranen-Ei, in Duitsland

en Engeland succesvol gelanceerd als Das Vierkorn-Ei, respectievelijk The 4grain Egg.

Positie versterken in de markt

Deze mijlpaal ging gepaard met een belangrijke marktontwikkeling: de 'retailmarkt' voor de eieren werd beheerst door coöperaties, CeHaVe beneden de rivieren en Cebeco daarboven. Deze hebben zich echter teruggetrokken uit de eierhandel en zich geconcentreerd op voer. Daar heeft Kwetters direct op ingespeeld. Pakstations werden overgenomen, net als de landelijke veiling in Barneveld. De Barneveldse vestiging werd een jaar later versterkt door middel van de overname van een eierhandel in Ede en daar geconcentreerd.

"Een ei is het mooiste verpakte dierlijke product dat er bestaat."

Keurmerk

Transparantie rond producten en producteisen wordt in 1990 op Europees niveau geregeld door Eurovum. Zij bepaalt de internationale toetsingscriteria die op eieren van toepassing zijn. De organisatie wordt gevormd door de marktleders uit Duitsland, Engeland, Frankrijk, Italië, Nederland en Spanje. Namens Nederland neemt firma Kwetters aan dit initiatief deel. Of een onderneming een keurmerk ('scharrel', 'freiland', of 'bio') terecht mag voeren, wordt getoetst door de vereniging KAT: Verein für kontrollierte alternative Tierhaltungsformen. Het bestuur van deze internationale vereniging bestaat uit vertegenwoordigers van de eierhandel, de levensmiddelenhandel, de diervoedingsindustrie en de dierenbescherming. De heer Gerrit Kwetters is één van de bestuurders van KAT.

Topkwaliteit

Leveranciers van Kwetters zijn sinds de uitbraak van BSE verplicht om ervoor te zorgen dat het voer voor hun kippen vrij is van dierlijke grondstoffen. Ook mogen soja en maïs in het voer voor de leghennen niet genetisch gemanipuleerd zijn. Hierop vinden onafhankelijke controles plaats. De erkenning voor het streven naar kwaliteit en eerlijke producten is in de loop van de jaren ook door de markt bevestigd. In 1996 ontving Kwetters voor het succesvolle Viergranen-Ei van het Produktschap voor Pluimvee en Eieren de Pluimveetrofee. In 2001 krijgt het

familiebedrijf voor de strenge Engelse afzetmarkt een Haccp-keurmerk en de toekenning als British Retail Consortium (BRC). In 2004 wordt de prijs ontvangen van 'gouden partner van Albert Heijn'. In 2008 ontvangen leveranciers van Kwetters het 'Beter leven keurmerk' van de Dierenbescherming.

Moeilijke omstandigheden

De vogelgriep in 2003 heeft een beroep gedaan op de creativiteit van Kwetters, aangezien de vestiging in Barneveld verplicht gesloten werd en ook in Veen bij de leveranciers geen eieren gekocht mochten worden. Eieren werden massaal ingekocht in Frankrijk, Italië en Spanje. Er werd in Veen gewerkt in een twee ploegendienst, waarbij het personeel uit Barneveld met bussen werd vervoerd en werd ingezet in de avond- en nachtdienst.

Eigen productie

Voor Kwetters staat de inkomende stroom aan eieren vast, 40 miljoen stuks per week. Omdat ieder land zijn eigen producten vraagt worden met pluimveehouders zaken gedaan in zowel Nederland, Duitsland als België. In verband met risicospreiding wordt een deel van de eieren op contractbasis ingekocht en een deel komt van eigen kippen. Deze kippen zijn eigendom van Kwetters en worden bij een pluimveehouder geplaatst die de dieren verzorgt.

Groeiende consumptie

Het marktaandeel van Kwetters in Nederland en Duitsland bedraagt circa 20% van de consumptiemarkt. De onderneming is daarmee één van de grote spelers. Omdat Kwetters ook zeer actief is in Duitsland, wordt in 2007 Börde Eier uit Wackersleben, een dorp in de voormalig Oost-Duitse deelstaat Sachsen Anhalt, overgenomen. Op die manier slaagt het familiebedrijf erin om in Duitsland vanuit een Duitse onderneming te kunnen opereren. De kring van afnemers is beperkt: Kwetters heeft er circa 20. De huidige economische situatie heeft nagenoeg geen invloed op de resultaatontwikkeling van de onderneming. De gemiddelde ei-consumptie per hoofd van de bevolking is in 2012 gegroeid van 188 naar 192 eieren. Het ei is een alternatief geworden voor het veel duurdere vlees.



Goed ondernemingsbestuur

Continuïteit

Naast autonome groei is de huidige omvang van de onderneming ook gerealiseerd door middel van zeven overnames. "Al vóór de realisatie van een overname zijn wij heel duidelijk in de normen en waarden van Kwetters. Wij respecteren daarbij tot op zekere hoogte cultuurverschillen en lokale omstandigheden. Op die manier weten wij bij de diverse overnames verkregen goede mensen aan ons te binden. Ons personeel is voor ons belangrijk."

Werknemer: "ik voel me gewoon thuis bij Kwetters, dit is mijn plek, hier hoor ik."

De directie bestaat naast de beide directeuren-aandeelhouders Gerrit en John Kwetters uit Jan van Esch ('nutritionist' ofwel voedingsdeskundige) en Rik Tijssen (directeur verkoop). "Als een broer wegvalt, ligt de tent niet plat. Verder hebben wij de organisatie op orde door binnen de directie alle benodigde kennis te verankeren. Daarnaast worden onze drie vestigingen operationeel geleid door goede mensen, die samen met Jan en Rik het operationeel management vormen. De manager van onze Duitse vestiging komt regelmatig voor overleg naar Veen. Tijdens die managementbijeenkomsten wordt Duits gesproken; dat is voor ons vanzelfsprekend."

Klankbord

Toen vader Piet in 2007 de directie van Kwetters aan zijn beide zoons overliet, is besloten om een Raad van Commissarissen in te stellen. Vader is toen voorzitter van de Raad geworden. Hij wordt geflankeerd door een tweetal leden van buiten: Ad Bax en John Salden. Beiden kennen de onderneming Kwetters al vele jaren en hebben haar al eerder gevraagd én ongevraagd van advies voorzien. Opvallend is, dat er geen directiereglement is en ook niet is vastgelegd welke beslissingen voorafgaande toestemming van de Raad behoeven. "Wij consulteren de Raad van Commissarissen bij strategische vraagstukken en bij fundamentele investeringen. Die vergaderingen vinden plaats bij pa thuis en niet in het bedrijf. Maar als het bijvoorbeeld gaat om de aanschaf van machines, dan zet pa gewoon weer even zijn directiepet op en dan wordt er geschakeld. Ook de externe leden van de Raad hebben oog voor zowel de bedrijfsbelangen als ook voor de familiebelangen. Dat vinden wij heel belangrijk." En op de vraag, waarom de Raad van Commissarissen niet als orgaan van de onderneming in de Kamer van Koophandel is ingeschreven, was het antwoord helder: "nooit bij stilgestaan...". Dat is in de situatie van Kwetters ook verklaarbaar: de Raad wordt gebruikt als klankbord. Ieder kwartaal worden de desbetreffende financiële rapportages tussen directie en Raad besproken en komen strategische vraagstukken aan de orde. Er is ook geen wettelijke verplichting, want Kwetters is geen structuurvennootschap en dus ook niet verplicht tot het instellen van een Raad van Commissarissen. "Intern zien wij onze Raad als klankbord en extern als signaal: dit is een serieus bedrijf. En soms is er geen tijd om de Raad te consulteren, want een verkeerd genomen beslissing die je bijstuurt is beter dan met een beslissing te wachten." ●

→ Stellingen

Er zijn meerdere niet-familiebedrijf specifieke stellingen aan de directeuren van de Nederlandse bedrijven met een Raad voorgelegd, die gaan over de taken van en het functioneren van de Raad. Hierbij valt het op dat directeuren van familiebedrijven en niet-familiebedrijven nauwelijks anders reageren op deze stellingen (zie Tabel 7). De directeuren zijn zeer tevreden over het functioneren van de Raad van Advies of de Raad van Commissarissen. Zo vindt ruim 80 procent van de directeuren dat de leden van de Raad voldoende tegenwicht geven aan de directie en ruim 80 procent stelt dat de Raad actief betrokken is bij het formuleren van de bedrijfsstrategie. Voorts blijkt ook hier weer dat de directeuren aangeven dat het hebben van een Raad de reputatie van het bedrijf verhoogt. Overigens geeft ook een meerderheid van de directeuren aan dat de Raad in hun bedrijf slechts een beperkte invloed heeft. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat ruim een derde van alle familiebedrijf directeuren het oneens is met deze stelling.

Tabel 7: Stellingen over de taken en het functioneren van de Raad

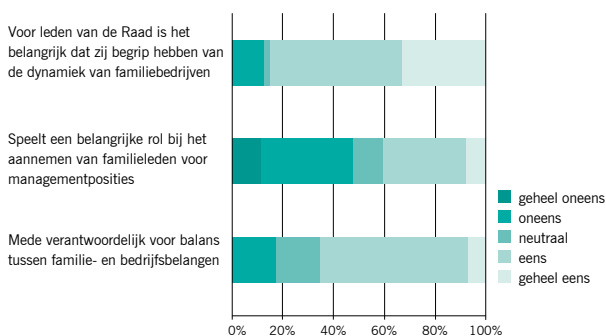
Reden	Familiebedrijven			Niet-familiebedrijven		
	eens	oneens	gemiddelde	eens	oneens	gemiddelde
De Raad geeft tegenwicht aan de directie	80,0	13,3	2,20	84,2	7,4	2,15
De Raad is actief betrokken bij het formuleren van de bedrijfsstrategie	63,3	20,0	2,50	61,1	27,4	2,60
Het hebben van een Raad verhoogt de reputatie van het bedrijf	55,0	26,7	2,68	51,1	24,5	2,70
De Raad heeft in ons bedrijf slechts een beperkte invloed	55,0	35,0	2,70	49,4	40,0	2,82

Berekening van het gemiddelde ontstaat door waardes toe te kennen aan de meningen van de deelnemende directeuren, waarbij 1 = geheel eens en 5 = geheel oneens.

Familiebedrijf specifieke stellingen

Naast de algemene stellingen is aan de directeuren van alle Nederlandse bedrijven ook een aantal stellingen voorgelegd die familiebedrijf specifieke situaties behandelen. Het is niet verbazingwekkend dat er op alle drie de stellingen significante verschillen bestaan tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. In de grafieken worden alleen de onderzoeksresultaten van de familiebedrijven gepresenteerd.

Figuur 7: Specifieke taken van de Raad van Commissarissen of Raad van Advies in familiebedrijven



Begrip voor dynamiek van het familiebedrijf

De dynamiek van familiebedrijven is anders dan die van niet-familiebedrijven. Door het samenspel van de drie systemen van familie, bedrijf en eigendom, ontstaat een uniek krachtenspel dat het succes, maar ook de uitdagingen van familiebedrijven verklaart. Het is dan ook begrijpelijk dat ruim 84 procent van de directeuren van familiebedrijven met een Raad aangeeft dat het van belang is dat de leden van de Raad begrip hebben voor de dynamiek van familiebedrijven. Een geïnterviewde directeur stelt, *“Wij runnen het alsof het een beursfonds is, maar wij realiseren ons wel dat de familie een onzichtbare, corrigerende hand heeft.”* Echter, lang niet ieder potentieel lid van een Raad van Advies of

Raad van Commissarissen is bekend met de dynamiek van een familiebedrijf. Door stug vol te houden dat een onderscheid tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven onnodig is, doet de bestuurder zichzelf en het bedrijf te kort. Deze bestuurders doen er beter aan om hun expertise in te zetten bij niet-familiebedrijven.

Balans tussen familie- en bedrijfsbelangen

Bijna 65 procent van de directeuren van een familiebedrijf die een Raad van Advies of Raad van Commissarissen hebben, vindt dat de leden van die Raad mede verantwoordelijk zijn voor een goede balans tussen familie- en bedrijfsbelangen. Slechts 17 procent is het oneens met deze stelling. Voor goed functionerende leden van de Raad van een familiebedrijf is het dan ook onmogelijk om zich enkel tot de bedrijfsbelangen te beperken. Zij missen de kern van hetgeen een familiebedrijf drijft. Of zoals een directeur tijdens de interviews het stelde, *“We hebben een commissaris die af en toe gewoon een punt wil maken. Daarna gaan wij weer verder met de zaken die er echt toe doen.”*

Rol bij aannemen van familieleden op managementposities

Een regelmatig voorkomend voorbeeld van een verschuiving tussen het familie-systeem en het bedrijfssysteem is het aannemen van familieleden op managementposities. Opvallend is dat de directeuren verdeeld zijn over de rol die leden van een Raad van Advies of Raad van Commissarissen spelen in dergelijke situaties. Ruim 40 procent stelt dat de Raad hierin een belangrijke rol speelt, maar ook geeft 48 procent aan dat deze rol beperkt is. Duidelijk komt hieruit naar voren dat een blauwdruk voor goed familiebedrijfbestuur niet bestaat. In de bedrijfsbeschrijving van Koninklijke De Kuyper komt de zorgvuldige rol van de Raad van Commissarissen bij het aannemen van familieleden duidelijk naar voren. →

Koninklijke De Kuyper



De naam suggereert, dat hier sprake is van een 'oude' onderneming: bij de viering van haar 300-jarige bestaan in 1995 is het familiebedrijf De Kuyper het predicaat 'Koninklijk' verleend. Oud, maar alles behalve ouderwets, want in deze markt moet je letterlijk inspelen op veranderingen in smaak en emotie. Koninklijke De Kuyper produceert meer dan 70 verschillende soorten likeuren. Bij elkaar zorgen zij voor een afzet van tientallen miljoenen flessen per jaar naar circa 100 landen. Door het fijnmazige afzetkanaal is sprake van een nicheproduct, met De Kuyper als marktleider dankzij een ijzersterke positie in de Verenigde Staten. Een interview met Bob de Kuyper, aandeelhouder en voormalig algemeen directeur.

Het familiebedrijf versus de bedrijfsfamilie¹¹

Van kuiperij naar branderij

Familie de Kuyper is in 1695 gestart in de Limburgse Peel als productie- en handelsonderneming van houten vaten (als kuiperij). In 1729 trok Jan, zoon van de oprichter, naar Rotterdam. De eerste activiteit in de productie van jenever stamt uit 1752. In dat jaar koopt de familie een branderij in Schiedam en werd gestart met de productie van moutwijn, de basisgrondstof voor jenever. In 1769, de Schiedamse fabriek was toen al weer verkocht, namen de zonen van Jan, Johannes en Pieter, een branderij over in Rotterdam. Onder hun leiding, de derde generatie De Kuyper, werd het aantal branderijen uitgebreid naar zes. Het duurde tot 1910, totdat de familie De Kuyper terugkeerde naar Schiedam en zich vestigde op hun huidige locatie aan de Buitenhavenweg.

