

Sociaaleconomische factoren en randvoorwaarden voor een succesvolle opvolging en voortzetting van het familiebedrijf

Preadvies voor de jaarvergadering van de Vereniging voor Agrarisch Recht 2017

mr. J.R. Geerlings¹

De Nederlandse agrarische sector blijft een groot succes. Onze landbouwbedrijven zijn goed voor maar liefst 55% van ons handelsoverschot.² De sector onderscheidt zich met haar innovatieve vermogen en is wereldwijd toonaangevend op het terrein van de verduurzaming van de bedrijfsvoering in alle aspecten. Naast enkele grote spelers wordt de sector altijd nog qua aantal bedrijven sterk gedomineerd door het hoge aantal van bijna 35.000 familiebedrijven.³ De innovatiekracht en verduurzaming van de agrarische sector als geheel is sterk afhankelijk van het ondernemerschap en de pluriformiteit van deze familiebedrijven. Tegelijkertijd is er sprake van een groot aantal bedrijfsbeëindigingen onder de familiebedrijven in de sector. Dit gaat evenwel gepaard met een verhoogde productiviteit en vergroting van de schaalomvang. Voor een toenemend aantal bedrijven ontstaat hierdoor een andere bedrijfsmatige basis voor een familiale voortzetting. De bedrijfsopvolging komt daarmee in een gewijzigde context te staan ten opzichte van de traditionele, waarin het bedrijf doorgaans slechts kon worden voortgezet door één van de kinderen. Niet alleen de complexiteit van de externe omgeving en de bedrijfsvoering neemt toe, maar ook die van het familiale krachtenveld waarin verschillende sociaaleconomische factoren op microniveau op elkaar inwerken. De wijze waarop met deze factoren wordt omgegaan en deze worden omgezet in randvoorwaarden, bepaalt of de opvolging en voortzetting van het familiebedrijf succesvol zal zijn.

1. Inleiding

Familiebedrijven spelen over de gehele wereld een sterke, zo niet een dominerende rol in de economie

en maatschappij waarin zij actief zijn.⁴ In Europa is 70% à 80% van de bedrijven een familiebedrijf, die samen 40% à 50% van de werkgelegenheid verschaffen.⁵ In Nederland zijn er 270.000 familiebedrijven⁶ die 49% van de werkgelegenheid verschaffen en 53% van het BNP voortbrengen en ongeveer

1. Jurgen Geerlings is directeur van het IFBK|Instituut voor Familiebedrijfskunde, partner van MESA Bestuursadviseurs voor het Familiebedrijf en Academic Director van verschillende programma's bij TIAS School for Business and Society (UvT). Hij doceert en adviseert in Nederland, Europa en het Verre Oosten.
2. <http://www.agrimatie.nl/SectorResultaat.aspx?subpubID=2232§orID=2243&themeID=2276&indicatorID=3425>, geraadpleegd op 14 maart 2017, 15:59 uur.
3. CBS, [http://statline.cbs.nl/statweb/publication/?vw=t&dm=slnl&pa=80783ned&d1=0&d2=a&d3=0&d4=0,5,10,\(1-2\)-l&hd=151215-1110&hdr=g2,g3&stb=t,g1](http://statline.cbs.nl/statweb/publication/?vw=t&dm=slnl&pa=80783ned&d1=0&d2=a&d3=0&d4=0,5,10,(1-2)-l&hd=151215-1110&hdr=g2,g3&stb=t,g1), geraadpleegd en gedownload op 14 maart 2017, 16:02 uur.

4. Carlock, Ward (2010), p. xxi. Naast Ward hebben vele andere onderzoekers over de hele wereld in kaart gebracht welke bijdrage familiebedrijven leveren aan de nationale economie en maatschappij. Het beeld is consistent: overwegend meer dan de helft van de bedrijven is een familiebedrijf. Voor Nederland, zie 5.
5. EU Final Report *Overview of Family Business Relevant Issues*, Contract No. 30-CE-0164021/0051, 2008, KMU Forschung Austria (I. Mandl), p. 2.
6. CBS, <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/38/ruim-270-duizend-familiebedrijven>, geraadpleegd op 14 maart 2017, 16:05 uur.

twee derde van het aantal bedrijven in Nederland vertegenwoordigen (zpp'ers uitgesloten).⁷ Gedurende de afgelopen crisis hebben de familiebedrijven een belangrijke bufferfunctie vervuld die een stabiliserende werking heeft gehad in onze economie. Daarnaast dragen zij bij aan de lokale en regionale sociale cohesie, simpelweg omdat zij doorgaans loyale en stabiele werkgevers zijn in de gemeenten waar zij zijn gevestigd. Binnen de agrarische sector zijn de familiebedrijven bovengemiddeld vertegenwoordigd: 92% (sector breed) is een familiebedrijf.⁸ Hun veerkracht, ondernemerschap en de pluriformiteit kunnen als veelbelovend worden beschouwd voor de toekomst van de sector als geheel en zijn van grote waarde voor onze economie en maatschappij in het algemeen, mits aan verschillende sociaaleconomische randvoorwaarden op macro- en microniveau wordt voldaan.

