



Het familiebedrijf

0. Inleiding

Met 260.000 bedrijven (dat is 69 % van alle bedrijven) neemt het familiebedrijf in Nederland een belangrijke maar ook geheel eigen plaats in. Van die 260.000 familiebedrijven hebben ruim 38.000 bedrijven 10 of meer werknemers in dienst.

Verwacht wordt dat van een kwart van de familiebedrijven in Nederland het bestuur in de komende vijf jaar wordt overgedragen, in de helft van de gevallen aan niet-familieleden.

In dat kader is het relevant te weten dat ongeveer 10% van de familiebedrijven failliet gaat door verkeerde opvolging of door fouten die zijn gemaakt in de planning van het opvolgingsproces.

Dit document beoogt inzicht te geven in het specifieke karakter van het familiebedrijf en de daarmee samenhangende aandachtspunten.

De opbouw van dit document is als volgt:

0. Inleiding	2
1. Definitie van het familiebedrijf	3
2. Het marktaandeel van familiebedrijven	3
3. Typen familiebedrijven	4
4. Onderscheidende kenmerken van familiebedrijven	5
5. Kwaliteiten en risico's van familiebedrijven	6
6. De governancestructuur van familiebedrijven	7
7. Governanceproblemen binnen familiebedrijven	11
8. Enkele feiten	16

Bij het schrijven van deze notitie zijn mede de volgende bronnen gebruikt:

- BDO 2012 - Het familiestatuuut.
- Commissie Goed Bestuur in familiebedrijven 2003.
- E. Kessels 2013 - Corporate Governance in het familiebedrijf.
- Family Business Expert Group - Overview of family business relevant issues.
- Flören/Uhlaner/Berent-Braun 2010 – Family Business in the Netherlands, Characteristics and success factors.
- PWC 2012 - Waken over waarden – sturen op cultuur gedrag en gedrag in het familiebedrijf.
- www.ncfb.nl.
- www.wikipedia.nl.

Cees in 't Veld/Focus op verbeteren, 15 januari 2015

De informatie in dit document is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Er kunnen geen rechten aan worden ontleend. Hoewel bij het samenstellen zorgvuldig te werk is gegaan kan Focus op verbeteren B.V. niet instaan voor de juistheid, volledigheid en actualiteit van de geboden informatie en wijst iedere aansprakelijkheid ten aanzien van het gebruik van de geboden informatie uitdrukkelijk van de hand.

1. Definitie van het familiebedrijf

In 2009 werd de Expert Group on Family Business (EGFB) door de Europese Commissie ingesteld. Deze Expert Group analyseerde de bijdrage van familiebedrijven aan de Europese economie, mogelijke problemen waarmee familiebedrijven te maken kunnen krijgen, en definieerde daarnaast een aantal maatregelen waardoor familiebedrijven beter kunnen presteren. Alvorens te starten formuleerde EGFB eerst een definitie van het familiebedrijf:

- De meerderheid van de zeggenschap verbonden aan de eigendom is in handen van één of meer natuurlijke personen die de onderneming hebben opgericht, of is in handen van één of meerdere natuurlijke personen die aandelen of de eigendom hebben verworven, dan wel is in bezit van één van de volgende overige verwanten: hun echtgenoten, ouders, kinderen of directe erfgenamen van de kinderen.
- De meerderheid van de zeggenschap kan direct of indirect zijn.
- Ten minste een gezinslid of een van de overige verwanten is formeel betrokken bij het bestuur van de onderneming.
- Beursgenoteerde bedrijven voldoen aan de definitie van het familiebedrijf als de oprichter, degene die het bedrijf heeft verworven via aandelenkapitaal of de overige verwanten ten minste 25 procent van de zeggenschap verbonden aan de eigendom in de onderneming bezit(ten).

2. Het marktaandeel van familiebedrijven

Uit onderzoek in 2010 kwam naar voren dat 260.000 oftewel 69 % van alle 375.000 bedrijven in Nederland een familiebedrijf is. Het familiebedrijf had met uitzondering van de financiële dienstverlening in alle sectoren de overhand, variërend van 55 % in de zakelijke dienstverlening tot 87 % in landbouw en visserij. De bijdrage aan het Bruto Nationaal Product bedroeg circa 56 miljard euro (53 % van het totaal) en het aantal werknemers bedroeg 4,3 miljoen (49 % van het totaal).

Uit deze cijfers blijkt dat familiebedrijven een belangrijke motor van de Nederlandse economie zijn. Ze zijn verhoudingsgewijs winstgevender dan andere (al dan niet beursgenoteerde) bedrijven en zijn bovendien vaak een langer leven beschoren. Als succesfactoren kunnen worden genoemd:

- Continuïteit: families geven een bedrijf vaak meer ruimte om zich te richten op de lange termijn en te investeren in projecten die misschien niet op de korte termijn resultaat hebben, maar uiteindelijk wel bijdragen aan de missie en doelstellingen die het bedrijf zich gesteld heeft.
- Daadkracht: succesvolle familiebedrijven durven daadkrachtige beslissingen te nemen. Ze zijn daarin niet alleen snel, maar ook gedurfd en origineel.
- Gemeenschap: familiebedrijven investeren veel in het boeien en binden van personeelsleden. Daardoor ontstaat een bedrijfscultuur van saamhorigheid en teamgeest en voelen werknemers zich gewaardeerd en gestimuleerd om creatief te zijn en met nieuwe ideeën te komen.
- Verbinding: familiebedrijven hebben vaak hechte contacten. Naast hun zakelijk klanten hebben ze een groot informeel netwerk. Ze staan ook vaak sterk in verbinding met hun omgeving, waardoor ze in staat zijn regionale initiatieven te ontwikkelen.

3. Typen familiebedrijven

In een rapport van de Vereniging Familiebedrijven Nederland worden vier typen familiebedrijven onderscheiden:

- De DGA-onderneming.
- De familiegeleide onderneming.
- De familiegecontroleerde onderneming.
- Het familieconsortium.

Het onderscheid wordt gemaakt in de intensiteit waarmee de familie zelf de leiding in handen heeft, de mate waarin de familie zeggenschap uitoefent, de samenstelling van de aandeelhoudersgroep, de omvang en diversiteit van de onderneming(en) en de mate waarin de onderneming een substantieel beslag legt op het familievermogen.