Glorietijden

Koninklijke De Kuyper heeft zich van meet af aan gericht op export. De afzet van haar jenever, in die tijd nog gezien als 'medicijn', ging hoofdzakelijk naar Engeland en haar koloniën. Dit verklaart dan ook het tanende bestaan van het bedrijf gedurende de Franse overheersing. De handel met Engeland was in die tijd streng verboden. 'L'histoire se repète: 1945 was voor Nederland het jaar van de bevrijding; voor De Kuyper gold dit ook al in 1813. Nederland werd in dat jaar onafhankelijk van Frankrijk en De Kuyper kende door de hernieuwde export een periode van grote bloei en financiële voorspoed. In dat opzicht was ook voor vele andere Nederlandse ondernemingen de tweede helft van de 19e eeuw veel profijtelijker dan de Gouden Eeuw.

Externe opvolger

Toen de heer Bob de Kuyper in 2008 bij diens Raad van Commissarissen aankondigde te willen stoppen als algemeen directeur van de onderneming, was de Raad verrast. "Natuurlijk mochten zij die aankondiging verwachten; ik had immers al vele jaren daarvoor aangegeven, niet tot mijn pensioen aan te zullen blijven. Er is voor mij ook nog een zakelijk leven na de onderneming De Kuyper." Bob's zonen Marc en Remy hadden op dat moment weliswaar interesse voor

¹¹ In 2007 heeft Koninklijke De Kuyper meegewerkt aan onderzoek naar de tien oudste familiebedrijven van Nederland. Een uitgebreider portret van de onderneming en haar koerswijzigingen in historisch perspectief is aan de hand daarvan geschetst in het boek "Ondernemerschap en het familiebedrijf".

een functie binnen de onderneming, maar werkten er nog niet. "Bij het opmaken van het profiel van mijn opvolger is er nadrukkelijk van uitgegaan, dat dit een tijdelijke functie zou zijn. Naast het hebben van de algemene leiding van de onderneming, zou mijn opvolger ook de komende 11e generatie De Kuyper bij hun gebleken geschiktheid moeten begeleiden naar hun toekomstige rol als familieondernemer." Na een zorgvuldige selectieprocedure, waarbij kennis van een vanuit vakmanschap gedreven marketingorganisatie en het hebben van afiniteit met een familiebedrijf bepalend waren, is de heer Ben van Doesburgh in november 2009 als opvolger gestart. Er is een overeenkomst gesloten voor een periode van vijf jaren, waarin ook expliciet is vastgelegd dat het begeleiden van diens beoogde opvolger(s) onderdeel van de functie is. "Een ouder kan diens kinderen stimuleren en over de bol aaien, maar is meestal niet de juiste mentor. Dat kun je beter aan een objectieve buitenstaander overlaten. Ben heeft niet alleen zakelijk maar ook persoonlijk de juiste eigenschappen. Je moet jezelf naar de achtergrond kunnen verplaatsen en anderen ruimte geven om te excelleren en te scoren. En natuurlijk moet je er ook voor waken, dat de soep overkookt. Veel ondernemers, vooral in de eerste en de tweede generatie, zijn dominant. En onder een grote eik groeit weinig goeds."

Aan het werk in het familiebedrijf

De beide zonen hebben bij de Raad van Commissarissen gesolliciteerd: "een De Kuyper moet op grond van familiale achtergrond solliciteren bij de Raad, om objectiviteit te waarborgen. De Raad stelt in die situatie ook de arbeidsvoorwaarden vast en de arbeidsovereenkomst op, ondanks het feit dat wij beschikken over een professionele afdeling P&O."

"Als je als bestuurders last krijgt van de Raad, dan heb je dat verdiend."

Remy (32) is ingenieur en houdt zich in Schiedam bezig met vernieuwingen in het productieproces. Zijn broer Marc (35) werkt in de Verenigde Staten en is daar verantwoordelijk voor de marketing en verkoop van Mandarine Napoléon en Rutte. Als zij elkaar treffen, dan is het in Nederland en privé. "Laatst was Marc uit de States over met een groep bartenders. Hij heeft hen meegenomen naar Schiedam en naar de vestiging van Mandarine Napoléon in België. Remy gaat dan mee; dan wordt er ook gesproken over de techniek van onze producten en niet al-



leen over de marketing daarvan. Tja, en bij zo'n bezoek willen de Amerikanen ook naar Amsterdam. Dat is voor ons als Rotterdammers even slikken, maar wij komen aan dergelijke wensen in het belang van een goede relatie graag tegemoet."

Het familiebedrijf versus de markt

Binding met Schiedam

Schiedam en jenever zijn door de historie met elkaar verbonden. Aan het einde van de 19e eeuw telde de stad 24 graanmolens en bijna 400 branderijen en distilleerderijen. De jeneverindustrie trok ook glasblazers, kuipers en kurkfabrieken naar de stad. Schiedam als geografisch epicentrum van de jenever is eenvoudig verklaarbaar: graan werd verbouwd in het achterland, in Schiedam was ruim voldoende plaats voor de opslag van graan, men had graanmolens en Schiedam beschikt over uitstekende binnenlandse waterverbindingen naar de open zee. Dat was tot het begin van de 18e eeuw de enige mogelijkheid voor de export van producten.

Het zwarte Nazareth

De industrie gaf de gemeenschap financiële voorspoed. Keerzijde van de medaille waren de slechte arbeidsomstandigheden als gevolg van de enorme roetuitstoot die de branderijen veroorzaakten. Schiedam kreeg daardoor de bijnaam 'het zwarte Nazareth'. Het zwart slaat op de roetneerslag waaronder Schiedam bedekt was. Nazareth heeft geen Bijbelse referentie, maar duidt wellicht op het

Belgische plaatsje Nazareth, waar in die tijd veel ondernemers uit deze plaats het ambacht in Schiedam hebben geleerd en vervolgens zo'n 20 branderijen in Nazareth hebben gesticht. Firma Filliers uit Deinze, in de nabijheid van Nazareth, produceert sinds 1880 jeneverdistillaten die nog steeds door Nederlandse ondernemingen worden verwerkt.

Verschuivingen in de markt

Gebruikmaking van nieuwe productietechnieken en vervangende halffabricaten zoals ethylalcohol in plaats van de traditionele moutwijn vanaf 1880, leidde tot sluiting van veel Schiedamse distilleerderijen. Tot het einde van de jaren 70 van de vorige eeuw was de jenevermarkt nog enigszins beschermd door een gesloten stelsel van slijterijvergunningen. Het openbreken leidde tot de opkomst van de goedkope 'witte jenever' en was de nekslag voor de ambachtelijke markt. Het aantal graanmolens in Schiedam is geslonken van 24 in de glorie tijd naar thans vijf. Van de circa 400 distilleerderijen rond 1900 zijn er anno nu naast Koninklijke De Kuyper nog drie over, allemaal familiebedrijven: *Nolet Jeneverstokerij-Distilleerderij* (1691: Ketel 1), *Herman Jansen Beverages Nederland* (1777: Joseph Guy, Notaris, Sonnema) en *Koninklijke Distilleerderij M. Dirkwager* (1879: Florijn, Legner).



Oude ambachten in een nieuw jasje

De Nederlandse productie van De Kuyper geschiedt al vele jaren vanuit Middelharnis en Zoetermeer, met uitzondering van distillatie en extractie; dit geschiedt nog in Schiedam. Dirkwager heeft in april 2012 haar distilleerderij verplaatst van het 18e eeuwse pand in Schiedam naar Tilburg, vanwege eisen op het gebied van brandveiligheid: "wat is de economische realiteit om een pand uit 1700 te voorzien van brandwerende muren en sprinklerinstallaties?" Als we de nog werkende branderij in het jenevermuseum van Schiedam meetellen, betekent dit, dat in 2013 het aantal distilleerderijen in Schiedam is gedecimeerd van de ooit bijna 400 naar vier...

Nieuwe koers: likeuren

De Kuyper heeft al bijna 50 jaren geleden de oorspronkelijke jenevermarkt grotendeels vaarwel gezegd, door zich te richten op de productie van en de handel in likeuren. "We willen onafhankelijk blijven. Dit impliceert dat wij ervoor hebben gekozen om niet een eigen wereldwijd distributienetwerk op te zetten. Een onderneming van onze omvang kan dat onmogelijk behappen. Om die reden werken wij samen met zelfstandige distributeurs over de hele wereld, met uitzondering van de Verenigde Staten en Canada. De productie voor die gebieden vindt lokaal plaats."

Concurrentie

Een belangrijke concurrent van Koninklijke De Kuyper is Lucas Bols, gesticht in 1575 en daarmee de oudste likeurenstokerij ter wereld. Eén van de voorwaarden om te overleven als familiebedrijf, is het hebben van kinderen. Als de laatste Bols in 1816 overlijdt, verdwijnt het bedrijf uit de familie. Via omzwervingen als beursgenoteerde onderneming, een overname door Wessanen en daarna door Rémy Cointreau, komt Bols in 2006 via een management buy-out onder leiding van Huub van Doorne weer in private handen.

Overnames

Naast groei op eigen kracht en nadrukkelijk ook met eigen geld, sluit De Kuyper overnames niet uit. Zo is in 2009 de Belgische onderneming Fourcroy, eigenaar van de vruchtenlikeur Mandarine Napoléon, overgenomen. In 2011 volgde Rutte, een ambachtelijke jenever, die onder eigen label wordt voortgezet als deelneming van De Kuyper.

Goed ondernemingsbestuur

Checks and balances

"Een Raad van Commissarissen zorgt voor 'checks and balances'. Dat is temeer belangrijk voorbij de tweede generatie, als er aandeelhouders zijn die niet in de onderneming werken. Bij ons zijn de aandelen in handen van 13 familieleden uit de 10e generatie. Geen van allen zijn zij voor hun inkomen afhankelijk van het dividendbeleid van De Kuyper. Dat neemt druk weg. Anderzijds moet er wel voor worden gezorgd, dat het belang van alle 'stakeholders', dus ook dat van de aandeelhouders wordt gediend."

Geen toezicht op eigen beleid

Bij Koninklijke De Kuyper zijn sinds 1968 commissarissen actief. In 1972 is een formele Raad van Commissarissen van kracht geworden, toen op dat moment vrijwillig het structuurregime werd gevolgd. De huidige Raad kent drie leden, waarvan twee externen.

"Wanneer je de kwaliteit van je Raad van Commissarissen als mager beoordeelt, heb je de verkeerde mensen binnengehaald."

De voorzitter is als jurist verbonden aan een advocatenkantoor, de andere externe commissaris is ondernemer en inmiddels ook commissaris bij zijn eigen familiebedrijf. De Raad wordt gecompleteerd door mevrouw Renée de Kuyper, Bob's jongste zuster. Over de samenstelling en de functie van de Raad van Commissarissen is men bij Koninklijke De Kuyper zeer uitgesproken: "de vertrekkende ondernemer moet niet direct zitting nemen in de Raad van Commissarissen, want dan gaat 'ie toezicht houden op de restanten van diens eigen beleid. Een afkoelingsperiode van een jaar of drie tot vijf is heel gezond en zorg dan, dat de voorzitter van de Raad niet uit de familiekring komt."

Verdeling van taken en bevoegdheden

Vragen over een 'one tier board' of een 'two tier board' zijn in de ogen van De Kuyper hypothetisch. "In een familiebedrijf met een goed ondernemingsbestuur en adequaat toezicht zal feitelijk een Raad van Commissarissen opereren als

ware het een one tier board. Nagenoeg alle vergaderingen van de Raad zullen immers samen met de directie worden gehouden. Wel moet sprake zijn van een heldere verdeling van taken en verantwoordelijkheden. Het kan toch niet zo zijn dat de voormalige bestuurder na diens aftreden commissaris wordt en dan van de rol van 'executive' in die van 'non executive' schuift. Je moet ze de kost geven, die dan de rol van executive blijven claimen, op momenten dat het hen uitkomt."

Governance code voor familiebedrijven

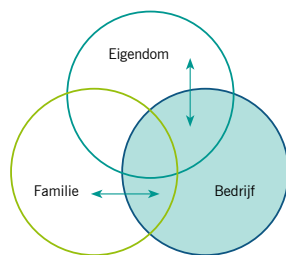
Over de vraag of een 'corporate governance code' voor familiebedrijven wenselijk is, is de visie van De Kuyper ontkennend: "codes in het algemeen en de destijdse Code Tabaksblad in het bijzonder, zijn het gevolg van geconstateerde misstanden. De beloningsstructuur in het algemeen en de bonusstructuur in het bijzonder zijn doorgaans sober. Dat zal te maken hebben met een gezonde zuinigheid. Verder blijven familiebedrijven weg van messcherpe ondernemingsfinanciering, vanuit de wens voor onafhankelijkheid. Misstanden die geleid hebben tot het instellen van de code voor beursgenoteerde ondernemingen zie je in het familiebedrijf nauwelijks voorkomen." Wel is het goed om aanbevelingen voor goed ondernemingsbestuur bij familiebedrijven na te leven; dergelijke aanbevelingen zijn en worden vanuit verschillende belangengroepen zoals FBned gegeven. Ook op academisch niveau (Het Erasmus Centre for Family Business en vanuit de leerstoel 'Familiebedrijven en Bedrijfsoverdracht' op Nyenrode Business Universiteit) wordt steeds meer aandacht gegeven aan en gepubliceerd over familiebedrijven. Bij die aanbevelingen verdient bedrijfsopvolging bijzondere aandacht. Zeker bij de overgang naar de tweede of de derde generatie. De bedrijfscultuur die rond een dominante ondernemer van de eerste generatie is ontstaan, is vaak niet passend voor de opvolgende generaties. Als noodzakelijke wijzigingen pas na de overdracht worden opgepakt, dan zal dit meer tijd, energie en geld kosten, dan wanneer tijdig wordt geanticipeerd. "Om die reden worden familieleden die in ons bedrijf werkzaam zijn niet alleen periodiek beoordeeld door hun leidinggevenden, maar ook door de Raad van Commissarissen. Hiermee voorkom je dat functionele leiders te mild zijn, omdat het een De Kuyper betreft." ●

"Zorg dat de je kwaliteiten van de vertrekkende ondernemer onderkent en tijdig maatregelen ter oprulling neemt."

→ *Werkerrein commissaris in familiebedrijf*

Concluderend kan wel gesteld worden dat het voor leden van een Raad van Advies of Raad van Commissarissen van belang is dat zij kennis hebben van de dynamiek van het familiebedrijf. Een mooi voorbeeld hiervan is de samenstelling van de Raad van Advies van Nabuurs. Hierdoor zijn zij in staat om hun medeverantwoordelijkheid voor een balans tussen familiebelangen en bedrijfsbelangen in te vullen. Een belangrijke invulling hiervan is bijvoorbeeld hun rol bij het aan nemen van familieleden van de eigenaren voor managementposities, maar zeker ook bij het opvolgingsvraagstuk.

Figuur 8: Werkerrein van de commissaris in het familiebedrijf



Schematisch betekent dit dat de leden van de Raad zich dienen te specialiseren in de gehele bedrijfscirkel zoals die voorkomt in het driebekkelmodel van het familiebedrijf (zie Figuur 8), dus ook die elementen die overlappen met de familiebelangen en met de eigendomsbelangen. Aan de andere kant betekent dit dus niet dat de leden van de Raad zich bezig zouden moeten houden met familie-specifieke zaken, indien er geen verband met het bedrijf bestaat.