Familiebedrijven lopen tijdens het opvolgingsproces tegen een veelheid van factoren aan van zowel bedrijfsmatige als familiale aard die op elkaar ingrijpen en waarmee rationale en emotionele overwegingen door elkaar heen gaan. Uit de praktijk blijkt keer op keer hoe lastig het is om daarin een ordening aan te brengen. Een belangrijke uitdaging is te bewerkstelligen dat de rationale afwegingen een objectiverende werking krijgen op de emotionele afwegingen en wel zodanig dat de emotionele afwegingen een constructief, positief versterkend effect hebben op het opvolgingsproces en de continuïteitskansen van het familiebedrijf. Het gaat er immers niet alleen om dat de risico's van de familiale betrokkenheid bij het bedrijf worden gemitigeerd, maar juist ook dat de familiale betrokkenheid een concurrentievoordeel oplevert voor het bedrijf.⁹ Deze benadering vloeit voort uit de theorie van de 'Resource Based View of the firm', waarbij de familie als een unieke 'resource' kan worden beschouwd.¹⁰ Daarbij dient rekening te worden gehouden met de systeemdynamiek van het familiebedrijf, waarin actoren in verschillende, met elkaar overlappende posities van familielid en/of eigenaar en/of manager/medewerker moeten zien samen te werken. Hierdoor ontstaan kenmerken die (tegelijkertijd) zowel een zwakte (nadeel) als een kracht (voordeel) kunnen opleveren. Dergelijke kenmerken zijn inherent aan (de ontwikkeling van) het familiebedrijf.¹¹ Het krachtenveld dat

uit deze dynamiek voortvloeit, is complex, omdat (emotionele) drijfveren en (rationele) afwegingen vanuit verschillende perspectieven met elkaar in verband moeten worden gebracht.

Met dit artikel wordt beoogd om het besef te bevorderen dat 'emotie' en 'ratio', gelet op het voorgaande, niet van elkaar zouden moeten worden gescheiden in de zin van de in de praktijk veel gehoorde uitspraak 'je moet de emotie er buiten houden'. Bij het inrichten en managen van een opvolgingsproces dient te worden bewaakt dat de emotie en ratio op zodanige wijze met elkaar in verband worden gebracht dat zij elkaar aanvullen en versterken.

De ondernemende familie vormt voor dit artikel het uitgangspunt, waarbij als ondernemende familie een familie wordt bedoeld die serieus overweegt, de intentie heeft of de keuze heeft gemaakt om het bedrijf als familiebedrijf in een opvolgende generatie voort te zetten.

2. Afbakening en definities

In dit artikel staan de sociaaleconomische factoren en randvoorwaarden op microniveau (de familiebedrijven zelf) centraal binnen de context van een familiale opvolging. Hierna worden dan ook met sociaaleconomische factoren bedoeld de sociaaleconomische factoren op microniveau (deze kunnen als interne omgevingsfactoren worden beschouwd).

Sinds de jaren vijftig van de vorige eeuw, toen de wetenschap zich begon bezig te houden met het nadrukkelijk onderzoeken van familiebedrijven¹², zijn er talloze definities van familiebedrijven verschenen. Met deze definities wordt gepoogd om een afbakening te maken ten opzichte van niet-familiebedrijven, om elementen te benoemen die als uitgangspunt kunnen dienen voor het onderzoek over het functioneren van het familiebedrijf of om verschillende typologieën (verschijningsvormen) van het familiebedrijf van elkaar te onderscheiden. Uit de vele definities en onderzoeksresultaten kan worden geconcludeerd dat familie en bedrijf niet van elkaar te scheiden zijn, dat zij daarentegen van elkaar kunnen en moeten worden onderscheiden en dat de fundamentele uitdaging gelegen ligt in het vormgeven van een langdurig constructieve en wederzijds profijtelijke relatie tussen familie en bedrijf. Het opvolgingsproces dient daarom niet te worden beschouwd als een doel op zich, maar als een veranderingsproces waarmee de basis wordt gelegd voor een succesvolle voortzetting van het bedrijf in een opvolgende generatie.

onder meer ook Flören (2002), p. 30 waarin het door Davis en Tagiuri geïntroduceerde begrip 'bivalenties' wordt uitgebreid en nadrukkelijk in verband wordt gebracht met de bedrijfsopvolging.