3.1 De DGA-onderneming

Eén persoon, de directeur-groootaandeelhouder (DGA), bezit alle eigendom en is tevens bestuurder van de onderneming. Familieleden die ook in het bedrijf werken zijn duidelijk ondergeschikt aan de DGA. Het is mogelijk dat de DGA de oprichter is, maar het kan ook zo zijn dat het gaat om een ouder familiebedrijf waarbij de leiding in handen is gekomen van één persoon.

3.2 De familiegeleide onderneming

De eigendom is in handen van een beperkt aantal familieleden. Deze familieleden zijn tevens bestuurder van de onderneming. Andere familieleden kunnen functies bekleden binnen het bedrijf, maar de eindverantwoordelijkheid rust op de beperkte groep leidinggevende familieleden. Het komt voor dat mensen van buiten de familie managementfuncties vervullen in het bedrijf zonder zeggenschap of eigendom. Deze vorm van het familiebedrijf komt men vaker in een later stadium tegen. Het kan echter ook zo zijn dat het bedrijf in deze vorm wordt opgestart.

3.3 De familiegecontroleerde onderneming

Wanneer een familiebedrijf verder groeit kan de behoefte ontstaan mensen van buitenaf toe te laten tot de leiding en de eigendom van de onderneming. Wanneer dit het geval is zullen invloed, zeggenschap en eigendom gedeeld moeten worden met niet-familieleden. De uiteindelijke zeggenschap blijft echter bij de familieleden.

3.4 Het familieconsortium

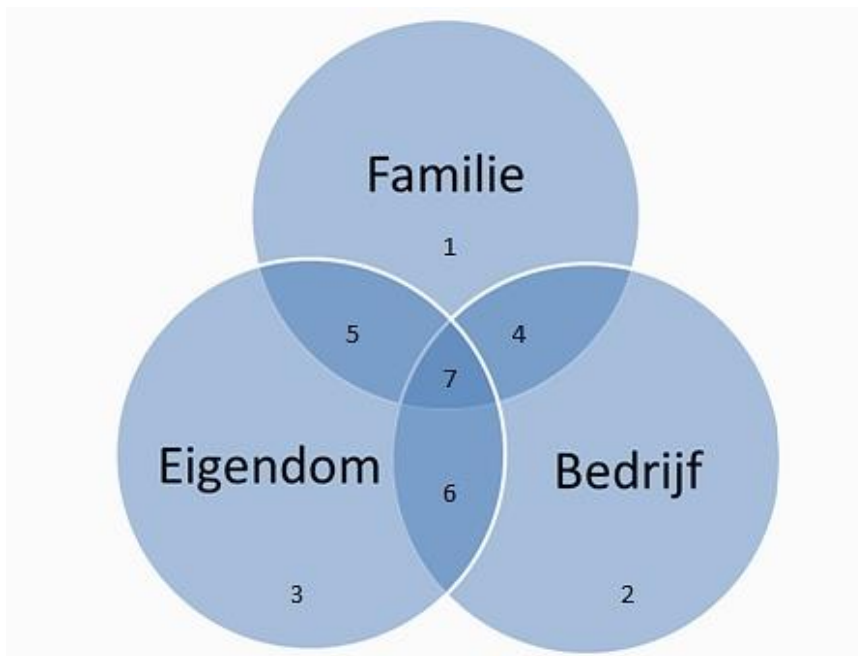
Familiebedrijven die succesvol zijn kunnen een aanzienlijk vermogen opbouwen. Indien de familie ervoor kiest dit bij elkaar te houden en te beheren vanuit een gezamenlijke bestuurs- en beheerconstructie is sprake van een familieconsortium. Het vermogen wordt hierbij ingezet in een breed spectrum van ondernemende, maatschappelijke of culturele activiteiten waarbij het dagelijks bestuur van de afzonderlijke activiteiten meestal (deels) wordt overgelaten aan professionals.

4. Onderscheidende kenmerken van familiebedrijven

Familiebedrijven onderscheiden zich van niet-familiebedrijven door het volgende:

- Uit onderzoek blijkt dat familiebedrijven veelal een langere historie hebben dan niet-familiebedrijven.
- Daarnaast blijkt dat het management van een familiebedrijf langer aanblijft dan management van een niet-familiebedrijf (bij een familiebedrijf is dit gemiddeld 20 jaar terwijl dit bij een niet-familiebedrijf gemiddeld 7 jaar is).
- Het familiebedrijf heeft vaak maar enkele aandeelhouders. Ruim 80 procent van alle familiebedrijven heeft maximaal 2 aandeelhouders. Daarnaast heeft bij ruim 90 procent van alle familiebedrijven één familie meer dan 50 procent van de aandelen of certificaten in handen.
- Het familiebedrijf is paternalistisch, er is een wederzijdse betrokkenheid bestaat tussen bedrijf en medewerkers. Wel zijn er in een familiebedrijf vaste gewoontes en tradities waaraan de medewerkers zich moeten conformeren. In negatieve zin kan paternalisme ook tot bemoeizucht leiden.
- Het ondernemerschap bij familiebedrijven is vaak creatief en innovatief. Vernieuwingen kunnen snel worden doorgevoerd en familiebedrijven hebben de neiging zich voortreffelijk aan veranderende omstandigheden aan te kunnen passen.

Daarnaast is er ook de overlap tussen familie, bedrijf en eigendom:



Figuur 1: De overlap tussen familie, bedrijf en eigendom (Tagiuri en Davis 1996).

De overlap ontstaat doordat personen in meerdere elementen van het model (familie, bedrijf of eigendom) een rol vervullen. In niet-familiebedrijven zijn deze elementen onafhankelijk van elkaar. In het familiebedrijf overlappen deze elementen elkaar niet alleen, ze zijn ook afhankelijk van elkaar. Gebeurtenissen in het ene element beïnvloeden de gang van zaken in het andere element. Zo zullen de normen en waarden, die bij een familie hoog in het vaandel staan, het beleid van de onderneming beïnvloeden. Andersom beïnvloedt de onderneming de loopbaan, de onderlinge verhoudingen en de financiële mogelijkheden van de familieleden.