De familie-ondernemers die aan dit onderzoek meewerkten, geven zonder uitzondering aan, dat commissarissen en leden van de Raad van Advies naast hun rol als toezichhouder en klankbord wel gevoel moeten hebben bij de derde cirkel: de relatie tussen bedrijf en familie. Om die reden hebben velen de Code Tabaksblat weliswaar als vertrekpunt gekozen, maar hebben zij waar wenselijk aanpassingen doorgevoerd. Die zien allen op de specifieke relatie tussen familiebedrijf en bedrijfsfamilie.



Nabuurs



Dat Nabuurs een echt familiebedrijf is, behoeft geen betoog. Dat wordt bevestigd door het feit dat de heer Tjebbe Nabuurs niet alleen ondernemer is, maar ook voorzitter van de 'Vereniging Familiebedrijven Nederland', kortweg FBNeD. In internationaal verband leggen ze daar echter minder de nadruk op en afficheren zij zich impliciet met de kernwaarden die voor vele familiebedrijven gelden: professioneel, betrouwbaar, financieel gezond, klantgericht en leverancier van maatwerk.

Het familiebedrijf versus de bedrijfsfamilie

Transport voor derden

Volgens de informatie die de Nabuurs groep zelf verstrekt, bestaat de onderneming sinds 1962. Doorvragen leert echter dat de historie terug gaat tot 1928, het moment waarop opa zich vestigt als handelaar in vee. Voor het vervoer van hoofdzakelijk paarden en koeien werd al snel gewerkt met een vrachtwagen. "Wij zijn te bescheiden voor het vieren van jubilea en spelen daarom met de oprichtingsdatum zoals het ons uitkomt. Als start van de onderneming houden we 1962 aan. Dat was het moment waarop onze vader met zijn broers de onderneming van opa overnamen. Vanaf dat moment zijn zij ook transport voor derden gaan verzorgen. Toen is dus de basis gelegd voor de huidige onderneming." Maar feitelijk vormen de broers Ard en Tjebbe Nabuurs de derde generatie in het familiebedrijf. Toen vader in de onderneming van opa begon te werken, was hij 16 jaar. Al snel bleek, dat hij de drijvende kracht in en achter de onderneming zou zijn. Zijn ene broer was wetenschapper en slechts parttime aan de onderneming verbonden. De andere broer werkte hoofdzakelijk als chauffeur; mede vanwege zijn slechte gezondheid. "Verder had een tante van pa ook nog een aandeel in de onderneming. Veel van onze werknemers kenden haar alleen als 'tante'. Ook het bordje dat haar parkeerplaats op het terrein markeerde gaf geen uitkomst: daarop stond: 'Tante'. In de loop van de tijd heeft vader de eigendom van zijn broers en tante overgenomen. Door de groei van de onderneming is het familiale karakter wel minder geworden."

Externe werkervaring

Ard heeft al vroeg aangegeven, dat hij 'in de zaak wilde'. Vader ging er toen van uit dat Ard hem zou opvolgen. Ook Tjebbe had echter interesse. "Vader vreesde dat het samen in hetzelfde bedrijf werken ten koste van de familieverhoudingen zou kunnen gaan en was daarom in het begin helemaal niet zo'n voorstander. Wij waren er echter wel van overtuigd, dat wij een goed team zouden gaan vormen." Tijdens hun studie hebben de beide broers afgesproken, dat zij eerst vijf jaren externe werkervaring zouden opdoen, voordat zij bij Nabuurs aan de slag zouden gaan. Ard is bij de trans-o-flex Group gestart; een onderneming gericht op pakketdiensten, die inmiddels onderdeel uitmaakt van PostNL. Tjebbe is na zijn studie bedrijfskunde begonnen in het distributiecentrum van Ikea.

"Van die vijf jaar is niet zoveel terecht gekomen, voor Ard waren het tweeënhalve jaar en voor mij één jaar. Op dringend verzoek van vader zijn wij beiden op 2 januari 1997, we waren toen 26 en 27 jaar oud, in ons familiebedrijf aan de slag gegaan. Vader was toen pas 53, maar zag zich voor een sterk veranderende maatschappij geplaatst. Vader was een pionier en een ondernemer pur sang. Hij had niet alleen een goede commerciële neus, maar was ook een relatiebouwer die werknemers en opdrachtgevers voor lange termijn aan de onderneming wist te binden. Toen wij in 1997 startten, telde de onderneming circa 350 werknemers en meer dan 200 vrachtwagens; we hadden een omzet van zo'n 40 miljoen gulden. Vader was echter veel minder de manager van zijn zakelijke succes." In die tijd werden 'planning & control' steeds belangrijker, waarbij automatisering ook prominenter werd, zowel voor de planning, het vervoer en de opslag van goederen. Toch was geen sprake van een revolutie, maar veel meer van een evolutie. Vader was het eerste jaar nog bij de dagelijkse leiding betrokken. Een goed jaar later zijn leiding en eigendom overgegaan naar Ard en Tjebbe, de huidige en derde generatie. "Onze onderneming omvat inmiddels zo'n tien vennootschappen en meer dan 20 vestigingen. We zijn gegroeid naar ruim 1.000 werknemers; inmiddels zitten we op een jaaromzet van 110 miljoen Euro. Dan is het niet meer dan logisch dat we zaken anders organiseren. Wat gebeven is, dat is de passie voor de onderneming. Impulsief gedrag vanuit de emotie en het nemen van ad hoc beslissingen hebben echter plaats gemaakt voor een 'fact based' onderneming, die wordt gestuurd vanuit maandelijkse managementrapportages. Vader nam samen met diens rechterhand alle beslissingen. Wij hebben inmiddels echter zo'n 20 vestigingen in Nederland en België en ook eigen locaties in Polen en Finland. Dat werkt alleen maar, als je kunt bouwen op goed lokaal management en juiste en tijdige interne verantwoording volgens een vast stramien."

Vrijheid van ondernemen

Vader Nabuurs heeft zijn zonen eerder dan verwacht gevraagd om in het gezamenlijke bedrijf te komen werken. Ondanks het feit dat de onderneming zijn veruit belangrijkste tijdsbesteding vormde, heeft hij Ard en Tjebbe van meet af vrijheid van ondernemen gegeven. Het eerste jaar was dat voor het nieuwe duo niet eenvoudig: de groei moest in de onderneming worden verankerd. Toen na het eerste jaar bleek dat dit ging slagen, heeft vader de leiding overgedragen en de onderneming verlaten. In tegenstelling tot diens mentale flexibiliteit bleek een leven zonder de ongewenste stress niet gemakkelijk. En ook al is vader niet statusgevoelig, in eerste instantie is er een zekere leegte geweest. Na een werkzaam

leven van meer dan 35 jaren, moest een nieuwe balans worden gevonden. De vierde generatie is met een leeftijd tussen twee en 16 jaar nog relatief jong. Maar als het aan Tjebbe's beide oudsten ligt, volgen zij hun vader op. Werken met vrachtwagens lijkt beiden geweldig. Zijn jongste, acht jaar, houdt het vooral nog op het verplaatsen van vliegtuigen op Weeze of een ander vliegveld. Duidelijk is hiermee wel, dat logistiek kennelijk in de genen zit.

Het familiebedrijf versus de markt

Supply chain oplossingen

"Wij hebben ons al jaren geleden toegelegd op een rol als logistiek totaaloplosser voor onze opdrachtgevers." Nabuurs is specialist voor opslag en vervoer van consumentengoederen: FMCG, ofwel 'fast moving consumer goods'. Zij wil niet leverancier maar partner van haar opdrachtgevers zijn en voor hen bewerkstelligen, dat hun logistieke kosten afnemen, terwijl de servicegraad toeneemt en duurzaamheid wordt bevorderd. In jargon: het ontwikkelen van klant specifieke 'supply chain oplossingen', met oog voor het milieu. Concurrenten zijn enkele grote Nederlandse spelers, zoals Simon Loos en Bakker Logistiek en multinationals zoals Kühne Nagel en Norbert Dentressangle. Nabuurs zoekt haar differentiatie voordeel door te werken vanuit een drietal concepten. Het eerste concept betreft het vervoer vanaf



de producent naar eigen 'warehouses', of distributiecentra van de opdrachtgever; het 'first tier vervoer'. Tweede concept is het 'second tier', dat leidt tot leveringen op locatie bij de klant. Tot slot heeft Nabuurs een derde element toegevoegd: door middel van een fijnmazig netwerk vindt distributie naar lokale entiteiten, zoals winkels, cafés en restaurants en daarmee naar de eindgebruiker plaats.

Uitgekiende distributie

Oprachtgevers zijn grote producenten op het gebied van voeding en hygiëne, maar ook groothandels en winkelketens. Met allen streeft Nabuurs een langetermijnrelatie na. Waar nodig zorgt Nabuurs daarbij zelf voor klantspecifieke investeringen, zoals je van een 'co-designer' mag verwachten. 'Cross docking-', 'multi depot-' en 'multi customerconcepten' zorgen niet alleen voor lagere opslag- en transportkosten bij opdrachtgevers; de uitgekiende distributie verlaagt de CO₂-uitstoot ook nog eens aanzienlijk. "De kunst bij het combineren van 'out bound' en 'in bound' vervoer, is het zoveel mogelijk vermijden van lege kilometers. In een markt met relatief lage marges, de netto resultaten schommelen in Nederland gemiddeld tussen -2% en +2% van de omzet, komt het dus aan op het plannen van en sturen op details. In de foodsector is sprake van diepgevroren, gekoelde en ongekoelede goederen. Bij grote hoeveelheden vindt clustering van routes plaats naar soort vervoer. Dat is echter bij lokale afleveringen vaak niet mogelijk. Dan maken wij gebruik van 'multi temp vrachtwagens'. Deze hebben drie compartimenten met verschillende temperatuurzones. Zodoende kan ook het vervoer naar bijvoorbeeld een restaurant of een winkel op een Amsterdamse gracht onder de juiste vervoerscondities worden gerealiseerd."

"In onze sector moet je continu in beweging zijn voor de beste oplossing voor je klanten."

Prijsdruk

Ongeveer tien jaren geleden was sprake van de eerste prijzenoorlog in supermarkten; de huidige prijzenslag is daarmee niet nieuw. Dergelijke situaties zorgen er voor, dat inkoopafdelingen van supermarktketens op zoek zijn naar opslag en vervoer tegen de laagste kosten en op basis van vaste tarieven zonder verrassingen. En aangezien dit voor Nabuurs een belangrijke afnemersgroep is, voelen zij die prijsdruk. "Je moet als onderneming continu in beweging blijven en

je diensten aanpassen aan zich wijzigende marktomstandigheden en technische mogelijkheden. Kennelijk sluit ons 'supply chain model' aan bij de wensen van onze klanten. Tarieven zijn steeds meer uitgewrongen en komen tot stand via 'tenders'. Daarom vinden wij het belangrijk dat ons front- en backoffice en onze chauffeurs daarop toegerust zijn. Als een opdrachtgever zijn kant van de afspraken niet nakomt, dan moeten wij dat tijdig signaleren, want dit leidt tot meer kosten. Als bewijs dat onze filosofie wordt gezien en gehonoreerd, hebben wij de Sligro Transportprijs 2013 gewonnen; daar zijn wij trots op."

"De enige zekerheid in deze markt is, dat er geen zekerheid is."

Internationale expansie

Transport en distributie vinden voor meer dan 90% plaats in Nederland en België, met Nederlandse en Belgische chauffeurs. In 2005 is voor het internationale vervoer buiten genoemde landen echter een eigen vestiging in Polen opgezet. "In eerste instantie is dit uit defensieve gedachte geschied, maar wij ervaren de ontwikkelingen op vervoerstarieven voor dat marktsegment liever vanuit de eigen internationale organisatie, dan dat deze ons op enig moment zouden overkomen. Het liefst blijven we natuurlijk weg van tariefdiscussies, daarom hebben wij ons opgeworpen als aanbieder van Supply Chain Solutions voor onze opdrachtgevers. Die rol past bij een onderneming die zich zoals gezegd presenteert als 'co-designer'.

Goed ondernemingsbestuur

Aanpassen aan de markt

Het is niet de sterkste die overleeft, maar diegene die zich het beste aan wijzigende omstandigheden kan aanpassen. Op het moment dat Ard en Tjebbe aantraden, stond er een onderneming die in commercieel opzicht succesvol was, maar een managementstijl hanteerde die aanpassing behoeft. "Vader runde de tent samen met zijn rechterhand en nam alle beslissingen. Bestendigen van de gerealiseerde groei betekende echter, dat die grotere omvang organisatorisch ingebed moest worden. Als opvolger moet je erop bedacht zijn, dat je het levenswerk van je ouders door koerswijzigingen niet afbreekt. Anderzijds is sprake van

een onderneming die zich constant moet bewijzen en dus ook moet aanpassen aan markteisen en -kansen. Het wijzigen van de managementstructuur en het doorvoeren van delegatie naar management op locatie, zorgde voor herstel van de beheersbaarheid van de onderneming. Daarbij spelen ook de ICT-ontwikkelingen op logistiek vlak een rol. Wij kunnen ons 'warehouse management systeem' moeiteloos koppelen aan de systemen bij onze klanten, zodat op elk gewenst moment zicht bestaat op de locatie en het vervoer van goederen. Met meer dan tien distributiecentra en meer dan 130.000 palletplaatsen is interne beheersing zonder 'state of the art' automatisering onmogelijk."

"Ons familiebedrijf is een commerciële onderneming en geen museum."

Eenvoudige structuur

Was in de tweede generatie sprake van centrale leiding; dit systeem is in de derde generatie losgelaten. De onderneming wordt geleid door een driehoofdige directie met als aandachtsgebieden commercie, operatie en financiën. De beide eerste aandachtsgebieden worden door de heren Nabuurs ingevuld. De buitenlandse vestigingen, maar ook de Nederlandse bedrijfslocaties, worden geleid door lokaal management. Op basis van begrotingen en budgetten wordt periodiek aan het hoofdkantoor in Haps gerapporteerd. Het bedrijf wordt weliswaar geleid door leden van de derde generatie uit de familie Nabuurs, maar gezien vanuit de familie is de structuur eenvoudig: de onderneming is in handen van de beide broers, die beiden ook zitting hebben in de directie van de groep.

Raad van Advies als klankbord

Om deze reden en vanwege het feit dat er geen wettelijke verplichting is tot het instellen van een Raad van Commissarissen, bedienen de beide directeuren/aandeelhouders zich van een Raad van Advies als klankbord. "Onze Raad van Advies wordt gevormd door de heren Abel Slippens, voormalig directievoorzitter van de Sligro Food Group en Cees van Rijn, ex-CFO van Nutreco. Deze mannen kennen onze business en in hun advisering weten ze dus waar ze het over hebben. Het helpt ook dat zij de mores van een familiebedrijf kennen en onderkennen, al was in hun situatie destijds sprake van grotere en beursgenoteerde ondernemingen. Daar lopen de hazen toch soms net iets anders dan bij ons.



Feit is wel dat wij ons baseren op 'facts and figures'. Het gaat ons daardoor veel meer om het verhaal achter de cijfers, dan dat we op basis van de cijfers ons eigen verhaal maken."