12. Melin et al (2014), p. 2.

7. Flören et al (2010), p. 3.

8. Idem 5.

9. Mühlebach (2004).

10. Habberson, Williams (1999), p. 1-25 en Habberson et al (2003), p. 451-465.

11. Tagiuri, Davis (1996), p. 199-208. Met dit artikel hebben Tagiuri en Davis het zogenoemde Drie Cirkel Model van het familiebedrijf gelanceerd, waarmee de onderlinge verstrengeling en interactie van de drie subdomeinen van familie, eigendom en bedrijf inzichtelijk wordt gemaakt. Dit model is wereldwijd, zowel in de wetenschap als de praktijk, omarmd als basismodel en op dit model zijn vele interpretaties en modificaties aangebracht ter verdieping van het inzicht in het functioneren van een familiebedrijf. Zie

Voor dit artikel geldt de volgende definitie van een familiebedrijf:

Een familiebedrijf is een bedrijf waarin één familie, of meerdere families samen, een controlerend belang aanhouden.

Met 'controlerend' wordt bedoeld dat men als (mede) eigenaar een doorslaggevende invloed uitoefent op het beleid van het bedrijf door middel van één of meer posities in het bestuur, waarbij met 'bestuur' wordt bedoeld een gremium dat een rol speelt bij het toezicht op c.q. advisering van de leiding, al dan niet met een formele goedkeuringsbevoegdheid die verder gaat dan de wettelijke. Met leiding wordt bedoeld de directie (juridisch aangeduid als bestuur of bestuurders) of het management van het bedrijf. Veel bij familiebedrijven voorkomende bestuurlijke gremia zijn de AVA, RvC, RvA (Raad van Advies), STAK en in sommige gevallen ook RvT (Raad van Toezicht). Met deze definitie van bestuur (bestuur in ruime zin) wordt een nadrukkelijk onderscheid gemaakt tussen leiding en governance, een onderscheid dat in de praktijk nogal vaak onderbelicht en ondergewaardeerd blijft, vooral in het MKB. Goed bestuur omvat meer dan alleen een deugdelijk bestuur in de juridische duiding (bestuur in enge zin). In dit artikel is gekozen voor een meer fenomenologische definitiebenadering, gebaseerd op de aard van de relatie die de familie met het bedrijf onderhoudt. Afhankelijk van de keuze die de familie maakt met betrekking tot haar rol in het bedrijf, rekening houdend met de op elkaar inwerkende ontwikkelingsfasen van familie, bedrijf en eigendom¹³, ontstaat een bepaalde verschijningsvorm.¹⁴ In vele gevallen is sprake van een DGA-onderneming, waarbij leiding en eigendom bij één persoon zijn geconcentreerd (Owner Managed Business OMB). Dit kan overgaan naar een verschijningsvorm waarin de opvolgende generatie eigenaar wordt en ook in de leiding is vertegenwoordigd (Family Owned and Managed Business FOMB). Ook mogelijk is, dat de familie eigenaar blijft, maar niet in de leiding is vertegenwoordigd (Family Owned Business FOB). De leiding wordt (tijdelijk) uitbesteed aan externen. Gedurende haar bestaan kan een familiebedrijf van de ene naar de andere verschijningsvorm overgaan¹⁵, telkens weer afhankelijk van de keuze die een familie maakt met betrekking tot de rol die zij wenst en kan vervullen voor het bedrijf.¹⁶

13. Noemenswaardig in dit verband zijn Klein et al (2005), p. 321-339 en Gersick et al (1997), p. 15-25. Deze bijdragen leiden tot het inzicht dat een familiebedrijf in haar verschijningsvorm veranderlijk is, afhankelijk van verschillende factoren die betrekking hebben op de (aard van de) relatie tussen de familie en het bedrijf, zoals de invloed die de familie op het bedrijf uitoefent (Klein et al.) of de fase waarin subsystemen van het familiebedrijf zich in hun levenscyclus bevinden (Gersick et al).

14. Als grondslag voor deze definitiebenadering hebben bijdrages gediend van Lank, Neubauer (1998), p. 7 e.v., Corbetta (2004), p. 69-150 en Chua et al (1999), p. 20.

15. Geerlings, Thomassen (2005), p. 77-84.

16. FB Ned, een vereniging en belangenorganisatie voor

3. Probleemstelling en methodologie

De uitnodiging om een artikel te schrijven in de vorm van een preadvies vormde de aanleiding om een kwalitatief onderzoek te doen waarmee mogelijk een bijdrage kon worden geleverd aan de verdere ontwikkeling van de familiebedrijfskunde.

