

Governance en opvolging bij familiebedrijven

Door: René Rieter

1. Inleiding

In Nederland wordt een groot deel van de ondernemingen aangeduid als "familiebedrijf". In het verleden (in de jaren '60 en '70 van de vorige eeuw) werden familiebedrijven als ouderwets, inflexibel en onnodig gedreven door emoties gezien, en wilde men deze bedrijven zo snel mogelijk "de-familiseren". In de laatste decennia van de vorige eeuw kwam daar verandering in, en onderkende men dat veel van die als negatief omschreven eigenschappen in belangrijke mate bijdragen aan stabiliteit, integriteit en continuïteit van het bedrijf.

In deze bijdrage wordt ingegaan op het familiebedrijf vanuit juridisch perspectief.

2. Wat is een familiebedrijf

Om te bepalen of een bedrijf een "familiebedrijf" is, wordt vaak de definitie van Flören gebruikt.

Onder de definitie van Flören is een bedrijf een familiebedrijf als aan ten minste twee van de volgende criteria wordt voldaan:

- meer dan 50% van de eigendom is in handen van één familie;
- één familie heeft beslissende invloed op de bedrijfsstrategie of op opvolgingsbeslissingen;
- een meerderheid of ten minste twee leden van de ondernemingsleiding zijn afkomstig uit één familie.

Indien een bedrijf minder dan tien jaar geleden is opgericht, dient in het bedrijf ten minste één familielid van de directeur werkzaam te zijn of eigendom te hebben. Op grond van deze definitie kwalificeert 55% van de Nederlandse bedrijven als "familiebedrijf".

De hiervoor vermelde definitie dateert uit 2002. Daarvoor hanteerde Flören een andere, ruimere, definitie, afgeleid van de London Business School. Volgend die oude definitie kwalificeerde 83% van de Nederlandse bedrijven als "familiebedrijf".

3. Wat maakt een familiebedrijf anders?

Op basis van de definitie is het dus mogelijk om een bedrijf als familiebedrijf te identificeren. De volgende vraag is echter: waarin verschilt nou een familiebedrijf van een "niet-familie" bedrijf?

Enkele veel genoemde sterke kanten van een familiebedrijf zijn:

- ***betrokkenheid en betrouwbaarheid:***
 - het enthousiasme en de betrokkenheid van de familie bij het bedrijf heeft invloed op de sfeer; familiebedrijven hebben vaak zeer betrokken, gemotiveerd personeel;
 - familieleden zijn vaak bereid om zich extra in te zetten waar nodig, overuren worden vaak niet uitbetaald;
 - familieleden zijn wandelende reclame voor het bedrijf;
 - de familienaam staat voor kwaliteit van het product en dienstverlening op een hoog niveau, familieleden voelen zich hiervoor verantwoordelijk;
- ***kennis:***
 - de familie is een continue factor in het bedrijf en fungeert als collectieve bron van kennis;

- familieleden krijgen deze kennis met de paplepel ingegoten,
- tot ver na de pensionering kan een beroep gedaan worden op familieleden;
- **stabieleit:**
 - het belang van de familie is om op lange termijn profijt te hebben van het bedrijf; verkoop is geen doel, en de lange termijn strategie verdraagt zich slecht met het nemen van risico's of het ontwikkelen van branchevreemde activiteiten en het doen van riskante investeringen;
 - vaak wijzigt het management niet gedurende een lange periode; dit komt ten goede aan werkprocessen.

Een familiebedrijf heeft ook zwakke kanten:

- **beperkingen aan het verkrijgen van kapitaal:** men is niet snel geneigd om belang (eigendom) of zeggenschap te delen met buitenstaanders; dit staat vaak aan het aantrekken van kapitaal in de weg, en kan daarmee een belemmering zijn in groeimogelijkheden van het bedrijf;
- **rigide:** familiebedrijven koesteren hun cultuur, wat goed is voor een consistent handelen vanuit een eigen identiteit, maar wat een gebrek aan zelfreflectie kan veroorzaken;
- **opvolging:** doordat men opvolging doorgaans binnen de familie zoekt, zijn de mogelijkheden beperkter dan wanneer men ook daarbuiten zou zoeken;
- **emotie:** problemen binnen de familie kunnen ook zijn weerslag hebben op het bedrijf.

Deze kenmerken maken een bedrijf tot een familiebedrijf, meer nog dan de hiervoor genoemde definitie.

FB Ned (de vereniging voor Familiebedrijven) formuleert in haar rapport uit 2003 de volgende 3 pijlers voor een duurzaam succesvol familiebedrijf:

- a. een ééndrachtige, functionele familie die zich goed bewust is van zijn grondwaarden en een sterk commitment heeft met de verdere groei en bloei van de onderneming;
- b. een professioneel ingerichte en bestuurde onderneming;
- c. een stabiele, betrokken en vanuit een heldere visie opererende eigenarengroep.

Een bedrijf dat denkt te kwalificeren als familiebedrijf zou er goed aan doen om kennis te nemen van deze publicatie.