Afspraken nakomen

De onafhankelijke en scherpe blik van de Raad van Advies maakt, dat Nabuurs haar beloften ook naar dit gremium wil waarmaken. Al heeft de Raad geen dwingende mogelijkheden, noch kan zij sancties opleggen; de heren Nabuurs realiseren zich dat de toegevoegde waarde van de Raad begint bij een directie die afspraken nakomt. Er zijn jaarlijks vijf vergaderingen tussen Raad van Advies en directie; als dat nodig is in specifieke situaties, dan wordt de frequentie verhoogd. Naast het bespreken van begrotingen, de jaarrekening en tussentijdse cijfers, is er jaarlijks ook een strategie-meeting. Vanwege het belang van dit onderwerp wordt daarvoor een hele dag uitgetrokken. Door de inbreng van de Raad is niet alleen een adequaat management informatiesysteem opgezet dat voorziet in periodieke informatie, ook wordt gesproken over vraagstukken die gaan over de kwetsbaarheid van de onderneming in het geval personen op sleutelfuncties wegvallen. Daarnaast vraagt de Raad aandacht voor scholing en training van personeel, inclusief de directie. Omdat de Raad van Advies naast het familiebedrijf ook oog heeft voor de bedrijfsfamilie, rust ook op vraagstukken op dat vlak geen taboe. Dit creëert de rust waar vader zo ongerust over was, toen Tjebbe aangaf dat hij net als zijn broer Ard in de onderneming wilde komen werken. ●

Redenen om geen Raad te hebben

Uit dit onderzoek blijkt dat het overgrote gedeelte van het Nederlandse bedrijfsleven geen Raad van Advies of Raad van Commissarissen heeft. Vele redenen kunnen daarbij een rol spelen. Voor de zeer kleine bedrijven kan het instellen van een Raad een zeer grote stap zijn. Echter ook bij de grotere bedrijven met minimaal 50 werknemers heeft het merendeel nog geen Raad. Zeker bij de familiebedrijven is het aantal bedrijven met een Raad opvallend laag, mede gezien de toegevoegde waarde die bedrijven met een Raad ervaren. In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op diverse redenen voor Nederlandse bedrijven om momenteel geen Raad te hebben. Wederom zijn er interessante en opvallende verschillen geconstateerd tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven (zie Tabel 8). Wel valt op dat de volgorde in het belang van die redenen voor beide soorten bedrijven gelijk is, hetgeen niet het geval is bij de redenen om juist wel een Raad te hebben.

Tabel 8: Redenen voor familiebedrijven en niet-familiebedrijven om geen Raad te hebben

Reden	Familiebedrijven			Niet-familiebedrijven		
	eens	oneens	gemiddelde	eens	oneens	gemiddelde
Geen behoefte aan adviezen van een Raad	76,1	14,5	2,05	69,0	14,7	2,13
Kosten van een Raad zijn te hoog **	63,8	19,1	2,36	40,0	31,3	2,79
Onvoldoende bekend met de voordelen **	33,2	54,8	3,30	22,3	64,1	3,56
Moeite om goede leden voor Raad te werven	12,8	70,0	3,81	4,5	73,4	3,90

** betekent dat er significante verschillen zijn tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Berekening van het gemiddelde ontstaat door waardes toe te kennen aan de meningen van de deelnemende directeuren, waarbij 1= geheel eens en 5= geheel oneens.

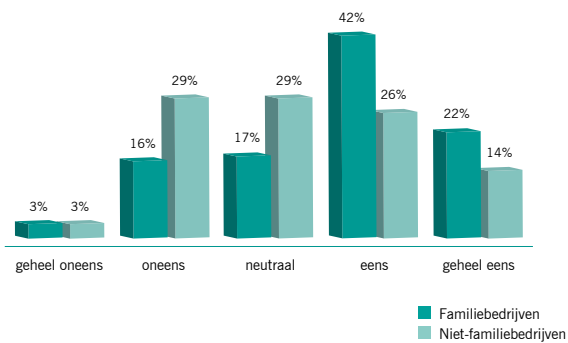
Geen behoefte aan adviezen

Als de belangrijkste reden voor zowel familiebedrijven als niet-familiebedrijven om geen Raad van Advies of Raad van Commissarissen te hebben, geven de directeuren aan dat zij geen behoefte hebben aan adviezen van externen. Meer dan driekwart van alle familiebedrijven stelt dat zij geen behoefte hebben aan adviezen van een Raad. Veel familiebedrijven staan bekend om hun gesloten karakter en hun wens om buitenstaanders op afstand te houden. Dat beeld blijkt onder meer ook uit hun terughoudendheid om extern kapitaal en externe financiering te verwerven. Wel worden de laatste jaren steeds meer niet-familieleden tot het management van het familiebedrijf toegelaten. Het zal dan ook best kunnen zijn dat het openstaan voor externe adviezen van bijvoorbeeld een Raad van Advies of Raad van Commissarissen toeneemt.

Kosten van een Raad te hoog

Veel directeuren van familiebedrijven (64 procent) achten de kosten die verbonden zijn aan een Raad van Advies of Raad van Commissarissen als te hoog in vergelijking tot hetgeen een bedrijf er voor terugkrijgt. Zij scoren hierin significant hoger dan directeuren van niet-familiebedrijven, waar 40 procent de kosten te hoog vindt. Nu staan familiebedrijven bekend als zuinig en is een gedeelte van hun kracht gebaseerd op een goed koopmanschap, maar het is de vraag of de kosten van een Raad niet overschat worden. Tevens lijkt het erop dat familiebedrijven onvoldoende bekend zijn met de voordelen van een Raad.

Figuur 9: Kosten van een Raad zijn te hoog



Onvoldoende bekend met de voordelen

Gezien het bovenstaande is het dan ook opvallend dat een derde van alle familiebedrijven aangeeft dat zij onvoldoende bekend is met de voordelen van een Raad van Advies of Raad van Commissarissen. Significant meer familiebedrijven (33 procent) zijn onbekend met de voordelen van een Raad dan niet-familiebedrijven (22 procent). Dat bevestigt het belang van meer onderzoek naar goed bestuur van familiebedrijven. Maar ook het gegeven dat een groot aantal niet-familiebedrijven onbekend is met de voordelen van een Raad zou voor belangenbehartigers een signaal moeten zijn, dat er nog 'missiewerk' gepleegd dient te worden.

Moeite om goede leden voor Raad te werven

Een veel minder belangrijke reden voor Nederlandse bedrijven om geen Raad te hebben is het feit dat zij moeite hebben om kwalitatief hoogwaardige leden voor de Raad van Advies of Raad van Commissarissen te werven. Slechts 13 procent van de familiebedrijven stelt dat dit een probleem is. Aan de andere kant kunnen juist deze bedrijven worden geholpen met een betere bemiddeling tussen vraag en aanbod van toezichthouders met specifieke kennis van en interesse voor

familiebedrijven. In het vervolg van dit onderzoeksrapport wordt overigens nader ingegaan op de beleidsimplicaties van onder meer het amendement Irgang en de mogelijke moeite die familiebedrijven hierdoor kunnen krijgen om goede leden voor de Raad te werven.

De nabije toekomst voor bedrijven zonder Raad

Aan die bedrijven die geen Raad van Advies of een Raad van Commissarissen hebben, is gevraagd of zij verwachten dat zij binnen drie jaar wel een Raad hebben. Er blijken geen significante verschillen te zijn tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Vooral van de grotere bedrijven verwacht ongeveer 15 procent dat zij binnen drie jaar een Raad zullen hebben (zie ook Tabel 9).

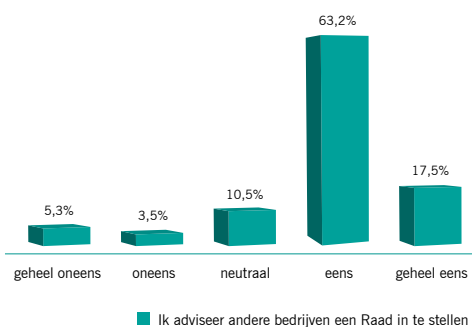
Tabel 9: Bedrijven zonder een Raad per aantal werknemers, die verwachten over drie jaar wel een Raad te hebben

Aantal werknemers	% Alle bedrijven	% Familiebedrijven	% Niet-familiebedrijven
2 - 9	3,5	3,7	2,9
10 - 49	7,8	5,1	11,3
50 - 99	14,4	13,7	15,0
100 - 199	12,8	15,4	10,7
Minimaal 200	22,4	33,3	18,2
Alle bedrijven	4,6	4,2	5,5

Reactie van bedrijven die wel een Raad hebben

Of een familiebedrijf een Raad van Commissarissen of Raad van Advies heeft of niet, staat natuurlijk vrij voor alle bedrijven die niet onder het structuurregime vallen. De resultaten van dit onderzoek kunnen echter wel bijdragen aan een beter begrip over de voordelen van een Raad en ook eventuele vooroordelen weghalen. Een eerste belangrijke stap hiertoe is de tevredenheid van die familiebedrijven die wel een Raad hebben. Uit Figuur 10 blijkt dat ongeveer 80 procent van de familiebedrijven die een Raad van Commissarissen of Raad van Advies heeft, andere bedrijven adviseert om ook een Raad in te stellen. Slechts 9 procent van alle familiebedrijven is het hier mee oneens. Belangrijk is ook om te constateren dat ook de niet-familiebedrijven met een Raad de overige bedrijven adviseren om een Raad in te stellen.

Figuur 10: Advies voor andere bedrijven om een Raad in te stellen



Als reactie op de onderzoeksresultaten die uit het grootschalige kwantitatieve onderzoek naar voren komen, is vervolgens aan de 64 geïnterviewde familiebedrijfsdirecteuren gevraagd te reageren op deze onderzoeksresultaten en met name op de redenen waarom andere familiebedrijven geen Raad hebben. Allereerst is gevraagd of zij de kwaliteit van hun Raad willen waarderen. Gemiddeld gaven zij de kwaliteit van hun Raad een 7,8, terwijl slechts 9 procent een onvoldoende gaf.

Voorts blijkt uit de vele interviews met familiebedrijfsdirecteuren dat zij met plezier uitkijken naar een vergadering met de Raad. Slechts 4 procent ontkent dit, terwijl 84 procent er met plezier naar uitkijkt. Ook zijn zij het zeer oneens met de kritiek over de hoogte van de vergoeding voor de leden van een Raad. Ruim 96 procent van de directeuren met een Raad vindt de vergoeding voor de leden zeker niet te hoog. Ook is hen nog gevraagd of het lastig is om goede leden te krijgen voor het familiebedrijf. Hier zijn de meningen meer verdeeld en dient opgemerkt te worden dat dit nu juist die familiebedrijven betreft die wel een Raad hebben. Terwijl 56 procent van hen het niet moeilijk vindt om goede leden te krijgen, stelt 25 procent juist wel moeite hiermee te hebben.

Beleidsimplicaties

In het begin van deze eeuw is het internationale maar ook nationale bedrijfsleven geconfronteerd met een aantal schandalen, waarbij de belangen van de diverse stakeholders werden geschonden. Door onder meer te streven naar maximalisatie van aandeelhouderswaarde op de korte termijn gecombineerd met torenhoge bonussen, is de verantwoording over de handelswijze van sommige beursgenoteerde bedrijven fors toegenomen. Het besef groeide dat het zo niet langer kon. Tevens ontstond er meer en meer weerstand tegen het 'old boys network', waarbij een relatief beperkte groep van voornamelijk oudere heren, een aanzienlijk aantal invloedrijke posities onderling verdeelde.

Uiteindelijk is een commissie, onder voorzitterschap van de heer Tabaksblat, verzocht om een gedragscode te ontwikkelen ten einde dergelijke misstanden in de toekomst te voorkomen (Monitoring Commissie Corporate Governance, 2003 en 2008). Doelen van de code zijn onder meer het vergroten van de transparantie in de jaarrekening, een belangrijkere rol van de Raad van Commissarissen en een betere bescherming van de belangen van alle stakeholders. Voorts heeft het voormalige Tweede Kamerlid Irrgang (SP) later een amendement ingediend om het 'old boys network' te doorbreken. Hierin wordt namelijk onder meer een maximum gesteld aan het aantal toezichhoudende functies die een persoon mag bekleden. Op de consequenties van de code en het amendement voor het Nederlandse familiebedrijf wordt hieronder ingegaan.

Allereerst wordt aandacht gegeven aan de specifieke positie die commissarissen bij familiebedrijven innemen. Doordat zij meer de rol van klankbord dan van toezichthouder vervullen, hebben zij minder mogelijkheden tot ingrijpen. Daartoe is een nuancering van de aansprakelijkheid ten opzichte van de vennootschap aan de orde. Professor C.A. Schwarz beschrijft zijn visie op deze nuancering in het volgende artikel.

De positie van de commissaris in het familiebedrijf

Door C.A. Schwarz¹²

1. Inleiding

In deze korte bijdrage wordt aandacht besteed aan de positie van de commissaris en met name die van de commissaris in het familiebedrijf. De commissaris is gedacht als een onafhankelijk toezichthouder op het bestuur van de vennootschap, die dat bestuur gevraagd en ongevraagd van advies dient. Het richtsnoer bij zijn functioneren is het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming.¹³

Het begrip 'vennootschappelijk belang' is echter glibberig van aard. Gedachte is dat commissarissen hun besluitvorming laten afhangen van de afweging van alle bij de vennootschap betrokken deelbelangen. 'Stakeholders' zijn onder meer de kapitaalverschaffers, het personeel, de toeleveranciers en bijvoorbeeld het milieu. De vraag is hoe, gegeven de functie van een commissaris in het familiebedrijf, het vennootschappelijk belang moet worden ingekleurd. Het glibberig karakter van het begrip wordt vooral veroorzaakt door het feit dat, naar algemeen wordt aangenomen, inkleuring verschilt al naar gelang de aard van de vennootschap.¹⁴

In deze bijdrage zal ik verdedigen dat de rol van de commissaris vooral gedacht is als beschermer van het aandeelhoudersbelang. Binnen het familiebedrijf is de relatie met het aandeelhoudersbelang wellicht nog sterker te leggen. Deze bena-

¹² Prof. mr. dr. C.A. Schwarz, hoogleraar Ondernemingsrecht Universiteit Maastricht en partner Baker Tilly Berk

¹³ Art. 2:140 en 250 lid 2 BW

¹⁴ Zie de oratie van J.J.M. Meeijer, *Het belangenconflict in de naamloze vennootschap*, Deventer: Kluwer 1969.

dering sluit aan bij de overwegingen van de minister in het kader van de flexibilisering van het BV-recht,¹⁵ die er op neerkomen dat bij de familievennootschap, met slechts één of enkele nauw bij de onderneming betrokken aandeelhouders, het aandeelhoudersbelang binnen het belang van de vennootschap zwaarder weegt dan bij de grote publieke vennootschap. Die laatste vennootschap heeft een belangrijke economische en maatschappelijke positie waarbij, bijvoorbeeld, de belangen van werknemers zwaar wegen.¹⁶

Los van deze nuancering over de kleuring van het vennootschappelijk belang bij verschillende verschijningsvormen van vennootschappen, is de activiteit van de commissaris met name gericht op bescherming van het aandeelhoudersbelang, overigens zonder dat de belangen van andere 'constituencies' uit het oog verloren mogen worden. Bij tekortschietend toezicht en daaruit voortvloeiende schade kan hem een persoonlijke aansprakelijkheid treffen. Bezien we de bijzondere positie van de commissaris binnen het familiebedrijf, dan zijn er argumenten om het aansprakelijkheidsprofiel, met name in relatie tot de vennootschap en haar aandeelhouders, te nuanceren.