De doelstelling van dit onderzoek was om met de formulering van de probleemstelling en deelvragen een theoretisch/conceptueel model te ontwerpen waarmee in de praktijk een beter overzicht van, inzicht in en grip op de multidimensionale en multidisciplinaire complexiteit van een familiale opvolging zou kunnen worden verkregen. Bedoeld worden de dimensies van familie, eigendom en bedrijf en kerndisciplines van de familiebedrijfskunde¹⁷, te weten de gedragsleer, rechtsgeleerdheid en economie (alle in de meest ruime zin van het woord¹⁸).

familiebedrijven, heeft in 2003 een publicatie uitgebracht waarin aanbevelingen worden gedaan voor de inrichting van het bestuur en heeft zich daarbij gebaseerd op het onderscheid tussen de DGA-onderneming (OMB), familiegeleide onderneming (FOMB) en familiegecontroleerde onderneming (FOB). In dit rapport is als vierde verschijningsvorm het Familiaal Consortium omschreven, een verschijningsvorm waarbij de familie naast het bedrijf ook substantiële andere vermogensbestanddelen aanhoudt die, al dan niet in samenhang met het bedrijf, om een professioneel bestuur vragen. Zie J.A. van Hamel, *Ondernemen als Familie Aanbevelingen voor Goed Bestuur in het Familiebedrijf*, FB NED, 2003.

17. De familiebedrijfskunde is gedurende de afgelopen jaren in de wetenschap en de praktijk een volwassen discipline geworden. Het kan worden beschouwd als een verzamelnaam voor verschillende deeldisciplines die met elkaar worden geïntegreerd op een zodanige wijze, dat recht wordt gedaan aan de vele facetten van het (dis)functioneren van een familiebedrijf op basis van de erkenning dat familiale en bedrijfsmatige ontwikkelingen voor elkaar in meer of mindere mate relevant zijn. Zie ook www.familiebedrijfskunde.nl.

18. De familiebedrijfskunde omvat (in de onderzoeks-, onderwijs- en praktijkbenadering van het IFBK|Instituut voor Familiebedrijfskunde) drie kerndisciplines, namelijk gedragsleer, rechtsgeleerdheid en economie. Met de kerndiscipline gedragsleer worden de (psychologische) individuele invalshoek en de (sociologische) collectieve invalshoek met elkaar in verband gebracht. De kerndiscipline rechtsgeleerdheid dekt kennisdomeinen die familierechtelijk, vermogens- en goederenrechtelijk en ondernemingsrechtelijk van aard zijn, inclusief relevante onderdelen van het privaat-, fiscaal- en erfrecht. De economische discipline omvat in dit verband niet alleen de familie-economische kennisdomeinen (denk aan bijvoorbeeld financial planning of vermogensplanning) en bedrijfseconomische kennisdomeinen (waaronder corporate finance en bedrijf gerelateerde macro economische leerstukken), maar ook de kennisdomeinen die betrekking hebben op de bedrijfsvoering (waaronder management en organisatie en bestuur in de ruime zin van het woord). In de juiste toepassing van de familiebedrijfskunde wordt zo veel mogelijk de overlap opgezocht tussen de drie kerndisciplines. Met deze kerndisciplines wordt een familiebedrijf specifieke invulling gegeven aan thema's zoals Gover-

3.1. Probleemstelling

Voortvloeiend uit bovenstaande overwegingen is de volgende probleemstelling geformuleerd:

Welke ordening kan worden aangebracht in de veelheid van sociaaleconomische factoren met betrekking tot een familiebedrijfsopvolging opdat een overzicht kan worden vormgegeven van de samenhang tussen deze factoren en waarmee een planmatige benadering van het opvolgingsproces kan worden bevorderd?

Als deelvragen om te komen tot een conceptueel model zijn geformuleerd:

1. Welke factoren zijn relevant om de relatie tussen de familie en het bedrijf in een opvolgende generatie gestalte te geven?
2. Aan welke randvoorwaarden voor een succesvolle opvolging moet worden voldaan?
3. Op welke fronten moeten maatregelen worden getroffen om aan de randvoorwaarden te kunnen voldoen?

3.2. Conceptueel model

Aanvankelijk richtte de probleemstelling zich tot de factoren als zodanig, maar al naar gelang de voortgang van het onderzoek is deze geherformuleerd zodat de ordening van deze factoren centraal is komen te staan. Gedurende een serie gesprekken met meerdere familiebedrijven diende zich het begrip 'randvoorwaarden' aan als ordeningsprincipe voor de factoren. Uiteindelijk leverde het onderzoeksproces een conceptueel model op dat als ordeningsmodel kon worden geduid voor zowel de inhoudelijke als procesmatige aspecten van een opvolgingsproces. Dit model biedt een goede aansluiting op de toepassing in de praktijk, omdat daar inhoud en proces doorlopend hand in hand (dienen te) gaan. Een en ander heeft ertoe geleid, dat ook de titel van artikel is aangepast met de toevoeging van het begrip 'randvoorwaarden'.