In het driecirkelmodel zijn zeven posities/rollen te onderscheiden. De overlap kan ontstaan tussen twee subsystemen (in het model '4', '5' en '6') of tussen drie subsystemen (in het model '7').

Op positie '7' staan familieleden die zowel eigenaar zijn als een managementrol in de onderneming spelen. Positie '4' ontstaat wanneer familieleden toetreden tot de directie/managementteam van het bedrijf. Van positie '5' is sprake wanneer familieleden aandelen in het familiebedrijf verwerven.

De overlap, geschetst in het drie- cirkelmodel, zorgt voor de kracht van familiebedrijven maar kan een onderneming ook kwetsbaar maken. Specifieke aandachtspunten zijn:

- *De rol van de oprichter:* in eerste-generatie familiebedrijven heeft de oprichter van het bedrijf vaak een zeer dominante rol. Hij of zij heeft het bedrijf gebracht naar de plek waar het nu staat, door hard werken en een duidelijke visie. Maar is het bedrijf niet te afhankelijk van één persoon? Wat gebeurt er als de ondernemer op een kwade dag plotseling wegvalt? Loopt de continuïteit van het bedrijf dan geen gevaar?
- *Familieleden als werknemer:* stel: er is een vacature en een familielid heeft de juiste ervaring, opleiding en is enthousiast. Wat is dan wijsheid? Een professionele aanpak houdt in: vooraf bespreken met elkaar wat dit allemaal betekent en goed inschatten of de familie er positief dan wel negatief tegenover staat. Is het antwoord positief, dan afspraken maken over de voorwaarden, bijvoorbeeld een assessment door een extern bureau.
- *Bedrijfsopvolging:* een cruciale stap in de continuïteit van het bedrijf. De onderneming en de familie zijn gebaat bij een planmatige aanpak met duidelijke tijdslijnen, doelstellingen en feedbackmomenten. Gezien de complexiteit van het proces zal er waarschijnlijk een rol zijn weggelegd voor een externe adviseur. Professioneel management zorgt ervoor dat het opvolgingstraject tijdig wordt aangevangen en dat zo nodig hulp van buiten wordt ingeschakeld.
- *De rol van de eigenaren:* hoe gaan de familie en het bedrijf met deze rol om? Belangrijk is dat ook hierover afspraken worden gemaakt. Dit wordt vooral belangrijk op het moment dat er familieleden zijn die wel aandelen bezitten maar geen actieve rol in het bedrijf hebben.

5. Kwaliteiten en risico's van familiebedrijven

Het familiebedrijf kent een aantal specifieke kwaliteiten:

- Bezieling.
- Lange termijn optiek.
- Gerichtheid op duurzaamheid.
- De drang om te ondernemen.
- Beslissingssnelheid.
- Kwaliteitsbesef.
- Verantwoordelijkheidsbesef tegenover werknemers en de maatschappij.

Binnen het familiebedrijf hebben de familieleden een grote motivatie om de onderneming te laten slagen vanwege het feit dat ze er nauw bij betrokken zijn. Daarnaast kan de onderneming op de lange termijn denken en kunnen beslissingen snel worden genomen omdat de afhankelijkheid van externe partijen zoals aandeelhouders of financiers vaak geringer is. Naast de bovengenoemde kwaliteiten is er ook nog de verworven kennis die vaak al geruime tijd in de onderneming aanwezig en al in een vroeg stadium wordt doorgegeven aan de volgende generatie.

Naast deze kwaliteiten kent het familiebedrijf ook een aantal risico's:

- Teruglopend ondernemerschap.
- Het stellen van het familiebelang boven het belang van de onderneming.
- Onenigheid en conflicten binnen de familie.
- Het instabiel worden of zelfs wegvallen van het familiale draagvlak.
- Beperkte ontwikkelingskansen voor niet-familieleden.

Een familiebedrijf loopt het risico dat er binnen de familie te weinig capabele mensen zijn die de leidinggevende functies kunnen bezetten. Ook kunnen conflicten binnen de familie de groei van de onderneming belemmeren. Daarnaast zijn er weinig ontwikkelingsmogelijkheden voor niet-familieleden, omdat de topfuncties binnen een familiebedrijf vaak worden bezet door familieleden. De werknemers die in het familiebedrijf werkzaam zijn maar niet verder kunnen groeien binnen de onderneming zullen wellicht vertrekken. Dit kan leiden tot kwaliteitsverlies binnen de onderneming.

6. De governancestructuur van familiebedrijven

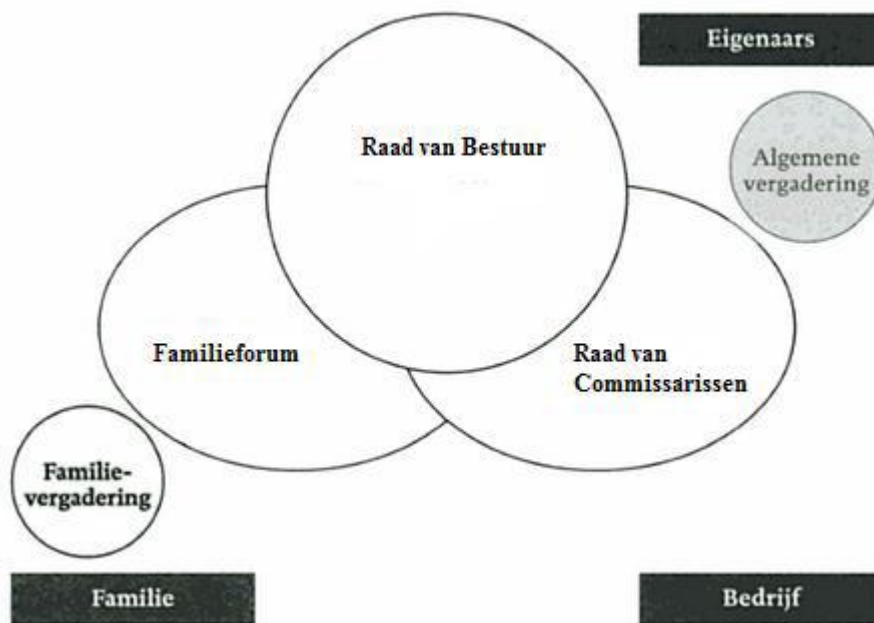
Familiebedrijven zijn er in verschillende **rechtsvormen**, waarbij de inrichting van het ondernemingsbestuur afhankelijk is van de omvang van de onderneming en de rechtsvorm. Een familiebedrijf kan bijvoorbeeld een Naamloze Vennootschap (NV), een Besloten Vennootschap (BV) of een Vennootschap onder firma (Vof) zijn. Daarnaast speelt de **invloed** die **familie** en bedrijf over en weer op elkaar uitoefenen ook een belangrijke rol. De samenstelling van de familie en de mate van betrokkenheid van individuele familieleden dienen bij de inrichting van het ondernemingsbestuur dan ook een rol te spelen.