4. Governance

Governance is een ander woord voor "bestuur". De code Tabaksblad, ook wel aangeduid als de Code Corporate Governance is ingevoerd voor beursgenoteerde bedrijven, als reactie op beurs- en boekhoudschandalen. De code gaat uit van een stelsel van "principles" en "best practices" en een systeem van 'pas toe of leg uit' ("comply or explain").

De code is wettelijk verbindend voor beursgenoteerde bedrijven. Niet-genoteerde bedrijven zouden de code vrijwillig toe kunnen passen, maar in de praktijk blijkt dat niet of nauwelijks voor te komen. Niet-genoteerde bedrijven zien de code vaak als een nodeloze administratieve exercitie, en zien de meerwaarde er niet van in.

In de not-for-profit sector zijn verschillende codes ontwikkeld, vaak afgeleiden van de Code Corporate Governance. Voorbeelden zijn de Zorgbrede Governancecode en de Code Cultural Governance. Dergelijke codes zijn vaak òf wettelijk verplicht, òf "sterk aanbevolen" door de overheid als subsidie, en daarmee in praktijk evenzeer onontkoombaar.

Voor veel kleinere instellingen zijn dergelijke codes totale "overkill" en van een juridische ingewikkeldheid die het vrijwel onmogelijk maakt om deze zonder het inhuren van dure adviseurs te implementeren.

Voor familiebedrijven heeft de Nederlandse overheid nog geen Governance Code ontwikkeld. (In België en Duitsland bestaan deze al wèl). Nederlandse familiebedrijven staan vaak afwijzend tegenover een dergelijke code, men ervaart dit als ongewenste overheidsinmenging en een zoveelste administratieve lastenverzwaring.

Dat wil niet zeggen dat elke vorm van een raamwerk voor het besturen van een familiebedrijf onzinnig is.

In haar eerder aangehaalde rapport heeft FB Ned een aantal aanbevelingen geformuleerd ter uitwerking van de 3 pijlers. Deze aanbevelingen hebben betrekking zowel op de organisatie en "bestuur" van de Familie zelf (ook wel aangeduid als Family Governance) als op de visie van de familie op de onderneming (het Familieprotocol).

Het Familieprotocol zou de navolgende onderwerpen kunnen behandelen:

- **beschrijving, doel en status:** een beschrijving van de familie, bijzondere kenmerken, het doel van het protocol en de juridische status;
- **waarden:** omschrijving van de familiewaarden en -voor zover mogelijk- de daarvan afgeleide normen;
- **visie:** wat is de rol van de familie in het bedrijf (eigendom, zeggenschap, bestuur)?
- **missie:** wat wil de familie met het bedrijf?
- **loopbaan en bezoldiging:** opleiding, toetreding, beloning, uittreding van familieleden;
- **eigendom en financieel belang:** continuïteit bij vererving, uitkering van dividend;
- **zeggenschap:** op welke wijze kan de familie zeggenschap uitoefenen (bijvoorbeeld via een familieraad als vertegenwoordiger van de familie).

Het Familieprotocol is een raamwerk, en het vergt tijd en aandacht om dat op te zetten. Het legt de basis voor de relatie tussen het bedrijf en de familie, en is daarom van wezenlijk belang voor de structurering van zeggenschap in- en eigendom van het bedrijf.

Naast het Familieprotocol is er een aantal documenten, deels ziende op specifieke, niet direct bedrijfsgerelateerde onderwerpen (denk aan testamenten, huwelijksvoorwaarden, samenlevingscontracten) en deels op bedrijfsgerelateerde onderwerpen (aandeelhoudersovereenkomst, statuten). Bij de invulling van deze documenten moeten de uitgangspunten van het Familieprotocol nauwgezet in het oog gehouden worden. De documenten moeten ook onderling op elkaar afgestemd worden.

Bij het opstellen van het Familieprotocol moet ook bedacht worden dat de mogelijkheden om bepaalde documenten in te vullen wettelijk beperkt zijn. Zo is het niet mogelijk om iemand te verplichten bepaalde clausules in een testament te zetten, en zullen aanstaande echtgenoten een "verplichte" gang naar de familienotararis voor het maken van huwelijksvoorwaarden vaak ervaren als een hinderlijke inmenging in hun persoonlijke levenssfeer.

Het is daarom ook goed om een "worst case scenario" analyse te maken, en waar nodig en mogelijk vangnetten aan te brengen. Ook kan gedacht worden aan een "opt-in/opt-out" systeem, waarbij familieleden op een bepaalde leeftijd de keuze krijgen om zich te committeren aan de Family Governance (en daarmee een rol daarin te spelen) òf om dat niet te doen (met als gevolg dat zij geen rol spelen in de Family Governance, en hooguit een financieel belang overhouden).