Het ordeningsmodel bestaat uit drie delen die in de volgende volgorde met elkaar samenhangen: Factoren, Randvoorwaarden en Governance. De opbouw van het model loopt synchroon met de volgorde van de deelvragen.

3.3. Verantwoording

De verantwoording van de onderhavige onderzoeksbenadering geschiedt op basis van de Grounded Theory Approach (GTA), zoals beschreven door Glaser en Strauss.¹⁹ Het hiervoor bedoelde ordeningsmodel kreeg vorm naar aanleiding van de inzichten en kwalitatieve resultaten uit semi-structureerde interviews met vijf ondernemende families uit de agrarische sector die zich alle in een

verschillende fase van het opvolgingsproces bevinden. Aan deze interviews hebben telkens meerdere familieleden bijgedragen. Met de interviews en revisie van de aantekeningen is een proces doorlopen waarmee tegelijkertijd data zijn verzameld en geanalyseerd met het oogmerk om daaruit een theoretisch model te destilleren dat de ordening van factoren moest faciliteren. Zoals gezegd, is tijdens en naar aanleiding van de serie interviews de gedachte ontstaan om de ordening centraal te stellen in plaats van de inventarisatie en om voor de ordening een ordeningsprincipe te benoemen: de randvoorwaarden.

De interviews zijn er op gericht geweest om al naar gelang de voortgang daarvan bij een opvolgend interview geen nieuwe factoren te kunnen optekenen. Dit voltrok zich bij het vierde interview, in het vijfde interview ontstond de beleving dat geen nieuwe relevante factoren werden genoemd en konden worden onttrokken aan de deelnemers aan het onderzoeksproject.

Benadrukt wordt, dat de bespreking van de hiervoor bedoelde factoren en randvoorwaarden geschiedt in het kader van het proces van een bedrijfsopvolging (dat voor de meeste familiebedrijven altijd nog het meest ingrijpende en complexe veranderingsproces behelst).

3.4. Case studies

De informatie over de geïnterviewde ondernemende families en hun bedrijven wordt aangeboden in de vorm van een case study. Alle case studies zijn beoordeeld en vrijgegeven door de betreffende familie, zodat deze bekend konden worden gemaakt in dit artikel. De case studies zijn opgenomen aan het eind van dit artikel. Het oogmerk is om de lezer mee te nemen in het proces van een voortschrijdend inzicht naarmate meer case studies gelezen en met elkaar vergeleken worden. De case studies bieden een inzicht in het bedrijf, de familie en het opvolgingsproces. De factoren die tijdens de interviews ter sprake kwamen zijn (om privacyredenen) niet expliciet in de case studies benoemd, maar kunnen er aan worden ontleend naarmate men er meer leest. De case studies zijn zo omschreven dat er ook lessen aan vallen te ontleenen en deze zouden het best kunnen worden geduid als 'good practice' in plaats van 'best practice'. Daarmee wordt bedoeld dat deze families keuzes hebben gemaakt die voor henzelf het best werkbaar zijn, de eigen specifieke familiale en bedrijfsmatige omstandigheden in ogenschouw nemende, zonder dat deze ook het meest passend zouden zijn voor een andere ondernemende familie. De lessen zijn in zoverre relevant, dat zij tonen wat een constructieve benadering kan zijn van een opvolgingsproces, welke factoren en welk type uitdagingen daarbij aan de orde komen alsmede welke afwegingen een rol spelen. Kortom, de analyse van de case studies vormt de opmaat naar het ontwerp van het ordeningsmodel voor de familiale opvolging.

nance, Strategie, Identiteit en Verantwoord Eigenaarschap. Bedrijfsopvolging kan in dit verband als apart thema worden beschouwd, maar wordt in toenemende mate vervlochten met de eerder genoemde thema's.

19. B. Glaser, A. Strauss, *The discovery of grounded theory, Strategies for Qualitative Research (Observations)*, 1967.

3.5. Typologie case studies

In het verlengde van wat hiervoor over de typologie van het familiebedrijf is geschreven, kan worden vastgesteld dat de bedrijven van de families Van Zuilen, Heijnen, Vossen en Nijland familiegeleide ondernemingen zijn en het bedrijf van de familie Van den Boomen op dit moment een DGA-onderneming is. Bij de families Van Zuilen, Heijnen en Nijland zal de typologie ook op lange termijn naar verwachting niet wijzigen. Bij de familie Vossen zou mogelijk sprake kunnen zijn van een tijdelijke overgang naar het type familiegecontroleerde onderneming indien de broers zich uit de leiding (in hun geval directie) terugtrekken en de opvolgende generatie nog niet klaar is om deze verantwoordelijkheid te nemen. Ingeval familie samen met externen in de leiding is vertegenwoordigd, is overigens sprake van een familiegeleide onderneming. Bij de familie Van den Boomen kunnen zich in dit stadium nog verschillende scenario's voltrekken, waarbij niet is uitgesloten dat het bedrijf als familiegecontroleerde onderneming wordt voortgezet in de opvolgende generatie.