Volgens de wet moet iedere besloten en naamloze vennootschap een bestuur en één of meer aandeelhouder(s) hebben. Hoewel de wet spreekt van bestuur en bestuurder wordt er binnen BV's ook wel gesproken van directie en directeur terwijl er bij grote vennootschappen wordt gesproken van een Raad van Bestuur (RvB).

De taak van het ondernemingsbestuur, ook wel 'family business governance' genoemd, kan als volgt worden gedefinieerd: het inrichten van structuren en processen die zorgdragen voor een heldere strategie en een effectieve inrichting van leiding, eigendom en zeggenschap in het bedrijf, één en ander in het belang van de continuïteit van de onderneming, de harmonie binnen de familie en voldoende vrijheid van de betrokken individuen.

Met 'vrijheid' wordt bedoeld dat een (niet-) familielid de verkregen functie in een bestuursorgaan onbelemmerd kan uitvoeren, zonder de bij familiebedrijven veel voorkomende rolverwarring tussen de hoedanigheden van familie, eigenaar en medewerker van de onderneming.

Een voorbeeld van een governance model binnen een familiebedrijf is te zien in figuur 2.



Figuur 2: Een veelvoorkomende governance structuur binnen familiebedrijven (Lievens 2004).

In het bovenstaande model speelt de **Raad van Bestuur** (RvB) een belangrijke rol. De RvB is belast met het besturen van de vennootschap. Dit wil zeggen dat het bestuur de leiding heeft over de vennootschap, het ondernemingsbeleid bepaalt, het vermogen van de vennootschap beheert, personeel benoemt en ontslaat en besluiten van andere organen, bijvoorbeeld de Algemene vergadering van Aandeelhouders (AvA), doorvoert. Daarnaast zijn er nog een aantal bijzondere wetsbepalingen die bevoegdheden en verplichtingen aan het bestuur toekent, bijvoorbeeld het opmaken van de jaarrekening conform artikel 2:101 BW.

Het familiebelang komt aan bod in het **familieforum**, ook wel de familieraad genoemd. Het familieforum dient ervoor mogelijke frustraties en emoties over het beleid van de onderneming, die spelen bij de familiale eigenaars, in een apart orgaan te bespreken zonder dat het direct invloed heeft op het beleid van de onderneming. Als het familiebedrijf niet over een dergelijk forum beschikt, ontstaat het risico dat deze frustraties of emoties in het verkeerde orgaan worden geuit, bijvoorbeeld in de RvB of in de AVA. Dit kan ertoe leiden dat het desbetreffende orgaan niet meer goed functioneert.

Indien er sprake is van een grote familie kunnen er naast het familieforum ook nog extra **familievergaderingen** worden gehouden waaraan naast de familiale aandeelhouders ook nog andere familieleden deelnemen. Beslissingen die worden genomen in het familieforum kunnen juridische werking krijgen indien zij in de AVA bekrachtigd worden.

Het bovenstaande governance model is niet per definitie toepasselijk binnen alle familiebedrijven. De samenstelling van het ondernemingsbestuur en de aanwezigheid van de organen zoals te zien in figuur 2 zijn mede afhankelijk van de grootte en het type onderneming. Bij een DGA-onderneming zal er bijvoorbeeld geen sprake zijn van een familieforum. Wanneer de onderneming groeit zal er steeds vaker behoefte zijn aan een extern klankbord die het bestuur van advies voorziet. Bij een kleiner familiebedrijf, lees een DGA-onderneming, zal vaak worden gekozen voor een externe adviseur.

Indien de onderneming groter is, bijvoorbeeld een familiegeleide onderneming, wordt er in veel gevallen voor een **Raad van Advies (RvA)** gekozen. Een RvA kan worden ingesteld door het bestuur van de vennootschap. De RvA geeft advies aan de RvB over aangelegenheden welke voor het te voeren beleid van belang zijn, wanneer de RvA dit nodig acht of wanneer de RvB hierom vraagt. Wanneer de Raad van Advies bestaat uit meerdere personen kan de RvB ook individuele leden van de RvA om advies vragen. De instelling, werkwijze en benoeming van de RvA worden door middel van een reglement vastgesteld.

Een RvA kan de opmaat zijn naar een **Raad van Commissarissen (RvC)**. Een RvC kan zowel vrijwillig als verplicht worden ingesteld. Een vennootschap is verplicht een RvC in te stellen wanneer zij onder de structuurregeling valt. De structuurregeling wordt van toepassing indien de vennootschap gedurende 3 jaar een eigen vermogen heeft van 16 miljoen of meer, een (wettelijk verplichte) Ondernemingsraad (OR) heeft ingesteld en meer dan 100 werknemers heeft in Nederland. Wanneer de vennootschap onder de structuurregeling valt bestaat de RvC uit ten minste 3 personen. Bij een vennootschap die niet onder de structuurregeling valt kan de RvC één- of meerhoofdig zijn.

De RvC is belast met het toezicht op het bestuursbeleid en de algemene gang van zaken. Dit toezicht dient niet alleen achteraf plaats te vinden maar ook vooraf aan de hand van beleidsplannen, investeringsplannen, begrotingen en prognoses. Verder richt de RvC zich op het belang van de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen en weegt daarbij de belangen van de bij de vennootschap betrokkenen af.