5. Opvolging

Opvolging wordt vaak gezien als een éénmalige, of slechts zelden voorkomen situatie. De leiding van het bedrijf valt weg, of wil weg (met pensioen), en er moet een opvolger komen. Er moet op dat moment een opvolger gezocht worden, en de tijdsdruk die dat oplevert kan belemmerend werken bij het selectieproces.

Het is daarom beter om doorlopend aandacht te hebben voor de continuïteit van het bedrijf, en idealiter, dit op te nemen als onderdeel van het Familieprotocol.

Opvolgingsproblematiek hangt samen met de structuur van het bedrijf, en kent in elke ontwikkelingsfase van het bedrijf zijn eigen dynamiek. Familiebedrijven ontwikkelen zich langs de lijn van de generaties van de familie.

Van eerste naar tweede generatie

Het begint meestal met één persoon, de grondlegger en eigenaar-directeur, de eerste generatie.

Specifieke aandachtspunten bij de opvolging zijn:

- ***is er tijdig een opvolger beschikbaar:*** het bedrijf is zeer afhankelijk van de gezondheid en motivatie van de eigenaar. In geval van onverwacht wegvallen van de eigenaar kan de opvolging een probleem zijn. Kinderen kunnen nog niet oud genoeg zijn, of niet geschikt. Een tussenoplossing (anders dan wanneer de langstlevende partner de rol overneemt) door een buitenstaander aan te stellen, leidt vaak later tot conflicten;
- ***successieplanning:*** het bedrijf valt in het privévermogen van de directeur-eigenaar, en de erfbelasting die bij zijn of haar overlijden betaald moet worden is vaak substantieel.

Van tweede naar derde generatie

De volgende fase is die waarin het bedrijf wordt geleid door broers en zusters, en de eigendom vaak berust bij een grotere groep, mede bestaande uit niet in het bedrijf werkzame kinderen en de langstlevende partner van de oprichter.

Specifieke aandachtspunten bij de opvolging zijn:

- ***wie:*** wie van de kleinkinderen zou geschikt zijn als bestuurder van het bedrijf? Is tijdig in de opleiding en selectie daarvan voorzien? Komen aangetrouwde familieleden ook in aanmerking?
- ***eigendomsplanning:*** de eigendom (en daarmee de zeggenschap) van het bedrijf versnipperd met elke generatie. Voorkomen moet worden dat niet in het bedrijf werkzame familieleden de betrokkenheid bij het bedrijf verliezen, en aansturen op een verkoop;
- ***conflictbeheersing:*** ruzies tussen broers en zusters kunnen een negatieve invloed hebben op de continuïteit van het bedrijf.

Neven en nichten en het familiebedrijf

De tweede generatie wordt opgevolgd door de derde generatie, vaak afkomstig uit de verschillende staken van de familie. Deze opvolgers, neven en nichten van elkaar vormen een grote groep, die in verschillende verhoudingen gerechtigd is tot de eigendom. Doorgaans slechts enkelen van hen maken deel uit van de leiding van het bedrijf.

Specifieke aandachtspunten bij de opvolging zijn:

- ***structuur:*** een professionele managementstructuur is een vereiste, selectie vindt bij voorkeur nog plaats uit de familie, maar noodzakelijk is dat niet;
- ***eigendomsplanning:*** op welke wijze zijn de familieleden gerechtigd tot de eigendom, en de daarmee verbonden revenuen? Is het belang overdraagbaar, en wordt de overdraagbaarheid gereguleerd?
- ***zeggenschapsplanning:*** betekent eigendom ook automatisch zeggenschap? Of wordt deze ontkoppeld, door bijvoorbeeld de instelling van een Stichting Administratiekantoor;
- ***Family Governance:*** wat is de rol van de familie op de lange termijn?

6. Tenslotte

Een familiebedrijf is geen doorsnee onderneming. Het is van belang om dat te onderkennen, en om de specifieke kenmerken van het bedrijf, die essentieel zijn voor de continuïteit en de concurrentiepositie te definiëren en te borgen.

Bij families en bedrijven van enige omvang is het aan te bevelen om op gestructureerde wijze te voorzien in de opvolging in de eigendom en de besturing van het bedrijf. Daarbij kunnen de beginselen van Corporate Governance en Family Governance tot richtsnoer dienen, met een Familieprotocol als schakel tussen bedrijf en familie.

René Rieter is notaris en partner bij Bird & Bird in Den Haag. Bird & Bird is een internationaal kantoor van Advocaten, Fiscalisten en Notariaat en heeft 25 kantoren in 17 landen in Europa, het Midden-Oosten en Azië.

René adviseert ondernemers bij het opzetten, financieren en beheren van de structuur van hun ondernemingen, zowel binnen als buiten Nederland. Daaronder valt het oprichten van vennootschappen, het wijzigen van statuten, het uitgeven en verpanden van aandelen en het uitvoeren van splitsingen en van (grensoverschrijdende) fusies. Een belangrijk deel van de advisering richt zich op de participatie in- en de overdracht van ondernemingen.

rene.rieter@twobirds.com

www.twobirds.com

Bird & Bird