3.6. Verloop artikel

Het artikel vervolgt hieronder met een bespreking van de drie delen van het ordeningsmodel en de totstandkoming daarvan. Daarna volgt de reflectie op het onderzoek en de uitkomsten. Het artikel wordt vervolgens afgesloten met een afrondende paragraaf.

4. Ordeningsmodel

Het ordeningsmodel bestaat uit de volgende drie delen: Sociaaleconomische Factoren, Randvoorwaarden en Governance. Deze worden hieronder in separate paragrafen besproken.

4.1. Model deel 1: sociaaleconomische factoren

Tijdens de interviews werd al snel duidelijk dat een onderscheid moest worden aangebracht tussen sociale factoren enerzijds en economische factoren anderzijds, zodat het begrip sociaaleconomische factoren kan worden gedefinieerd als de veelheid van verbindingen tussen de afzonderlijke sociale en economische factoren en samenhang daarvan als geheel. Het betreft in dit bestek factoren die inherent zijn aan het familiebedrijf.

4.1.1. Rubricering

In totaal zijn 61 factoren geïdentificeerd, waarvan 32 sociale factoren en 29 economische factoren. Gaandeweg de interviews en analyse van de bevindingen heeft zich de volgende rubricering van de factoren uitgekristalliseerd (aantallen tussen haakjes):

Sociale factoren (32) onder te verdelen in:

- familiale factoren
 - **ISF** individuele sociaal familiale factoren (9)
 - **CSF** collectieve sociaal familiale factoren (14)
- bedrijfsmatige factoren
 - **ISB** individuele sociaal bedrijfsmatige factoren (4)
 - **CSB** collectieve sociaal bedrijfsmatige factoren (5)

Economische factoren (29) onder te verdelen in:

- **FE** familie economische factoren (15)
- **BE** bedrijf economische factoren (14)

Een overzicht van de factoren in de bovenstaande rubrieken is te vinden in de tabellen 1 t/m 6 aan het einde van dit artikel.

4.1.2. Toelichting rubricering

De pluriformiteit van de sociale factoren blijkt, na verschillende dwarsdoorsneden van de factoren te hebben verkend, op een hoger niveau te liggen dan van de economische factoren. Om deze reden is bij de sociale factoren een niveau verder gegaan met de uitsplitsing van de rubrieken en omvatten de sociale factoren het dubbele aantal rubrieken in vergelijking met de economische factoren. Hiermee wordt gesuggereerd, zo niet geïllustreerd, dat de sociale complexiteit op een hoger niveau ligt dan de economische complexiteit. De meeste factoren zijn zonder twijfel onder te brengen in een bepaalde rubriek, terwijl enkele factoren een wat hybride karakter kennen en eventueel ook zouden passen in een andere rubriek. Als voorbeeld kan worden benoemd de factor *'de mate waarin een onderscheid relevant is en wordt gemaakt tussen leiding en bestuur'*. Deze bedrijfseconomische factor zou ook in de rubriek collectief sociaal bedrijfsmatig kunnen passen. De reden om deze factor (in eerste aanleg) als een economische te duiden ligt gelegen in het feit dat het een aspect betreft van de corporate governance, dat veelal wordt bestudeerd en besproken binnen de context van de bedrijfseconomie (Agency Theorie). In het kader van dit onderzoek is deze factor ook als zodanig opgetekend. Dat laat onverlet, dat ook de sociale aspecten van deze factor van belang zijn en inmiddels ook onderwerp vormen van familiebedrijfskundige studies.²⁰

20. Inmiddels wordt steeds omvangrijker onderzoek gedaan op het snijvlak van (diverse vertakkingen van) sociale wetenschappen en bedrijfseconomie met betrekking tot het thema governance, waarbij onderwerpen zoals 'Ownership Commitment', 'Firm Performance' en 'Responsible Ownership' worden besproken. In verschillende van deze studies wordt de meer op alle belanghebbenden gerichte, naar het lijkt bij familiebedrijven meer passende en beter tot uiting komende, overwegend collectivistische Stewardship Theory gepresenteerd als tegenhanger van de Agency Theory. Zie onder meer Uhlaner et al (2007), p. 275-293