Wanneer bij een familiebedrijf een RvC op vrijwillige basis wordt ingesteld wordt deze meestal gezien als een adviserend klankbord zonder de bevoegdheden die de RvC in een structuurvennootschap heeft. De RvC zal bijvoorbeeld niet bevoegd zijn de bestuurders van de onderneming te benoemen en te ontslaan. De RvC neemt in dit soort gevallen meer de identiteit van een RvA aan.

De samenstelling van de RvC is verder afhankelijk van de grootte van de onderneming. Van belang hierbij is weer of de vennootschap onder de structuurregeling valt. Is dit zo, dan stelt de RvC een profielschets van zijn omvang en samenstelling vast, waarbij er rekening wordt gehouden met de aard van de onderneming, haar activiteiten en de gewenste deskundigheid en achtergrond van de commissarissen. De profielschets wordt voor het eerst bij vaststelling en later bij iedere wijziging besproken in de algemene vergadering en met de OR.

Valt een familiebedrijf niet onder de structuurregeling dan kan de samenstelling van de RvC op een vrijere manier worden ingevuld. Hierbij kan de familieband een bepalende rol spelen. In familiebedrijven is het dan ook regelmatig zo dat, indien de onderneming wordt overgedragen, de oud-eigenaar zitting krijgt in de RvC. Wanneer het familiebedrijf nog eigendom is van de eerste generatie wordt er bijna altijd gekozen voor een commissaris of commissarissen die de familie gunstig gezind is of zijn.

Zoals hiervoor al kort werd genoemd kan een vennootschap verplicht zijn een **Ondernemingsraad (OR)** in te stellen. Hier is sprake van indien er in de regel 50 of meer werknemers werkzaam zijn. Als de structuurregeling van toepassing is op de onderneming heeft de OR het voordrachtsrecht, wat inhoudt dat zij 1/3 van de RvC kan benoemen. Vier andere belangrijke bevoegdheden van de OR, opgenomen in de Wet op de Ondernemingsraad, zijn het initiatiefrecht, het adviesrecht, het instemmingsrecht en het informatierecht.

Een techniek die binnen familiebedrijven veel wordt gehanteerd is de **certificering van aandelen**. Bij certificering worden op naam gestelde aandelen in de vennootschap ten titel van beheer overgedragen aan een ‘administratiekantoor’. Dit administratiekantoor kan de rechtsvorm van een NV of BV hebben maar heeft in bijna alle gevallen de vorm van een stichting.

Het administratiekantoor geeft certificaten van aandelen (op naam of aan toonder) uit aan de oorspronkelijke aandeelhouders. De ten titel of beheer uitgegeven aandelen vallen onder het vermogen van het administratiekantoor, wat wil zeggen dat het administratiekantoor de aandeelhouder is en het stemrecht bezit. Het recht op dividend, uitkeringen en liquidatiewaarde blijft bij de oorspronkelijke aandeelhouders, ook wel certificaathouders genoemd. Op deze manier ontstaat er een scheiding tussen zeggenschap en economisch belang. De onderlinge verhouding tussen het administratiekantoor en de certificaathouders is een verbintenisrechtelijke welke in de praktijk doorgaans wordt vastgelegd in zogenaamde administratievoorwaarden.

De invulling van het bestuur van het administratiekantoor verschilt per familiebedrijf.

Bij DGA-ondernemingen is de DGA doorgaans het enige bestuurslid.

Is er sprake van een groter familiebedrijf, bijvoorbeeld een grote BV of een NV, waarbij ook externe aandeelhouders betrokken zijn, kan voor een constructie gekozen waarbij de directie van de onderneming een bestuurslid benoemt, de certificaathouders een bestuurslid benoemen en er een derde onafhankelijk bestuurslid is.

Indien de certificaten van de uitgegeven aandelen ter beurse zijn genoteerd dient het bestuur van het administratiekantoor in ieder geval in meerderheid te bestaan uit personen die onafhankelijk zijn van het bestuur van de vennootschap. Het bestuur van het administratiekantoor dient op zodanige wijze van het stemrecht gebruik te maken dat de belangen van de certificaathouders zo goed mogelijk worden behartigd. Echter, uit de administratievoorwaarden blijkt meestal dat het bestuur van het administratiekantoor een bepaalde mate van vrijheid heeft om naar eigen inzicht de belangen van de certificaathouders te behartigen, waarbij zij zich in het algemeen uitsluitend laat leiden door het belang van de vennootschap en de zienswijze op dat belang zelden afwijkt van de zienswijze van het bestuur van de vennootschap.

Naast de certificering van aandelen wordt er door familieleden ook gebruik gemaakt van informele vergaderingen waarbij er wordt gesproken over het beleid van de onderneming en er onderling informatie wordt uitgewisseld. Zo ontstaat er een situatie waarbij naast de formele aandeelhoudersvergaderingen, waarbij dus alle aandeelhouders betrokken zijn, ook informele vergaderingen plaatsvinden waarbij niet alle familieleden aanwezig zijn.

Empirisch onderzoek laat zien dat er in 32% van de ondervraagde familiebedrijven gebruik wordt gemaakt van een administratiekantoor. Deze constructie wordt vaak gebruikt als **beschermingsmechanisme** om de continuïteit van de onderneming te waarborgen. Dit kan bijvoorbeeld zijn om ervoor te zorgen dat de aandelen niet in verkeerde handen vallen bij het plotseling overlijden van één van de aandeelhouders. De situatie kan dan ontstaan dat de kinderen van de overleden aandeelhouder hetzelfde stemrecht krijgen als de overige aandeelhouders, ook al zijn ze niet capabel.

7. Governanceproblemen binnen familiebedrijven

Van de governanceproblemen die kunnen optreden binnen familiebedrijven noemen wij:

- Opvolging.
- Conflicten.
- Aandeelhouderschap.
- Gebrek aan transparantie.
- Uitzonderlijke situaties.

7.1 Opvolging

Veel familiebedrijven hebben moeite om de continuïteit van hun onderneming te waarborgen.

Minder dan twee derde van het aantal familiebedrijven is na de tweede generatie nog in handen van de familie, en circa 10% van de familiebedrijven gaat failliet door verkeerde opvolging of door fouten die zijn gemaakt in de planning van het opvolgingsproces.