2. De rol van de commissaris vanuit verschillend perspectief

Vanuit rechtseconomisch perspectief is de Raad van Commissarissen (RvC) een instrument met een monitor-functie. De toezichthouder moet een bijdrage leveren aan het intomen van het opportunistisch gedrag van bestuurders, die opereren met het door de aandeelhouders ter beschikking gestelde vennootschappelijk vermogen. De RvC vormt, vanuit dat perspectief, een instrument waarmee de aandeelhouder zijn relatie met het bestuur tot op zekere hoogte kan managen. En het managen van die relatie is nodig gegeven de economisch tegengestelde strevingen van aandeelhouders enerzijds, te weten maximalisatie van het rendement op de investering in de vennootschap, en anderzijds van de bestuurder die, in de theorie, streeft naar maximalisatie van zijn persoonlijke behoeften bij een per definitie sub-optimale performance.

De rol van commissarissen als monitor beschermt aandeelhouders. Zij worden gewezen op tekortkomingen en kunnen actie ondernemen en wangedrag van

¹⁵ Kamerstukken II 2006/07, 31 058, nr. 3, p. 3 ook Kamerstukken II 2008/09, 31 058, nr. 6, p. 12 (NVII).

¹⁶ Zie, in verband met het tegenstrijdig belang in dit verband, G.J.C. Rensen, Tegenstrijdig belang in de notariële praktijk, *WPNR* 2013, 6979, p. 460 e.v.

bestuurders sanctioneren. Dat sanctioneren kan gezocht worden in het aansprakelijk (doen) stellen van bestuurders door de vennootschap in verband met door mismanagement geleden schade, tot het ontslag van bestuurders of een combinatie van beide. Ook kan de RvC zelf direct ingrijpen. De RvC heeft, tenzij statutair anders bepaald, de mogelijkheid een bestuurder te allen tijde te schorsen.¹⁷ Bij de structuurvennootschap ligt de bevoegdheid tot benoeming, schorsing en ontslag van bestuurders zelfs dwingend bij de RvC.¹⁸

Bezien vanuit die toezichthoudende functie berust, logischerwijze, de bevoegdheid tot benoeming en ontslag van commissarissen bij de aandeelhouders.¹⁹ Kortom, de aandeelhoudersvergadering bepaalt wie als toezichthouder en adviseur voor hen optreedt.²⁰

Deze zienswijze kan worden herleid tot de historische fundering van de commissaris als toezichthouder namens aandeelhouders, zoals die in vroegste vorm wordt aangetroffen in de structuur van de VOC. In die organisatie werd een 'college van hoofdparticipanten' ingesteld nadat de ontevreden kapitaalverschaffers blij hadden gegeven van, achteraf gebleken gezond, wantrouwen jegens de bestuurders van deze vroege kapitaalvennootschap. De rol van deze rudimentaire commissarissen was dus gelegen in het bewaken van het aandeelhoudersbelang tegen opportunisme en gebrek aan transparantie. Van der Heijden schrijft: *"Rekening en verantwoording werd in het begin geweigerd door bewindhebbers, die naar oude trant de zaken der Compagnie nog beschouwden als eigen zaken. Eerst in 1623 werd door de overheid de eerste rekening bevolen, welke*

¹⁷ De schorsing kan steeds door de aandeelhoudersvergadering worden opgeheven. Art. 2:146 en 257 BW.

¹⁸ Art. 2:162 en 272 BW. Wanneer er sprake is van een one tier model in een structuurvennootschap benoemen de niet-uitvoerend bestuurders de uitvoerend bestuurders. In geval van een one tier board structuur bij een vennootschap met verzwaakt regime, is benoeming van uitvoerend bestuurders weer in handen van aandeelhouders. Zie het bepaalde in de art. 2:155/265 en 155a/265a BW.

¹⁹ Dat geldt zowel in het gewone model als bij de structuurvennootschap. Vgl. art. 2: 268 BW. Mogelijke bindende voordrachtsrechten kunnen, in het gewone model, door aandeelhouders worden gepasseerd en de commissarissen die door aandeelhouders zijn benoemd kunnen ook door aandeelhouders worden ontslagen. Zie art. 2:252 e.v. Bij de structuurvennootschap kunnen individuele commissarissen niet worden ontslagen maar wel de hele RvC. Zie art. 2:161a en 272a BW. Ik ga verder uit van een vennootschap met dualistisch bestuursmodel.

²⁰ In het nieuwe BV-recht is de band tussen commissaris en aandeelhouder verder versterkt. Zie art. 2:254 lid 1 BW waarin is bepaald dat, als er naast de vergadering van houders van aandelen van een bepaalde soort of aanduiding, een ander orgaan tot ontslag bevoegd is, dit alleen de aandeelhoudersvergadering kan zijn en niet, zoals mijns inziens meer voor de hand zou liggen, de RvC.

zou worden geverifieerd door gedeputeerde hoofdparticipanten. Een college van hoofdparticipanten werd verder belast met commissariële macht en het aanhoren der jaarlijkse rekeningen.”²¹

De rol van de commissaris is, historisch en functioneel, dus primair gericht op het bewaken van het aandeelhoudersbelang. Die rol is gedacht in een setting waarin er spanning waarneembaar is tussen aandeelhouders en bestuurders. Binnen het familiebedrijf is van zodanige spanning veelal geen sprake, gegeven de nauwe betrokkenheid van aandeelhouders bij de vennootschap en hun grote bestuurlijke inbreng. De vraag is hoe binnen deze samenwerkingsverbanden de rol van de commissaris en zijn aansprakelijkheid moet worden gezien.

3. Aansprakelijkheid van commissarissen

Net als bestuurders kunnen commissarissen bij onbehoorlijke taakvervulling in persoon op verschillende gronden aansprakelijk zijn. Wanneer de vennootschap schade leidt door tekortschietend toezicht, kan de commissaris jegens de vennootschap persoonlijk aansprakelijk zijn tot vergoeding van de schade.²² In theorie zou zo'n actie leiden tot vergoeding van indirecte schade die aandeelhouders hebben geleden door het tekortschietend toezicht. Daarnaast kunnen commissarissen in persoon aansprakelijk zijn in geval van faillissement van de vennootschap wanneer dat faillissement (mede) is te wijten aan tekortschietend toezicht door commissarissen.²³

Ten slotte is denkbaar dat het gedrag van commissarissen een zelfstandige onrechtmatige daad vormt ten opzichte van crediteuren en/of aandeelhouders van de vennootschap. Dat in de praktijk de soep heet wordt gegeten bleek recent weer eens in de affaire Landis, waar de rechtbank concludeert tot persoonlijke aansprakelijkheid van (bestuurders en) commissarissen tot een bedrag van € 25 miljoen op grond van onbehoorlijke taakvervulling in de interne verhouding, mede vormend een oorzaak van het faillissement van de vennootschap.²⁴

²¹ E.J.J. van der Heijden, W.C.L. van der Grinten & P.J. Dortmund, *Handboek voor de naamloze en de besloten vennootschap*, Deventer: Kluwer 2013, p. 4.

²² De interne aansprakelijkheid van art. 2:9 BW. In geval van faillissement van de vennootschap kan dezelfde actie tegen de commissaris worden ingesteld door de curator, optredend namens de failliete boedel. Ook is denkbaar dat een commissaris ten opzichte van de vennootschap aansprakelijk blijkt te zijn vanwege het tekortschieten als opdrachtnemer in het kader van de overeenkomst van opdracht die met de vennootschap tot stand kwam.

²³ Art. 2:248 jo. 2:59 BW.

Dit aansprakelijkheidsprofiel past bij de toezichthouder in een beursfonds, die immers werkelijk toezicht kan houden en het bestuur, gebruikmakend van zijn macht, kan disciplineren. Niet alleen kan de RvC bestuurders schorsen dan wel de aandeelhoudersvergadering zijn zorgen meedelen, ook het (dreigen met) aftreden als commissaris heeft een sterk disciplinerend effect, omdat organisatorische onrust zich vertaalt in koersdaling. Ik zou menen dat deze aansprakelijkheid niet past bij de commissaris in het familiebedrijf, waar bedoelde macht volledig ontbreekt.

4. De rol van de commissaris in het familiebedrijf

Van de ongeveer 600.000 BV's in Nederland is zo'n 70% een eenpersoons-BV. Bij het resterende deel van de BV's is veelal sprake van een beperkt aantal aandeelhouders, dat nauw bij de activiteiten en de organisatie van de BV betrokken is. Incidenteel ziet men wel BV's met grotere aantallen aandeelhouders, waarbij niet steeds sprake is van sterke binding tussen vennootschap en kapitaalverschaffers. Dit type familievennootschappen heeft dan de kenmerken van een publieke vennootschap, waar de aandeelhouder geen 'ondernemings-aandeelhouder' is, maar veeleer een beleggersrol speelt. Alleen bij dit laatste type familiebedrijf speelt de 'klassieke' commissaris, die namens de aandeelhouders actief is, een rol bij de bescherming van de (minderheids)belangen van aandeelhouders.

Bij die andere BV's is de toezichthoudende taak niet aan de orde. De commissaris is, in plaats van toezichthouder, klankbord, adviseur en 'sparringpartner' van het bestuur. Hij kan zijn coachende en adviserende rol spelen, maar heeft geen mogelijkheden om in te grijpen wanneer zijn zienswijze bestuurlijk niet wordt gedeeld. De mogelijkheid van schorsing van bestuurders is feitelijk niet aan de orde²⁵ en de commissaris die teveel tegenwind veroorzaakt, kan steeds (feitelijk) door het bestuur aan de kant worden gezet.²⁶ Dat is de positie van de commissaris.

²⁴ Rb. Midden-Nederland (Utrecht) 19 juni 2013, C/16/252856 / HA ZA 08-1570. Overigens is de uitspraak op rechtspraak.nl niet meer aan te treffen. Zie <http://uitspraken.rechtspraak.nl/inziendocument?id=ECLI:NL:RBMNE:2013:CA3225&keyword=HA%20ZA%2008-1570> Ook kan worden gewezen op conclusie tot aansprakelijkheid van commissarissen bij Van der Moolen en, bijvoorbeeld, de gestelde aansprakelijkheid van oud-commissarissen bij woningbouwcorporatie SGBB, enige tijd geleden overgenomen door Vestia.

²⁵ Art. 2:257 lid 2 BW bepaalt dat, in het gewone model, de schorsing van een bestuurder door commissarissen te allen tijde door aandeelhouders kan worden opgeheven.

²⁶ Zo stapte, althans volgens het *FD* van 9 juli 2013, Gert-Jan Kramer op als voorzitter van het beursgenoteerde ASMI bij gebrek aan steun van groot aandeelhouder Arthur del Prada.

saris in het familiebedrijf. Nu feitelijke macht ontbreekt, zal geloofwaardigheid, gezag en respect door commissarissen moeten worden afgedwongen op basis van kwaliteit, creativiteit en overtuigingskracht. Het enige 'wapen' dat hij heeft is aftreden, maar als disciplinerende maatregel is die actie in het MKB, waar de 'courts of public opinion' geen rol spelen, niet bedreigend.²⁷ Gegeven deze van het normale type afwijkende positie van de commissaris in het familiebedrijf, lijkt nuancering van zijn aansprakelijkheidspositie voor de hand te liggen, althans in relatie tot de vennootschap en haar aandeelhouders.

5. Nuancering van aansprakelijkheid

De commissaris in het familiebedrijf is schijnbokser, denktank en slijpsteen voor het bestuur, zonder institutionele macht. Toch wordt een onderscheid in aansprakelijkheidspositie tussen beursfonds en familiebedrijf, in ieder geval vennootschappelijk belang - met name in termen van andere belangen dan het aandeelhoudersbelang - onder omstandigheden gediend is met aanblijven. Commissarissen kunnen dan voortgaan met het op andere gedachten brengen van het bestuur en schade voor de vennootschap en derden zoveel mogelijk beperken. Alle reden dus om de persoonlijke aansprakelijkheid van de commissaris te nuanceren, ook ter bescherming van de familieonderneming.

Het lijkt nuttig de rol van de commissaris in het familiebedrijf aan diepgaande studie te onderwerpen om te komen tot gewenste nuancering.²⁸ In welke richting zou dan kunnen worden gedacht? Ik zou menen dat persoonlijke aansprakelijkheid ten opzichte van de vennootschap niet past in het familiebedrijf. Deze regeling van interne aansprakelijkheid leidt immers in theorie slechts tot vergoeding van schade aan aandeelhouders. De toezichthouder, ook bij het familiebedrijf, dient niet alleen de aandeelhoudersbelangen, maar ook die van andere 'stake-

holders'. Het ligt voor de hand de potentiële aansprakelijkheid van commissarissen in het familiebedrijf te beperken tot schade die door derden is geleden. De conclusie is dan dat de interne aansprakelijkheid²⁹ niet langer aan de orde te doen zijn in het familiebedrijf. Overwogen zou kunnen worden deze aansprakelijkheidsgrond te schrappen voor commissarissen in vennootschappen waarin alle aandeelhouders ook bestuurder van de vennootschap zijn.³⁰ Hierbij geldt dat, in geval van faillissement, ook de curator, als vertegenwoordiger van de boedel, niet over deze actie jegens commissarissen kan beschikken.

Wat overblijft is de externe aansprakelijkheid van commissarissen, dus ten opzichte van derden, wanneer er een causaal verband bestaat tussen het disfunctioneren van commissarissen en de bij derden ontstane schade. Hier moet dan met name gedacht worden aan toepassing van art. 2:248 BW, de wettelijke bepaling die de curator helpt bij het in persoon aansprakelijk stellen van bestuurders en commissarissen in geval van faillissement, waarbij er een causaal verband bestaat tussen kennelijk onbehoorlijk toezicht en het faillissement. Daarnaast is denkbaar dat commissarissen ten opzichte van de vennootschap of derden aansprakelijk kunnen zijn wanneer het handelen of nalaten kwalificeert als een zelfstandige onrechtmatige daad.

Wanneer de aansprakelijkheid van commissarissen in het familiebedrijf op deze wijze zou worden genuanceerd, zou recht worden gedaan aan de feitelijke positie waarin de commissaris zich bevindt. Daardoor zou een situatie worden geschapen waarin de commissaris zich niet steeds gedwongen ziet af te treden bij een verschil van inzicht over het beleid met het bestuur. Wanneer hij, in die situaties, zich inspannt om de schade voor derden verbonden aan dat bestuursbeleid zoveel mogelijk te beperken, zal van persoonlijke aansprakelijkheid van de commissaris in deze benadering niet snel sprake te kunnen zijn. En dat is, gezien vanuit het vennootschappelijk belang, een wenselijke situatie.