Meerdere economische factoren uit de ene rubriek hebben een duidelijk effect op de andere rubriek van de economische factoren, bijvoorbeeld de familie economische factor 'de vorm waarmee en mate waarin zekerheden zijn gesteld door de familie ten behoeve van het bedrijf'. Het perspectief waar vanuit de economische factoren zijn omschreven, vormt het criterium voor de rubricering. Veel van de economische factoren tonen aan hoezeer de financiële belangen van de familie en het bedrijf met elkaar zijn verstrengeld en onderstrepen daarmee de urgentie om randvoorwaarden te formuleren voor een goed inzicht hierin en controle hierop. Een vergelijkbare redenering gaat op voor de samenhang van de sociale factoren en voor de samenhang van de sociale en economische factoren over en weer. Factoren uit alle rubrieken kunnen langs verschillende wegen op elkaar ingrijpen.

4.1.3. Bijzonderheden agrarische sector

Alle factoren zijn in meer of mindere mate relevant voor alle bedrijven uit de case studies. Iedere familie heeft daar een eigen kijk op en gaat er op een eigen wijze mee om. Twee factoren, één uit de sociale rubriek en één uit de economische rubriek verdienen in het bestek van dit artikel nadere aandacht. Kijkend naar de sociale factoren, is opvallend, dat de families Vossen, Heijnen, Van Zuilen en Nijland, alle uitgesproken traditionele agrarische bedrijven, als samenwerkende gezinnen intensief overleg met elkaar voeren, de een wat meer gestructureerd dan de ander. Nu ook de familie Van den Boomen de oriëntatie is gestart op een mogelijk familiale opvolging, komen ook zij regelmatig bij elkaar om overleg te plegen over de familiale toekomst. Het 'keukentafel' overleg lijkt bij familiebedrijven uit de agrarische sector meer vanzelfsprekend te zijn dan bij familiebedrijven uit andere sectoren.²¹ Fa-

miliebedrijven uit de andere sectoren zouden met betrekking tot de omgang met familiale factoren hun licht kunnen opsteken bij familiebedrijven uit de agrarische sector.

Kijkend naar de economische factoren, komt duidelijk een andere karakteristiek van het familiebedrijf uit de agrarische sector naar voren, namelijk de grondgebondenheid van de activiteiten en daarmee de situatie dat een groot deel, zo niet het grootste deel van het familievermogen tegen een laag rendement voor onbepaalde tijd aan het bedrijf is verbonden. Een nadere bedrijfseconomische analyse, rekening houdend met de verregaande betrokkenheid en verantwoordelijkheid die de familie voelt bij en voor het bedrijf en de omgeving, zou een overweging waard kunnen zijn. Dit zou kunnen leiden tot een herstructureringsbenadering bij een opvolgingsproces waarbij men meer nadruk legt op het onderscheid tussen de grond als stamvermogen en de onderneming als inkomstenbron.

4.1.4. Schema factoren

Met het in kaart brengen van de sociaaleconomische factoren kan een eerste stap worden gezet ter beantwoording van de vraag: hoe moet de relatie tussen de familie en het bedrijf in de opvolgende generatie gestalte krijgen? Deze factoren zijn immers hierop van invloed, de één in meer of mindere mate dan de ander. De selectie van de relevante factoren, gevolgd door een weging van het effect daarvan, een en ander afhankelijk van de beleving van betrokken personen, is een cruciale stap in de besluitvorming over de wijze waarop het bedrijf zal worden voortgezet in een opvolgende generatie. De rubricering van de verschillende factoren kan als volgt schematisch worden weergegeven:

Zie figuur 1 aan het eind van dit artikel.

4.2. Model deel 2: randvoorwaarden

In de voorgaande paragraaf werd duidelijk met hoeveel factoren rekening moet worden gehouden bij de voorbereiding en uitvoering van een bedrijfsopvolging en de voortzetting van het fami-

waarin onder meer wordt gepleit voor een (verdere) integratie van sociale en bedrijfseconomische disciplines met betrekking tot het familiebedrijf. Zie in dit verband ook Van Leersum et al (2009), p. 368-377 en Corbey (2010), p. 487- 492 waarin met nadrukkelijke verwijzing naar het familiebedrijf een becommentarieerd overzicht wordt gegeven van karakteristieken van de Agency en Stewardship Theory.