Uit een onderzoek van PWC uit 2012 blijkt dat bij meer dan een kwart van de familiebedrijven in Nederland het bestuur in de komende 5 jaar wordt overgedragen. Slechts 53% hiervan verwacht een overdracht binnen de familie. Zorgen voor opvolging is een onderdeel van goed bestuur.

De vraag is waar het in het opvolgingsproces vaak mis gaat. Eén van de belangrijkste valkuilen voor een familiebedrijf is dat er te lang wordt gewacht met het voorbereiden van de bedrijfsoverdracht en dat de complexiteit van een dergelijke overdracht wordt onderschat. Veel bestuurders schuiven de beslissing over de overdracht van hun onderneming zo lang mogelijk voor zich uit. Zij zien de opvolging ten onrechte als een incident en niet als een proces.

Bij de overdracht van een familiebedrijf zijn er, naast de juridische aspecten, nog een aantal andere aspecten waarmee rekening dient te worden gehouden. Deze zaken spelen zich af vóór dat het tot een daadwerkelijke overdracht komt. In het algemeen zijn er **zes fasen bij een overdracht** te onderscheiden:

- Bewustwording en richting.
- Voorbereiding en communicatie.
- Keuze en planning.
- Uitvoering.
- Overdracht en contract.
- Het afscheid met nazorg.

De eerste twee fasen zijn zeer belangrijk voor het familiebedrijf. Zo moet worden bekeken of er wordt gekozen voor opvolging vanuit de familie of dat er wordt gekozen voor de overdracht van de onderneming aan een externe partij.

Als wordt gekozen voor opvolging vanuit de familie moet de vraag worden gesteld wie er wel en wie er niet in aanmerking komen om **eigendom en zeggenschap** te verwerven in de onderneming. Binnen families kan dit leiden tot conflicten en daarom is het belangrijk dat dit in een vroeg stadium wordt besproken. Voldoende draagvlak binnen de familie is hierbij van essentieel belang.

Daarnaast is familiale opvolging pas zinvol indien de familie over een **geschikte opvolger** beschikt, de familie daadwerkelijk bereid is het familiebedrijf voort te zetten en de strategie het mogelijk maakt dat de onderneming in familiale handen blijft. Bij de grotere familiebedrijven, waarbij meerdere familiale aandeelhouders en misschien wel meerdere families betrokken zijn, is het creëren van draagvlak van belang om te voorkomen dat het beleid van de onderneming na de overdracht wordt gefrustreerd.

Bij de voorbereiding hoort vaak ook het **aanpassen** van de **fiscale en juridische structuur** van de onderneming. Als gevolg van diverse termijnen in de fiscale regelgeving is het vaak gewenst om al jaren van te voren voor te sorteren om de overdracht voor verkoper en koper te optimaliseren. Deskundig advies is daarbij een vereiste.

Nadat er een planning is gemaakt kan er over worden gegaan op de uitvoering van het opvolgingsplan en de daadwerkelijke overdracht van de onderneming. In deze fase wordt ook de juridische overdrachtsstructuur bepaald. Er moet een keuze worden gemaakt tussen een activa/passiva transactie (welke mogelijk is bij een eenmanszaak, NV, BV, Vof of Commanditaire Vennootschap) of een aandelentransactie (alleen mogelijk bij een BV of NV).

Een **activa/passiva transactie** bestaat in de kern uit de overdracht van goederen, gecombineerd met de overname van schulden en/of rechtsbetrekkingen aangevuld met allerlei afspraken tussen de koper en de verkoper, zoals de verplichting van de koper een prijs te betalen, due diligence, concurrentiebeding en dergelijke. Indien het familiebedrijf de rechtsvorm heeft van een eenmanszaak, NV, BV, Vof of CV heeft kan er gebruik worden gemaakt van een activa/passiva transactie.

Om de transactie succesvol te maken dient er aan allerlei wettelijke vereisten te worden voldaan, hetgeen de nodige tijd in beslag neemt. Bij familiebedrijven speelt daarbij vaak het probleem dat er van te voren nog niet is bedacht wat precies overdragen moet worden omdat de verkoper emotioneel te veel betrokken is bij de onderneming. Hierdoor neemt een dergelijke transactie vaak nog meer tijd in beslag.

Voor BV's en NV's bestaat er daarnaast de **aandelentransactie**. Een aandelentransactie is goederenrechtelijk de makkelijkste manier om zeggenschap over een vennootschap te krijgen. De juridische vorm blijft immers hetzelfde, de BV of NV blijft eigenares van de activa en passiva van de vennootschap. Het verschil zit in de zeggenschap van de onderneming, die overgaat op de nieuwe eigenaar.

De overdracht van de onderneming middels een aandelentransactie beperkt zich tot één notariële akte van levering van aandelen. Via deze weg worden alle rechten maar ook alle plichten in een keer overgedragen. Het is daarom van zeer groot belang voor externe partijen, maar ook raadzaam voor opvolgers vanuit de familie, dat er een due diligence onderzoek wordt gedaan.

Het **due diligence onderzoek** is een diepgaand onderzoek naar de waarde van de onderneming. Het heeft ten doel te voorkomen dat de kopende partij na aankoop wordt verrast door zaken die hem niet bekend waren maar wel hadden moeten of kunnen zijn. Het onderzoek kan onder meer betrekking hebben op de financiële, commerciële, fiscale, juridische en sociale situatie, waarbij tevens de interne en administratieve organisatie worden onderzocht. De doelvennootschap is verplicht medewerking te verlenen aan het due diligence onderzoek. Door het doen van een due diligence onderzoek voldoet de kopende partij tevens aan zijn onderzoeksplicht. De verkopende partij heeft een mededelingsplicht wanneer er wordt gekozen voor de overdracht van de onderneming.

Naast het due diligence onderzoek zijn er nog andere zaken die spelen bij de overdracht aan externe partijen. De verkopende partij zal geen medewerking verlenen aan het due diligence onderzoek totdat er een geheimhoudingsverklaring en Letter of Intent zijn ondertekend.

Door middel van het tekenen van een **geheimhoudingsverklaring** wordt er in ieder geval voorkomen dat er informatie bij derden terecht komt.