²⁷ Of het zou moeten zijn dat zo'n aftreden leidt tot onrust bij de bankier(s) van de vennootschap. Mij lijkt dit disciplinerend effect praktisch beperkt gegeven het feit dat veel familievennootschappen de ondernemingsactiviteiten in belangrijke mate uit eigen vermogen financieren.

²⁸ Krachtige nuancering wordt aangetroffen in het vonnis van de Rechtbank Den Bosch, 9 november 2011, ECLI:NL:RBSHE:2011:BU4403, JOR 2012, 74, M. NT. Bulten.

²⁹ Dus de aansprakelijkheid van commissarissen bij tekortschietend toezicht ten opzichte van de vennootschap op grond van art.2: 9 BW.

³⁰ Aansluiting zoeken bij het bepaalde in art.2: 210 lid 5 BW. In ieder geval zou dan de bulk (zo'n 70%) van de BV's betrokken worden. Denkbaar zou zijn de kring breder te trekken en bijvoorbeeld te bepalen dat deze aansprakelijkheidsgrond niet aan de orde is wanneer een meerderheid van aandeelhouders bestuurder van de vennootschap is.

Code Tabaksblat

De Nederlandse wetgever heeft de Code Tabaksblat en de daaropvolgende in december 2008 aangepaste Code aangewezen als gedragscode zodat beursgenoteerde vennootschappen in het jaarverslag moeten vermelden in hoeverre, en op welke wijze, zij de bepalingen hebben toegepast volgens het pas toe- of leg uit-principe (van Leersum, Lückerath-Rovers & van Zijl, 2009). Deze wettelijke verplichtingen gelden niet voor niet-beursgenoteerde bedrijven. Echter een toenemend aantal onderdelen uit het bedrijfsleven heeft een eigen governance code ontwikkeld, denk onder meer aan zorginstellingen en woningbouwcorporaties.

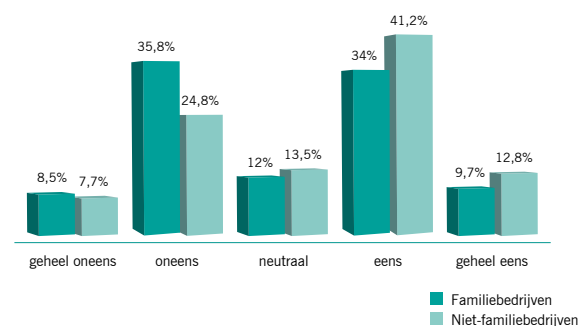
Het is natuurlijk de vraag of er een governance code voor familiebedrijven zou moeten komen en of deze een verplichtend karakter zou moeten hebben. Onder meer in België en Duitsland zijn dergelijke codes opgesteld zonder dat deze een verplichtend karakter hebben (zie onder meer Matser, 2010). In Nederland heeft FBned al in 2003 een groot aantal aanbevelingen voor goed bestuur in het familiebedrijf gedaan. De aanbevelingen van FBned bestaan voor het overgrote deel uit suggesties en overwegingen om het familiesysteem te versterken en het raakvlak tussen familie en bedrijf te reguleren. Het rapport stelt dat er drie pijlers bepalend zijn om duurzaam succesvol te kunnen zijn als familiebedrijf:

- een eendrachtige functionele familie die zeer betrokken is bij de verdere groei van de onderneming;
- een professioneel bestuurde onderneming;
- een stabiele eigenarengroep die met een visie opereert (FBned, 2003).

De vraag is echter, wat directeuren van Nederlandse familiebedrijven zelf vinden over de Code Tabaksblat. In ons onderzoek is dan ook aandacht besteed aan de Code Tabaksblat. Tevens is de directeuren gevraagd of zij het belangrijk vinden dat er een andere gedragscode voor goed bestuur van private bedrijven komt.

Uit het onderzoek komt naar voren dat er significante verschillen tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven bestaan over de eventuele toepassing van de Code Tabaksblat voor alle bedrijven. Uit Figuur 11 blijkt dat ruim 44 procent van de familiebedrijven vindt dat een Code Tabaksblat niet moet gelden voor alle bedrijven, terwijl slechts 32 procent van de niet-familiebedrijven dit vindt. "Een aantal aanbevelingen van Tabaksblat passen gewoon niet bij ons. Wij hebben bijvoorbeeld geen behoefte aan te veel openheid over managementvergoedingen. Dat bespreken wij rechtstreeks met de aandeelhouders." Aan de andere kant is het opvallend dat toch bijna 44 procent van de familiebedrijven aangeeft dat zij een algehele geldigheid van de Code Tabaksblat wel een goed idee vindt. Uit de interviews blijkt dan wel dat ook deze bedrijven graag nog een eigen draai geven aan de code. "Wij volgen de Code Tabaksblat nauwgezet, behalve als wij vinden dat de richtlijnen onzinnig zijn."

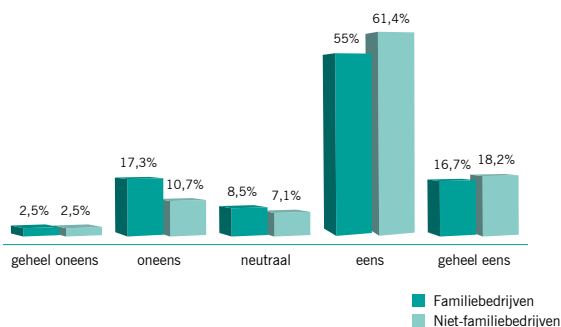
Figuur 11: De Code Tabaksblat zou moeten gelden voor alle bedrijven



Eigen code private bedrijven

Ook is de directeuren gevraagd of zij het belangrijk vinden dat er een gedragscode voor goed bestuur van private bedrijven komt. Dit kan een goed alternatief vormen voor de Code Tabaksblad die toch in eerste instantie bedoeld is voor beursgenoteerde bedrijven. Wederom komt naar voren dat directeuren van niet-familiebedrijven enthousiaster hiervoor zijn dan directeuren van familiebedrijven. Maar uit Figuur 12 blijkt ook dat niet alleen ongeveer 80 procent van de niet-familiebedrijven maar ook bijna 72 procent van de familiebedrijven vindt dat het belangrijk is dat er een gedragscode voor goed bestuur van private bedrijven komt. Slechts 20 procent van de directeuren van de Nederlandse familiebedrijven vindt het geen goed idee dat een dergelijke code er komt.

Figuur 12: Het is belangrijk dat er een gedragscode voor goed bestuur van private bedrijven komt



Bij het opstellen van een gedragscode voor goed bestuur van Nederlandse familiebedrijven kan gekeken worden naar de voorbeelden uit Duitsland en België. In beide landen zijn dergelijke codes opgesteld zonder dat deze een verplichtend karakter hebben. De Duitse Code heeft als ondertitel *„Leitlinien für verantwortungsvolle Führung von Familienunternehmen“*, hetgeen derhalve refereert aan richtlijnen (Kodex, 2010). De Duitse Code is opgesteld door 27 vertegenwoor-

digers uit familiebedrijven en de wetenschap en formuleert richtlijnen voor goed bestuur van familiebedrijven. Deze Duitse Code stelt daarbij dat de code voor beursgenoteerde ondernemingen niet van toepassing kan zijn door het verschil tussen beursgenoteerde ondernemingen en familiebedrijven. Verder wordt verwezen naar het langetermijndenken van familiebedrijven en hoe deze bedrijven oog hebben voor alle belanghebbenden. Daarmee is een governance structuur nodig die zich uitstrekt over onderneming én familie.

De Belgische Code, de Code Buysse II, geldt voor alle private ondernemingen in België, inclusief familiebedrijven (Buijsse II, 2009). Deze code is tot stand gekomen in opdracht van ondernemersorganisaties UNIZO en UCM en is opgesteld door de Commissie 'Corporate Governance voor niet-beursgenoteerde ondernemingen' onder voorzitterschap van baron Buysse (Kessels, 2013). Net als de Duitse Code stelt de Belgische Code dat de niet-beursgenoteerde ondernemingen zeer verschillen van de beursgenoteerde bedrijven, waardoor de code voor beursgenoteerde bedrijven niet van toepassing kan zijn. Verder stelt de Belgische Code de eigendomsstructuur van niet-beursgenoteerde ondernemingen "als doorslaggevend verschil met corporate governance bij beursgenoteerde ondernemingen". Ook de Belgische ondernemingen onderwerpen zich op basis van vrijwilligheid aan de Belgische Code en er wordt een beroep gedaan op het verantwoordelijkheidsgevoel van ondernemers om de Code te implementeren.

Uit het bovenstaande blijkt duidelijk dat in België en Duitsland is ingezien dat familiebedrijven een ander karakter hebben dan beursgenoteerde bedrijven. Daarom hebben zij het verstandig geacht om niet de bestaande codes voor beursgenoteerde bedrijven als algeheel geldend te verklaren. Daarentegen hebben in beide landen de familiebedrijven zelf (in samenwerking met ondernemersorganisaties) een code opgesteld met vrijwillige richtlijnen. Gezien het onderzoeksresultaat dat bijna 72 procent van de familiebedrijven het belangrijk vindt dat er een gedragscode voor goed bestuur van private bedrijven komt, is het raadzaam dat ook de Nederlandse familiebedrijven het initiatief nemen om een Code voor het Familiebedrijf op te stellen.

Amendement Irrgang

Teneinde het 'old boys network' onder commissarissen en bestuurders in Nederland te doorbreken, heeft het voormalig Tweede Kamerlid Irrgang een amendement ingediend, hetgeen vervolgens ook is aangenomen. Door de beperkingen die worden opgelegd in dit amendement, kunnen familiebedrijven het moeilijker gaan krijgen om professionele bestuurders te krijgen. Een geïnterviewde commissaris stelt, *"Voor mij is het zakelijk gezien onverstandig om mijn commissariaten in familiebedrijven aan te houden. Ik vind ze leuk en nuttig, maar het brengt te weinig op"*.

In 2011 heeft de Eerste Kamer het wetsvoorstel tot wijziging van boek 2 van het Burgerlijk Wetboek goedgekeurd, inclusief het amendement van het Tweede Kamerlid Irrgang. Dit amendement bepaalt dat een persoon niet tot bestuurder of commissaris kan worden benoemd bij een 'grote' rechtspersoon, wanneer hij al een maximum aantal commissariaten vervult bij andere 'grote' rechtspersonen (onder meer eerstekamer.nl en vtw.nl). Onder grote rechtspersonen worden alle NV's, BV's en stichtingen gekwalificeerd als zij op twee opeenvolgende balansdata voldoen aan twee van de volgende drie criteria:

- de waarde activa is meer dan € 17,5 miljoen;
- de netto-omzet is hoger dan € 35 miljoen;
- het gemiddeld aantal werknemers is minimaal 250 of meer.

Al met al betekent dit, dat een commissaris maximaal vijf commissariaten kan hebben, waarbij het voorzitterschap van een Raad van Commissarissen dubbel telt. *"Ik zal zeker nooit meer voorzitter worden bij een RvC van een familiebedrijf."* In wezen telt elk commissariaat als één dag per werkweek.

Ffeitelijk is door dit amendement een ongewenste situatie ontstaan, omdat het professionele bestuurders onaantrekkelijk is gemaakt om commissaris te worden

voor de vele relatief kleine familiebedrijven. Een commissariaat bij een groot beursgenoteerd bedrijf met 30.000 werknemers telt namelijk even zwaar als een commissariaat bij een familiebedrijf met bijvoorbeeld 300 personeelsleden. Terwijl het voor iedereen duidelijk mag zijn dat de daadwerkelijke tijdsbesteding heel anders ligt. Het is dan ook raadzaam dat de wetgever meer aandacht besteedt aan de daadwerkelijke tijdsbesteding van de commissaris. Een eerste aanzet zou kunnen zijn om voor (familie)bedrijven met maximaal 1.000 werknemers de benodigde tijdsbesteding aan te passen naar maximaal 0,5 dag per werkweek (hetgeen nog steeds een grove overschatting van de daadwerkelijke tijdsbesteding lijkt te zijn). Voorts zou de voorzittersrol bij een Raad van Commissarissen bij kleinere niet-beursgenoteerde bedrijven kunnen worden aangepast van een verdubbeling naar een 50 procent-toename. Het goede bestuur van familiebedrijven zou hierbij zeer gebaat zijn.

Appendix - Onderzoeksmethode

In 2009 heeft Nyenrode Business Universiteit een onderzoek uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken. Doel van dit onderzoek was om een gedegen inzicht te krijgen in de feiten en cijfers van het familiebedrijf. Daartoe zijn 1.500 bedrijven in Nederland telefonisch ondervraagd. Deze bedrijven waren zorgvuldig geselecteerd op basis van branche en bedrijfsgrootte. Voor het huidige onderzoek is wederom gebruik gemaakt van dezelfde groep bedrijven. Hierdoor is het mogelijk om vergelijkingen te maken met eerdere gegevens en hoeven sommige vragen niet twee keer te worden gesteld.

Van de totale groep van 1.500 bedrijven hadden 147 aangegeven dat zij slechts eenmalig wilden deelnemen. Drie jaar na dato konden 234 bedrijven zelfs na zeven pogingen niet meer worden bereikt. Uiteindelijk bleven er 1.119 bedrijven over, waarvan 664 bedrijven bereid bleken om aan het nieuwe telefonische onderzoek in december 2012 en januari 2013 deel te nemen. Een respons van ruim 59 procent waardoor het ruimschoots mogelijk is om betrouwbare uitspraken te doen over het Nederlandse bedrijfsleven. Wij zijn de aan het onderzoek deelnemende bedrijven zeer dankbaar voor hun bijdrage. Zonder deze bijdrage zou dit onderzoeksrapport niet mogelijk zijn geweest.

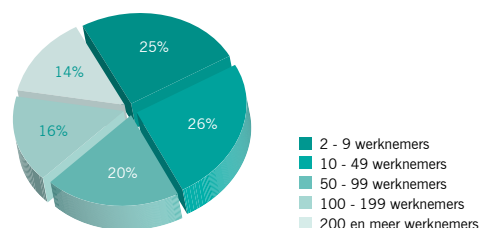
Naast dit telefonisch onderzoek zijn er ook interviews gehouden door medewerkers van Baker Tilly Berk, ING en Nyenrode Business Universiteit. Allereerst hebben alle aan het onderzoek deelnemende medewerkers van Baker Tilly Berk een Expert Module Corporate Governance op Nyenrode gevolgd. Vervolgens zijn er 64 interviews met directeuren, eigenaren en commissarissen van familiebedrijven gehouden in de periode van januari tot augustus 2013. De citaten die in het rapport staan vermeld, komen alle uit deze gesprekken, die soms wel drie uur duurden. Ook is aan het eind van het gesprek een korte schriftelijke vragenlijst door de directeur van het familiebedrijf ingevuld. Verder is deze vragenlijst na afloop van een lezing op Nyenrode ook door ondernemers van grote Brabantse familiebedrijven ingevuld. In totaal

zijn 97 van deze vragenlijsten ingevuld. Deze resultaten zijn niet representatief voor de familiebedrijven in Nederland, maar geven wel een extra indicatie over goed bestuur en het familiebedrijf. In de rapportage wordt nadrukkelijk vermeld als er onderzoeksresultaten worden gepresenteerd uit deze niet-representatieve steekproef.