De Letter of Intent is de basis voor het verdere koopcontract en heeft als doel beide partijen enigszins (juridisch) aan elkaar te binden. Partijen spreken hierin de intentie uit om een koop of verkoop van de onderneming te bewerkstelligen. Of de inhoud wel of niet juridisch bindend is hangt af van de inhoud. Factoren die hierin een rol spelen zijn de mate van gedetailleerdheid, taalgebruik (woorden als ‘verbinden’ of ‘verplichten’), het expliciet opnemen van (opschortende of ontbindende) voorwaarden of het geven van opdracht aan één der partijen om met de uitvoeringshandelingen te starten.

Een ander belangrijk element bij de overdracht van de onderneming is de **waardebepaling**. Vooral bij opvolging vanuit de familie kan de neiging bestaan om de stille reserves en de goodwill te laag te waarderen waardoor er later problemen met de fiscus kunnen ontstaan. De activa en passiva bepalen grotendeels de waarde van de onderneming, daarnaast dient er onderhandeld te worden over de te betalen goodwill.

Bij een overdracht binnen de familie is het belangrijk te onderhandelen over de **taken en bevoegdheden** van de **oud-eigenaar**. Dit gebeurt veel vaker niet dan wel. Er kan bijvoorbeeld gekozen zijn voor een constructie waarbij de oud-eigenaar de leiding overdraagt maar nog steeds aandelen in de onderneming houdt.

Ook kan worden gekozen voor een constructie waarbij de **oud-eigenaar** zitting neemt **in de RvC**. Er ontstaat dan een situatie waarbij de oud-eigenaar geneigd kan zijn controle te houden over de onderneming die hij groot heeft gemaakt, en zich blijft bemoeien met de dagelijkse gang van zaken en het beleid van de onderneming. Om onnodige spanningen binnen de familie te voorkomen worden vaak geen schriftelijke afspraken gemaakt over de ontstane situatie. In deze gevallen zal de neiging van de oud-eigenaar om op de stoel van de bestuurder te gaan zitten onverminderd groot zijn.

Pas nadat alle voorgaande stappen zijn gezet kan er over worden gegaan op de ‘**closing**’. De koopovereenkomst kan worden opgesteld en de contracten kunnen worden getekend. Ondernemers schatten de duur van dit gehele proces rond de twee jaar, terwijl de ervaring leert dat het gehele proces gemiddeld zeven jaar in beslag neemt.

7.2 Conflicten

In ieder familiebedrijf kan zich de situatie voordoen dat er beslissingen moeten worden genomen die de familie raken. Bij een DGA-onderneming zal dit geen groot probleem zijn indien de DGA de enige bestuurder en eigenaar is.

Bij grotere familiebedrijven, bijvoorbeeld de familiegeleide of de familie gecontroleerde onderneming met meerdere familiale aandeelhouders, kan dit voor problemen zorgen. In dergelijke grote familiebedrijven loopt de individuele betrokkenheid tussen de familieleden sterk uiteen en daarmee ook de snelheid en volledigheid waarmee zij over informatie beschikken. Deze factoren kunnen leiden tot conflicten tussen familieleden die doorwerken in de dagelijkse gang van zaken van de onderneming.

Conflicten tussen aandeelhouders en/of bestuurders kunnen leiden tot een **bestuurlijke impasse** in de vennootschap. Het conflict kan zelfs zo ernstig zijn dat het voortbestaan van de vennootschap in gevaar komt, bijvoorbeeld in geval van een onoplosbaar geschil tussen twee familiale aandeelhouders die ieder 50% van de aandelen bezitten. Verder kunnen uitzichtloze ruzies en impasses op zowel bestuurlijk- als aandeelhoudersniveau leiden tot verlies van werkgelegenheid en kapitaalvernietiging, zaken van algemeen belang. Binnen de BV (en de NV met een besloten karakter) kan er in dergelijke situaties worden teruggevallen op de **wettelijke geschillenregeling** van artikel 2:335 e.v. of een interne geschillenregeling.

Een **interne geschillenregeling** dient opgenomen te worden in de statuten van de vennootschap. Deze mag op allerlei terreinen afwijken van de wettelijke geschillenregeling. In de meeste familiebedrijven is een dergelijke regeling echter afwezig. Binnen veel families wordt er vanuit gegaan dat ieder conflict altijd op te lossen is omdat men immers familie van elkaar is. In de praktijk blijkt dit echter vaak niet zo te werken, waardoor de continuïteit van de vennootschap in gevaar kan komen. Met een interne geschillenregeling kan in ieder geval de gang naar de rechtbank worden afgewend en is het voor iedere aandeelhouder duidelijk waar hij aan toe is op het moment dat er een conflict ontstaat.

Binnen familiebedrijven die zijn onderworpen aan de structuurregeling kunnen er ook **conflicten** ontstaan **met de RvC**. In een dergelijke situatie kan de AvA, of de familie, de commissarissen dan ontslaan op grond van artikel 2:254 BW. Situaties als deze hebben dan ook geen interne regeling nodig omdat de wet voldoende mogelijkheden geeft om een einde te maken aan dergelijke situaties.

7.3 Aandeelhouderschap

Het belang van betrokken aandeelhouders vertaalt zich in het feit dat de aandeelhouders zorgen voor het benodigde kapitaal in een onderneming. Bij kleine ondernemingen is dit meestal geen probleem omdat alle familiale aandeelhouders al in het bedrijf werken.

Problemen ontstaan met name wanneer een familielid wel aandeelhouder is maar op geen enkele manier werkzaam is in het bedrijf, zoals in een familiegecontroleerde onderneming. Het is een onderdeel van goed bestuur om ervoor te zorgen dat de aandeelhouders betrokken blijven, ook omdat aandeelhouders bepaalde rechten hebben, zoals het benoemen en ontslaan van de directie, het verlenen van decharge en dergelijke. Aandeelhouders voelen zich pas betrokken wanneer zij weten wat er gaande is in het bedrijf, zij invloed kunnen uitoefenen op belangrijke beslissingen en vooral wanneer zij zich kunnen vinden in de strategie die het bedrijf volgt.