Deelnemers aan het onderzoek

In totaal hebben 664 bedrijven aan het grootschalige kwantitatieve onderzoek deelgenomen. Door het stratificeren van de onderzoeksgroep is het mogelijk geworden om voor elke grootte-categorie (naar aantal werknemers) ruimschoots voldoende deelnemers te krijgen, zodat over de verschillende groottes van bedrijven verantwoorde uitspraken kunnen worden gedaan. Uit Figuur 13 blijkt dan ook dat stratificatie het mogelijk heeft gemaakt dat uit alle grootte-categorieën een bijna even groot aantal bedrijven is ondervraagd. Hierdoor kunnen ook representatieve uitspraken worden gedaan over de grootste Nederlandse bedrijven. Als er echter statistische uitspraken voor het gehele Nederlandse bedrijfsleven worden gedaan, dan is er gecorrigeerd naar de daadwerkelijke verdeling van bedrijven in Nederland. Anders zouden de vele, grote bedrijven in het onderzoek de werkelijke situatie vertroebelen.

Figuur 13: Percentage bedrijven qua grootte



Voorts is door deze stratificatie het ook mogelijk gebleken om het aantal niet-familiebedrijven groot genoeg te krijgen, zodat vergelijkingen met familiebedrijven mogelijk zijn. In totaal is 44,1 procent van alle deelnemende bedrijven een niet-familiebedrijf. Na correctie voor die sturing blijkt dat 72,8 procent van alle familiebedrijven conform de in Europa gehanteerde GEEF-definitie als familiebedrijf kan worden beschouwd.

De oudste familiebedrijven van Nederland

Een van de belangrijkste doelen van goed familiebedrijfsbestuur is het bijdragen aan de continuïteit van de onderneming. Door de belangen van zowel familie, bedrijf en eigenaren op de lange termijn in balans te houden, kan deze continuïteit gewaarborgd worden. Echter vele andere aspecten spelen hierin ook een rol. Daarom zijn Baker Tilly Berk en Nyenrode Business Universiteit in 2007 met het initiatief gestart om meer te weten te komen over de oudste familiebedrijven van Nederland (Flören en Jansen, 2007). In eerste instantie was het onderzoek bedoeld om de succesfactoren van deze oudste familiebedrijven te bestuderen. Ook was het idee gedeeltelijk geboren uit een stukje frustratie. Te vaak hoorden wij dat de kans dat familiebedrijven de derde generatie zouden overleven, vrijwel nihil was.

Het samenstellen van een lijst van de oudste familiebedrijven bleek echter lastiger dan het onderzoeksideaal. Gezien de lange historie van de onderzochte familiebedrijven stuitte wij ook op veel hindernissen die horen bij historisch onderzoek. In de 16^e eeuw was er bijvoorbeeld nog geen Kamer van Koophandel. Ander historisch materiaal is verloren gegaan tijdens branden, verhuizingen, oorlogen en overstromingen. Daarom hebben wij bij de presentatie van de eerste lijst met oudste familiebedrijven in 2007, andere oude familiebedrijven opgeroepen om zich te melden. Dit heeft in 2010 tot de eerste aanvullingen geleid.

Ook nu weer heeft een aanzienlijk aantal oude familiebedrijven zich gemeld. Uiteraard hebben wij deze bedrijven onderzocht en kunnen wij drie bedrijven toevoegen aan de lijst met oudste familiebedrijven van Nederland. In het vervolg van dit hoofdstuk worden deze drie bedrijven gepresenteerd. De lijst kent ook 'afvallers'. Touwslagerij G. van der Lee is in 2013 verkocht aan derden. Verder heeft de familie Bijkerk uit Burgh gemeld dat zij de eigendom van haar familiebedrijf uit 1650 na tien generaties heeft overgedragen aan niet-familieleden. Het

bouwbedrijf Bijkerk en Touwslagerij G. van der Lee zijn dan ook niet meer in de lijst opgenomen.

De hernieuwde lijst met oudste familiebedrijven van Nederland is nu als volgt:

Tabel 10: De dertien oudste familiebedrijven van Nederland

Oprichting	Bedrijf	Plaats
1640	Koninklijke Tichelaar Makkum	Makkum
1652	Knaapen Groep	Son
1660	Koninklijke Klokkengieterij Petit & Fritsen	Aarle-Rixtel
1662	Van Eeghen Groep	Amsterdam
1662	Hotel Wesseling	Dwingeloo
1667	MHB	Herveld
1680	Bavaria	Lieshout
1691	Nolet Distillery	Schiedam
1695	Koninklijke De Kuyper	Schiedam
1696	C. de Koning Tilly	Haarlem
1698	Aannemers- en Timmerbedrijf Roozmond	Stavenisse
1700	Vergeest Metaalbewerking	Druuten
1703	Koninklijke Joh. Enschedé	Haarlem

Hotel Wesseling - 1662

Hotel Wesseling uit Dwingeloo is het oudste familiehotel van Nederland dat altijd in handen van één familie is gebleven. Na goed onderzoekswerk van Erwin de Leeuw van het Drents Archief zijn wij op het spoor van Hotel Wesseling gekomen. Zijn bevindingen zijn door prof. dr. Egbert Wever beschreven in het boek *Portretten van elf Drentse ondernemers*, waarvan we hier dankbaar gebruik maken.



Al in 1662 heeft Jacob Jans Koning 7 'vaene' bier gegeven aan de dochter van Albert Juelen toen zij 'in de kraem' was. Dit blijkt uit de Diaconieregisters van de NH-kerk. Voorts blijkt uit het register van het Sint-Anthoniusgilde dat in 1668 een vergadering van het Sint-Anthoniusgilde plaatsvindt bij Jacob Koning. Het gilde, dat nog steeds bestaat, was in die tijd een liefdadigheidsinstelling voor de plaatselijke armen. Op grond van de historische gegevens kan worden aangenomen dat Jacob Koning in ieder geval vanaf 1662 een brouwerij-café/herberg had.

Gedurende tien generaties is de familie eigenaar van het perceel Brink 26 in Dwingeloo, tegenover de St. Nicolaaskerk met de karakteristieke uivormige torenspits. Het perceel fungeerde door de eeuwen heen tegelijkertijd als boerderij en herberg, vanwaar kooplieden vertrokken.

Veel van de kennis over de vroegere generaties is gedurende de eeuwen verloren gegaan. Wel zijn de opvolgende generaties als volgt in kaart gebracht door Erwin de Leeuw:

- I Jacob Jans Koning (geboren circa 1610); opgevolgd door zoon:
- II Jan Koning en vervolgens zijn weduwe; opgevolgd door (achter)neef:
- III Albert Jans Koning; opgevolgd door zoon:
- IV Michiel Koning; opgevolgd door schoonzoon:
- V Jan Hendriks Scheper, alias Koning. Diens 2^e echtgenote huwt met Jan Hendriks Barelds; opvolger is hun zoon:
- VI Jacob Barelds; opgevolgd door neef:
- VII Jan Wesseling; opgevolgd door neef:
- VIII Hendrik Wesseling; opgevolgd door zoon:
- IX Hendrik Wesseling; opgevolgd door dochter:
- X Annemarie Wesseling, gehuwd met Mark Bergmans.

“Mijn opa was meer boer dan caféhouder”, stelt Annemarie Wesseling, telg uit de tiende generatie die momenteel samen met haar man de eigenaren en ondernemers zijn van het familiebedrijf. Opa Wesseling is echter op jonge leeftijd overleden en zijn zoon Hendrik is toen op zijn 18e al in het bedrijf gekomen. Hendrik Wesseling had toen al de intentie om in het bedrijf te komen, maar heeft tussendoor nog kunnen doorleren. “Mijn vader heeft het bedrijf uitgebouwd van herberg naar hotel. Samen met mijn moeder heeft hij het bedrijf uitgebreid. Zelf ben ik geboren op kamer 9 van het hotel.”

Uiteindelijk bestaat de tiende generatie uit vier kinderen; broer Erik en drie zussen. Erik wilde altijd al het familiebedrijf voortzetten en is op jonge leeftijd in het bedrijf gaan werken. “Zelf ben ik de hotelschool gaan doen en het was niet mijn bedoeling om naar Dwingeloo terug te keren,” stelt Annemarie. Tijdens haar studietijd komt Annemarie haar man Mark tegen, wiens ouders hotels in Saint Tropez en Parijs hebben gerund. “Wij dachten dan ook om samen in het buitenland te gaan werken, maar door een speling van het lot zijn wij uiteindelijk toch in Dwingeloo beland.”

Sinds 1993 werken de echtparen van broer Erik en zus Annemarie samen in het hotel. Met zo veel energie en menskracht wordt het bedrijf snel uitgebouwd en uiteindelijk wordt ook hotel Bieze overgenomen. Na vele jaren samenwerking lopen de ambities van de echtparen echter uiteen en wordt er met de hulp van twee



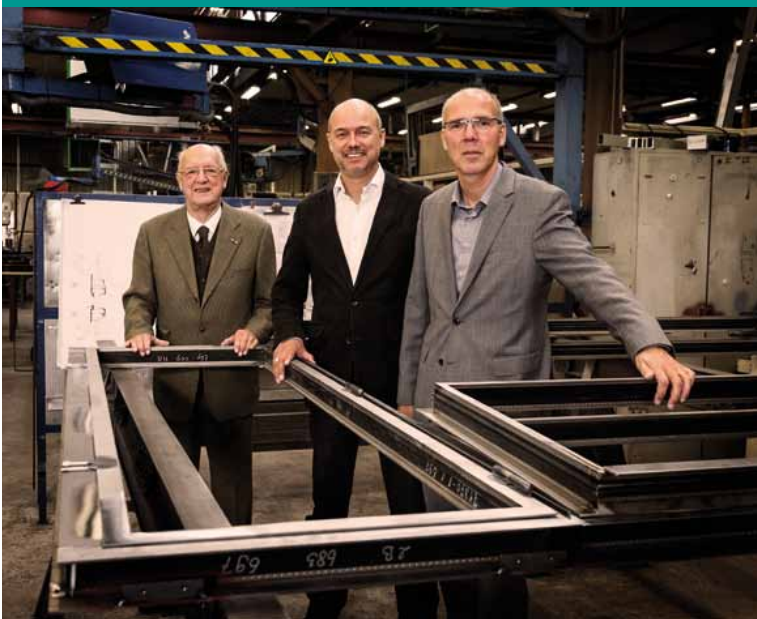
coaches gezocht naar een goede voortzetting van het bedrijf. “Voor ons allen was een goede harmonie in de familie van essentieel belang, terwijl ook het bedrijf door moest. We hebben veel gepraat en toen besloten dat Annemarie en Mark samen de leiding van het familiehotel zouden voortzetten. Belangrijk is wel dat harmonie met mijn moeder en met Erik en zijn vrouw volop is bewaard.”

“We zijn nu net startende ondernemers. We hadden altijd al gekozen voor het ondernemerschap en nu kunnen we onze eigen ideeën verwezenlijken.” Met het ondernemerschap zit het meer dan goed. “We hebben ons aangesloten bij Hampshire, we investeren in duurzaamheid en sturen met een team van zeven mensen het bedrijf aan. Verder is het continu inspelen op de veranderingen. Bijna alles is ad hoc en we zijn 7 maal 24 uur betrokken bij het bedrijf.” Toch heeft de huidige generatie volop historisch besef. Het menu van het Sint-Anthoniusgilde uit 1668 wordt nog jaarlijks in januari geserveerd aan dit gilde. Dit menu bestaat onder meer uit stokvis, rollade, rijst, boterjusz, speciaal brood, warm bier en rozijnen.

De toekomst is natuurlijk lastig te voorspellen, maar op dit moment ziet de toekomst van Hotel Wesseling er rooskleurig uit. “Het is natuurlijk altijd lastig te stellen dat het bedrijf ook in de volgende generatie wordt voortgezet, maar wij hebben drie mooie dochters waar zeker ondernemersbloed doorheen stroomt.” ●

MHB - 1667

75 jaar MHB: het resultaat van bijna 350 jaar familiebedrijf Mathijssen. MHB te Herveld is een internationaal opererend familiebedrijf, gespecialiseerd in het vervaardigen van smalle, geïsoleerde profielstalen beglaasde ramen, deuren en gevels en plaatstalen kozijnen en puien. Hoe is het mogelijk dat zo'n groot bedrijf met zo'n grote historie niet eerder is gesignaleerd?



Het familiebedrijf levert unieke producten en "is de enige in de wereld die dit soort stalen ramen kan maken". Belangrijkste reden voor de onbekendheid van de lange historie is dat de familie in 1938 het bedrijf heeft hernoemd in stalenramenfabriek MHB (Mathijssen Herveld Betuwe). Voorheen is de familie Mathijssen al generaties actief geweest als landbouw- en hoefsmid.

De documentatie die de familie heeft over de historie van de familie en het bedrijf is uniek te noemen. Een groot archief, kasten en kasten vol, heeft de heer Jan Mathijssen met hulp van anderen verzameld. De familie Mathijssen woont al vanaf omstreeks 1600 in het dorp Valburg en vanaf 1779 in het nabij gelegen Herveld. Ook is de verwachting dat de voorouders al eerder actief zijn geweest als smid en agrariër. Het eerste document dat nog bewaard is gebleven, stamt uit 1667. Dit jaartal wordt dan ook als start van het familiebedrijf Mathijssen (en nu dus MHB) gekozen.

De volgende generaties die betrokken zijn in het familiebedrijf, worden beschreven in het prachtige boek *De geschiedenis van de familie Mathijssen* van J. Mathijssen:

- I Mathijs Henricx (geboren ca. 1625); opgevolgd door zoon:
- II Jan Mathijssen (geboren ca. 1660); opgevolgd door zoon:
- III Jan Mathijssen (geboren ca. 1700); opgevolgd door zoon:
- IV Gerlach Mathijssen (geboren 1732); opgevolgd door zoon:
- V Gradus Mathijssen (geboren 1772); opgevolgd door zoon:
- VI Gerlach Mathijssen (geboren 1825); opgevolgd door zoon:
- VII Johannes Mathijssen (geboren 1854); opgevolgd door zoon:
- VIII Johan Mathijssen (geboren 1897); opgevolgd door twee zoons:
- IX Jan Mathijssen (geboren 1928) en Theo Mathijssen (geboren 1931); beiden opgevolgd door een zoon:
- X Mark Mathijssen (geboren 1963) en Remko Mathijssen (geboren 1963).

De eerste vier generaties zijn als smid en agrariër werkzaam in Valburg. In 1779 koopt Gerlach Mathijssens een perceel grond van 3 hectare met een boerderij aan de Onderstalstraat 3 in Herveld. Het achterhuis wordt ingericht als smederij. MHB is uiteindelijk in 1938 op dezelfde locatie opgericht, en de familie Mathijssens woont tot 1958 op dit adres. Van 1925 tot 1931 gaat Johan Mathijssens stalen kassen en warenhuizen bouwen. In 1933 begint hij met de fabricage van motorsproeimachines, een activiteit die in 1954 is gestopt.

In 1936 begint de doorbraak en uiteindelijk het definitieve succes van het familiebedrijf met de start van de productie van stalen ramen en deuren. "Het is begonnen met de uitbreiding van de St. Willibrordusschool te Herveld in 1933. Johan Mathijssens zag de stalen ramen van de destijds grootste concurrent in de gevels zitten en is toen de profielen gaan kopen om te experimenteren met het maken van stalen ramen. In 1938 begonnen stalen ramen echt hun vlucht te nemen, maar in de Tweede Wereldoorlog van 1940 tot 1945 mochten stalen ramen niet meer van de Duitse bezetter gemaakt worden. In de oorlogsjaren werden naast de smederijwerkzaamheden boombijlen en assen gesmeed en ook werden kleine oliepersen gemaakt, waarmee in het geheim in een achter in het bedrijf gelegen locatie olie uit koolzaad en blauwmaanzaad werd geperst voor huishoudelijk gebruik.

"In 1948 gaat Johan Mathijssens weer stalen ramen maken en wel pas na aandringen van zijn vrouw. Want Johan wil liever sproeimachines maken, en land- en tuinbouwmachines verkopen en onderhouden. Johan was een ondernemer pur sang en heeft aan de basis van het succes gestaan." Jan en Theo, de kinderen van Johan Mathijssens, moesten doorleren van hun ouders, juist om meer technische kennis in het bedrijf te krijgen. Jan Mathijssens zegt, "ik ben in 1952 in het bedrijf gekomen en mijn broer Theo vijf jaar later. Onze vader liet gelijk alles aan ons over. Wij hebben veel aan mijn broer Theo te danken. Hij was ontzettend technisch. Hierdoor hebben wij zeer veel technische innovaties kunnen realiseren, waardoor het bedrijf winstgevend kon worden." In die tijd waren er veel grote concurrenten voor MHB, die echter veel minder investeerden in innovaties. "Wij waren vrij klein, maar super efficiënt."

Van elke broer komt een zoon bij het bedrijf werken, Mark Mathijssens in 1991 en Remko Mathijssens in 1992. "Wij zijn een echt familiebedrijf. We vinden het leuk om hard te werken. Maar wij hebben een cultuur van er samen tegenaan



gaan. We gaan zeker niet de baas spelen." Dat heeft de familie ook in woord en daad laten blijken. Niet alleen in Nederland, maar ook bij het tien jaar geleden opgerichte bedrijf in Roemenië. "Wij zijn niet puur voor de lage lonen daarheen gegaan. Nee, wij hadden meer vakmannen nodig, en die werden in Nederland schaars, terwijl ze in Roemenië nog volop aanwezig waren. Voor de werknemers daar was het best wennen, dat wij liever werken vanuit samenwerking, in plaats vanuit de hiërarchie. Maar steeds meer begonnen zij het op te pakken en te waarderen."

De cultuur van MHB blijkt ook uit de volgende drie kernwoorden: respect, onderlinge ondersteuning en compassie. "Wij willen als bedrijf expliciet een bijdrage leveren aan de maatschappij waarin we leven en werken. Deze visie leidt tot vele projecten, zowel intern als extern. Zo hebben we onlangs een intern project gestart waarin we bewust gaan werken aan het aannemen van Wajongers (jongeren met een handicap). Dat past gewoon bij ons." Deze houding is van generatie op generatie overgedragen.

Nog steeds vormen innovaties de levensader van het bedrijf. "Wij moeten zorgen voor unieke producten. Innovatie is bij ons een directiefunctie. Allereerst was het doel om minimaal 50% van de omzet uit unieke producten te laten komen, maar wij zitten nu al boven de 75%." Dit betekent ook dat er door de historie heen riskante keuzes zijn gemaakt. Zo is er in 2007 besloten om te stoppen met de productie van aluminium ramen en richt het familiebedrijf zich volledig op stalen ramen, deuren en gevels en plaatstalen kozijnen en puiken. Niet omdat er geen

toekomst zit in aluminium ramen, maar omdat men zag dat het moeilijk zou worden om op de langere termijn tot de kopgroep te blijven behoren als men zich zou blijven richten op twee verschillende materialen. Dat een dergelijke keuze uiteindelijk goed heeft uitgewerkt, blijkt wel uit het huidige succes. Ondertussen heeft het familiebedrijf 200 werknemers in dienst en wordt er in 2013 gewerkt aan een unieke, grote opdracht voor het renoveren van de vele gebouwen van de Verenigde Naties in Geneve. "Wij zijn de enige in de wereld die dergelijke ramen kunnen maken en kwamen als duidelijke winnaar op technisch en esthetisch gebied uit de bus."

Met zo'n historie en zoveel ondernemerschap rijst natuurlijk de vraag hoe het met de toekomst van het bedrijf zit. "Je weet het natuurlijk nooit, maar volgens ons zit er wel potentie en wel in beide gezinnen. Maar wij gaan pas praten met de kinderen als zij 30 jaar zijn. Het kan geen gespreid bedje zijn, MHB en haar stichtingsbestuur bepalen." Toch zal het niet verbazen als MHB ook nog de volgende eeuw in familiehanden zal blijven. ●

Uit Tabel 10 blijkt, dat de 13 oudste familiebedrijven van Nederland samen een leeftijd hebben van 4.363 jaren. Ondanks de gemiddelde ouderdom van 335 jaren is de dynamiek onveranderd groot en zijn zij in staat om prestigieuze projecten te realiseren. Recente voorbeelden betreffen MHB en Koninklijke Tichelaar Makkum. De stalen ramen van MHB worden letterlijk ingezet bij de renovatie van gebouwen van de Verenigde Naties in Geneve. Koningin Maxima heeft samen met VN-secretaris-generaal Ban Ki-moon een nieuw gedeelte in het hoofdkwartier van de Verenigde Naties in New York geopend. Koninklijke Tichelaar heeft voor dit complex een porseleinen gordijn vervaardigd, dat niet alleen opvalt door haar schoonheid, maar ook door haar omvang: 7 meter hoog en 14 meter breed. De 30.000 kralen zijn met de hand vervaardigd...



Aannemers- en Timmerbedrijf Roozemonnd - 1698

In een mooi oud pand aan de Voorstraat in Stavenisse is aannemers- en timmerbedrijf Roozemonnd, het oudste familie-bedrijf van Zeeland, gevestigd. Het familiebedrijf is actief in alle sectoren van de bouwnijverheid, zoals nieuwbouw, verbouw, aanbouw, renovatie en restauratie van alle voorkomende gebouwen. Ook maatwerk gaat de familie zeker niet uit de weg.



“Bouwen naar de wens van de klant spreekt bij Roozemonnd voor zich.” Verder beschikt het bedrijf over een eigen machinale werkplaats, hierin worden verscheidene producten voor zowel eigen projecten als voor derden gemaakt. Hierbij valt te denken aan kozijnen, ramen, deuren en alle andere voorkomende producten waarvoor machinaal timmerwerk is vereist.

De Kamer van Koophandel en de familie houden 1650 als de oprichtingsdatum aan, maar volgens Leen Roozemonnd, ondernemer van de tiende generatie “is het bedrijf eerder ouder dan jonger”. Samen met zijn vrouw Elly Roozemonnd, zoon Leendert en drie werknemers bedienen zij zowel de particuliere als zakelijke markt op het eiland Tholen, West-Brabant en Schouwen Duiveland. Een probleem met het bepalen van de daadwerkelijke startdatum van het familiebedrijf is echter het gebrek aan historische gegevens. Door onder meer verhuizingen, overstromingen en branden zijn weinig gegevens bewaard gebleven.

Roozemonnd is pas onlangs toegevoegd tot de lijst van oudste familiebedrijven, na onderzoek van de regionale krant De Eendrachtbode tijdens de voorbereidingen van de verkiezing van het familiebedrijf van het jaar van Tholen. De historische gegevens zijn verzameld door oom Danker Roozemonnd uit de negende generatie. Hij heeft kunnen achterhalen dat Lowijs Cornelissen Rosemont zich als de eerste generatie in 1698 vanuit Sint-Annaland in Stavenisse vestigde als metselaar. Vervolgens is Lowijse Roozemonnd in de derde generatie zich gaan toeleggen op timmerwerk, hetgeen vervolgens van vader op zoon is overgedragen.

Echter oom Danker heeft ook in de historische dossiers gevonden dat Lowijs Rosemont eerder werkzaamheden voor de ambachtshoofdelijkheid van Stavenisse heeft uitgevoerd. Onder andere in 1667 het 'strijcken soo aende hujsen bij de kercke als aent hujs op den dijck'. Het is dan ook niet ondenkbeeldig volgens oom Danker dat Lowijs in 1669 de metselaar is geweest van de kapel en grafkelder in Stavenisse.

Ook stelt de familie Roozemonnd dat Cornelis Rosemont, de vader van Lowijs, al metselaar is geweest. Historisch bewijs ontbreekt echter tot nu toe. Het is dan ook voor ons onmogelijk vast te stellen of het in de Kamer van Koophandel genoemde oprichtingsjaartal van 1650 klopt. Gezien de beschikbare onderzoeksgegevens kunnen wij niet anders dan de oprichtingsdatum te stellen op 1698. Cornelis Rosemont benoemen wij voorlopig als de nulde generatie en zijn zoon Lowijs, waarvan is aangetoond dat hij zich als metselaar heeft gevestigd, als eerste generatie.

Veel overige kennis over de vroegere generatie is ook verloren gegaan, maar Danker Roozemonde heeft de volgende generaties van het familiebedrijf in kaart kunnen brengen:

- 0 Cornelis Rosemont (geboren 1620); timmerman / metselaar vanaf ca. 1650;
- I Lowijs Cornelisse Roozemonde (geboren 1642); metselaar vanaf 1698; opgevolgd door zoon:
- II Danker Lowijse Roozemonde (geboren 1689); metselaar vanaf 1712; opgevolgd door zoon:
- III Lowijse Roozemonde (geboren 1720); timmerman vanaf 1749; opgevolgd door zoon:
- IV Danker Roozemonde (geboren 1752); timmerman vanaf 1777; opgevolgd door zoon:
- V Louis Roozemonde (geboren 1787); timmerman vanaf 1805; opgevolgd door zoon:
- VI Gerardus Roozemonde (geboren 1819); timmerman vanaf 1849; opgevolgd door zoon:
- VII Danker Roozemonde (geb. 1859); timmerman vanaf 1893; opgevolgd door zoon:
- VIII Leendert Roozemonde (geboren 1893); stichtte in 1930 de timmerwerkplaats op Voorstraat 3 in Stavenisse; opgevolgd door zoon:
- IX Leendert Willem Roozemonde sr. (geboren 1922); timmerman-aannemer vanaf 1959; opgevolgd door zoon:
- X Leendert Roozemonde (geboren 1959); aan het overdragen aan zoon:
- XI Leendert Willem Roozemonde jr. (geboren 1991).

Door de generaties heen heeft de familie Roozemonde weinig vastgelegd over haar historie, maar wel is een mooi document aanwezig met de handtekeningen van de ondernemers vanaf de vierde generatie. Voorts is er meer bekend vanaf de

negende generatie. Opa Roozemonde was bijvoorbeeld tijdens de Watersnoodramp van 1953 aanwezig in het bedrijf annex woonhuis. Stavenisse is enorm getroffen tijdens de ramp en het water kwam tot 2,5 meter hoog. Leendert Willem Roozemonde sr. is vervolgens op zolder geklommen en had genoeg hout bij de hand om een vlot te bouwen. Nu nog zijn er aanwijzingen in het bedrijf terug te vinden die herinneren aan de ramp.

Vader Leendert is een echte vakman. "Ondernemen hoort er misschien bij, maar mijn passie is het timmeren en dan vooral trappen. Die tekenen wij dan op een platte plaat van 1,25x2,50. Dat vind ik echt mooi." Maar ook speciaal geprofileerde lijstjes vereisen zijn vakmanschap. Hierdoor is het familiebedrijf in staat geweest om door te groeien van een dorpstimmerman naar een aannemers- en timmerbedrijf. Het bedrijf was waarschijnlijk verkocht als zoon Leendert niet bereid was geweest om op te volgen. "Als je geen opvolgers hebt, moet je vroegtijdig verkopen en niet wachten tot het bedrijf is doodgebloed."

Nu staat Leendert Roozemonde uit de elfde generatie te trappelen om het roer over te nemen. "De dag na mijn afstuderen heb ik één uur uitgeslapen en ben vervolgens gelijk in het familiebedrijf gaan werken." Leendert is al verantwoordelijk voor de calculatie en de werkvoorbereiding. Verder stelt hij dat, "mijn vader heeft eigenlijk nooit acquisitie gedaan". Hier liggen dan ook echte kansen. Maar stelt Leendert, "ik ga het bedrijf voorzetten, met respect voor de oudere generatie. Daar moet je voorzichtig mee omspringen. Maar ik zal het wel op mijn eigen manier doen, met passie voor het ondernemerschap." ●



Bibliografie

- Bruel, M., Geerlings, J.R., Hamel, J.A. van (2008). *Uitblinken als familiebedrijf. Over de inrichting en werking van goed bestuur*. Assen: Van Gorcum.
- Buysse II (2009). *Code Buysse II, Corporate Governance - Aanbevelingen voor niet-beursgenoteerde ondernemingen*. Unie van Zelfstandige Ondernemers, juni 2009.
- FBned (2003). *Ondernemen als familie, aanbevelingen voor goed bestuur in het familiebedrijf*. Bilthoven: FBned.
- FBned (2005). *Eigendomsstrategieën voor het familiebedrijf. Van generatie op generatie*. Bilthoven: FBned.
- Flören, R.H., Jansen, S.F. (2007). *Ondernemerschap en het familiebedrijf*. Deventer: Kluwer.
- Gersick, K.E., Davis, J.A., McCollom Hampton, M. Lansberg, I. (1997). *De levenscyclus van familiebedrijven. Van generatie op generatie*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Contact.
- Kessels, E. (2013). *Corporate Governance in het familiebedrijf. De wenselijkheid van een governance code voor het familiebedrijf*. Afstudeerscriptie Universiteit van Tilburg.
- Kodex (2010). *Governance Kodex für Familieunternehmen - Leitlinien für die verantwortungsvolle Führung von Familienunternehmen*. ASU e.V. und INTES Akademie für Familieunternehmen GmbH - Kommission Governance Kodex für Familieunternehmen, 19 juni 2010.
- Leersum, P. van, Lückerath - Rovers, M. Zijl, N.J.M. van (2009). Best practices voor de commissaris in het familiebedrijf wenselijk? *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 83(10), 368-377.
- Matser, I. (2010). *Ondernemen in het familiebedrijf*. Zwolle: Christelijke Hogeschool Windesheim.
- Mathijssen, J. (1995). *Geschiedenis van de familie Mathijssen: 325 jaar smeden in de Betuwe*. Herveld: J. Mathijssen.
- Monitoring Commissie Corporate Governance Code (2003 en 2008). *De Nederlandse corporate governance code. Beginselen van deugdelijk ondernemingsbestuur en best practice bepalingen*. Den Haag.
- Wever, E. (2012). *Vergeet de kleintjes niet; Portretten van elf Drentse ondernemers*. Assen: Drents Archief.