De **niet-besturende aandeelhouders** kunnen op afstand van het bedrijf komen te staan. Hun persoonsgebondenheid wordt minder wat leidt tot een duidelijke 'separation of ownership from control'. Daarnaast kan er een verschil van visie bestaan tussen familiale aandeelhouders die in het bedrijf werkzaam zijn en familiale aandeelhouders die alleen aandelen bezitten. De eerste groep wil de winst die er wordt gemaakt vaak investeren in de groei van de onderneming, terwijl de tweede groep de gemaakte winst vaak uitgekeerd wil hebben in de vorm van dividend. Ieder heeft daarbij zijn eigen belang waardoor er makkelijk conflicten kunnen ontstaan. Indien de onderneming groeit en de situatie ontstaat dat ook externe partijen aandelen bezitten is het belangrijk hier afspraken over te maken.

Het is voor aandeelhouders ook vaak lastig om aandelen te verkopen. Er kan een moment zijn aangebroken dat de familieleden verschillende ideeën hebben over het te voeren beleid. Familiebedrijven hebben vaak niet nagedacht over een mogelijke uittreedregeling, waardoor er een grote financiële druk op het bedrijf kan komen te staan als uiteindelijk besloten wordt om uit te treden.

7.4 Gebrek aan transparantie

Over het algemeen zijn familiebedrijven gesloten van aard en hebben zij weinig behoefte aan externe inmenging. Daarnaast vinden bestuurders van familiebedrijven het vaak lastig om bij ingrijpende beslissingen het ondernemingsbelang boven het familiebelang te stellen. Toch kan het van belang zijn om **openheid van bestuur** te geven. De externe behoefte aan verantwoording zal toenemen naarmate de onderneming groeit en er steeds meer stakeholders betrokken raken.

Hoewel de wet geen richtsnoer geeft voor de wijze waarop bestuurders hun taak moeten vervullen, wordt algemeen aangenomen dat de wettelijke bepaling van artikel 2:140/250, die geldt voor commissarissen van een vennootschap, ook geldt voor bestuurders van de vennootschap. Dit houdt in dat bestuurders zich bij de uitoefening van hun taak naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming moeten richten. Het is daarom voor een familiebedrijf van belang dat kan worden teruggevallen op een **onafhankelijk orgaan**. Een onafhankelijke RvC kan het bestuur met raad en daad bijstaan en advies geven op basis van feiten, en verdedigt daarmee het belang van de vennootschap.

Het is belangrijk voor een familiebedrijf om open te staan voor invloeden van buitenaf. Openheid kan uiteindelijk beter zijn voor de continuïteit van de onderneming. Er kunnen op deze manier nieuwe inzichten worden verworven die anders niet aan de orde zouden zijn gekomen. Daarnaast is het ook belangrijk om openheid te tonen naar de buitenwereld. Wanneer potentiële contractspartijen inzicht krijgen in het beleid en het toezicht daarop van de onderneming zullen die eerder besluiten om met de onderneming zaken te doen.

7.5 Uitzonderlijke situaties

Goed bestuur in familiebedrijven impliceert ook dat er op voorhand maatregelen zijn genomen voor het geval zich uitzonderlijke situaties voordoen.

Persoonlijke noodsituaties in familiebedrijven worden vaak samengevat met de afkorting **OASE** (Overlijden, Arbeidsongeschiktheid, Stoppen met werken, Echtscheiding) van een ondernemer, dan wel van bij de onderneming betrokken sleutelfunctionarissen. Ook hier blijken ondernemers in familiebedrijven niet optimaal voorbereid: minder dan de helft van hen maakt ter voorbereiding op een OASE-situatie daadwerkelijk gebruik van instrumenten van ondernemend bestuur. Zelfs een noodopvolgingsplan ontbreekt in veel gevallen.

Voorts kunnen er ook situaties ontstaan waarbij de onderneming in **financiële problemen** komt. Binnen familiebedrijven is hier vaak niet over nagedacht. Afspraken over de mogelijk te nemen maatregelen zoals het afzien van dividend, het bijstorten van extra kapitaal of het zoeken van externe financiering ontbreken vaak.

8. Enkele feiten

- *In 2010 was 69 % van alle bedrijven in Nederland een familiebedrijf, als volgt verdeeld:*

Aantal werknemers	Totaal aantal bedrijven	Aantal familiebedrijven	Percentage familiebedrijven
10-99	65.000	36.000	55
100-199	3.400	1.500	45
200 of meer	2.350	650	28
Subtotaal	70.750	38.150	54
1-9	304.000	222.000	73
Totaal	374.750	260.150	69

- *Minder dan twee derde van het aantal familiebedrijven is na de tweede generatie nog in handen van de familie.*
- *Van meer dan een kwart van de familiebedrijven in Nederland wordt het bestuur in de komende vijf jaar overgedragen. Slechts 53% hiervan verwacht een overdracht binnen de familie.*
- *Circa 10% van de familiebedrijven gaat failliet door verkeerde opvolging of door fouten die zijn gemaakt in de planning van het opvolgingsproces.*
- *Het oudste familiebedrijf ter wereld:*
717: Hotel Hoshi Ryokan in Komatsu, Japan
- *Familiebedrijf dat het langst bestaan heeft:*
De Japanse tempelbouwer Kongō Gumi, opgericht in 578. Het bedrijf ging in 2006 na 1428 jaar failliet. Het is nu een onderdeel van de Japanse bouwgi-gigant Takamatsu Construction Corporation.
- *Nederlands familiebedrijf met de hoogste omzet:*
Bierbrouwer Heineken behaalde in 2013 19,3 miljard euro omzet.
- *De negen oudste nog actieve familiebedrijven van Nederland:*
1594: Tichelaars Aardewerk- en Tegelfabriek in Makkum
1650: Timmerbedrijf Roozemon-d in Stavenisse
1652: Knaapen Groep in Son
1660: Klokkengieterij Petit & Fritsen in Aarle-Rixtel
1662: Handelshuis Van Eeghen Groep in Amsterdam
1662: Hotel Wesseling in Dwingeloo
1680: Bierbrouwerij Bavaria in Lieshout
1691: Nolet Jeneverstokerij-Distilleerderij in Schiedam
1695: Drankenfabrikant Koninklijke De Kuyper in Schiedam