21. Bij de vele door het IFBK|Instituut voor Familiebedrijfskunde verzorgde workshops waar bankiers uit de agrarische sector en HID (handel, industrie en dienstverlening) sector samen komen, blijkt regelmatig dat accountmanagers binnen de agrarische sector eerder en met meer diepgang over de familiale aspecten van de bedrijfsopvolging met hun klanten spreken dan hun collega's die klanten uit de andere sectoren bedienen. Agrarische families lijken daarmee eerder en gemakkelijker ook met externe partijen te praten over de meer sociale factoren van een bedrijfsopvolging. Dit contrast lijkt zich ook te voltrekken in andere landen. In Duitsland hebben tijdens een op 1 februari 2017 gehouden multisectoriële bijeenkomst vertegenwoordigers uit verschillende branches, te weten Gastwertschaft, Handwerkschaft en Kleine

Produzenten, met grote belangstelling geluisterd naar de uitleg van hun collega's uit de Landwirtschaft over hoe adviseurs van hun lokale afdelingen gedurende veelal meerdere maanden regelmatig met families uit hun ledenbestand aan tafel schuiven om te praten over hoe de familie zich het beste kan voorbereiden op een komende generatiewisseling. Veel van deze families hebben het bedrijf al meerdere of vele generaties in de familie. De algehele conclusie was, dat adviseurs en families uit andere sectoren veel kunnen leren van agrarische families over de omgang met de sociale (met name familiale) factoren van een bedrijfsopvolging (Proceedings Waldeck Konferenz, Selbach, Waldeck Institut für Familieunternehmen, februari 2017).

liebedrijf. Deze factoren zijn bovendien doorlopend aan verandering onderhevig. Met de bovenstaande rubricering is een eerste stap gezet in de ordening teneinde een overzicht en daarmee inzicht te kunnen verkrijgen in de onderlinge samenhang van de factoren. De factoren werden daarmee een eerste ordeningsrubriek van het model.

4.2.1. Verloop proces

Gaandeweg het onderzoeksproces werd duidelijk hoe de categorieën van de factoren moesten worden benoemd om een op de praktijk aansluitende rubricering te verkrijgen. Deze categorieën kunnen worden beschouwd als ordeningsbegrippen. Vervolgens kwam de vraag welke categorieën moesten worden verbonden aan de randvoorwaarden om de ordening een stap verder te brengen. Al snel bleek dat het benoemen van de ordeningsbegrippen voor de randvoorwaarden nog maar het begin waren van de totstandkoming van het model.

Gedurende het iteratieve onderzoeksproces heeft zich de vraag aangediend hoe de aansluiting moest worden gevonden van de ordeningsbegrippen op de opvolgingsplanning. Als kernbegrip voor het model is gekozen voor het begrip 'opvolgingsplanning' in plaats van 'opvolging', omdat de opvolging een proces behelst dat alleen een succesvol resultaat kan opleveren indien er een gedegen planning aan ten grondslag ligt.²²

4.2.2. Inzichten case studies

Alle case studies gaven blijk van een gedegen planning, alle families waren zich er ten volle van bewust hoe belangrijk een tijdige en regelmatige afstemming van alle beslissingen omtrent de opvolging is. De families waren druk doende met het scheppen van randvoorwaarden om de opvolging soepel te doen verlopen en een basis te leggen voor het succes van de opvolgende generatie. Dat gaat natuurlijk niet zonder slag of stoot. De verschillende tegenstellingen in de belangen van de individuele familieleden onderling en in de belangen van ieder familielid ten opzichte van het collectieve familiale en bedrijfsmatige belang zullen in acht moeten worden genomen. Denk aan bijvoorbeeld verschillen in eigendomsbelangen ten opzichte van de rol binnen het bedrijf (een familielid uit een staak met vier kinderen zou zo op een hoger functieniveau kunnen fungeren dan een neef of nicht uit een staak met minder kinderen) of aan de financiële

afhankelijkheid van ouders die hun pensioen niet veilig hebben gesteld op het moment van de overdracht.

Dergelijke verschillen en de daaruit voortvloeiende kansen en bedreigingen voor de familie en het bedrijf kunnen inzichtelijk worden gemaakt met de inventarisatie en analyse van de sociale en economische factoren.

4.2.3. Randvoorwaarden als ordeningsprincipe

De bovenstaande inzichten uit de gesprekken leidden ertoe, dat het scheppen van sociaaleconomische randvoorwaarden een ordeningsprincipe in het model werden. Deze liggen immers in het verlengde van de sociaaleconomische factoren: op zowel sociaal als economisch terrein dienen de juiste randvoorwaarden te worden geschapen.

Tijdens de interviews kwamen twee cruciale succesfactoren boven tafel waaruit bleek hoezeer familiebedrijven zich van andere bedrijven onderscheiden:

1. het met elkaar op een constructieve en plezierige manier kunnen samenwerken, rekening houdend met ieders belangen;
2. de vrijheid koesteren over je eigen vermogen c.q. middelen zodat je zelf de verantwoordelijkheid kunt nemen om je plannen te realiseren.

Het ligt voor de hand om de eerste succesfactor te verbinden aan de sociale randvoorwaarden en de tweede succesfactor te verbinden aan de economische randvoorwaarden.

De gesprekken met de vijf families leverden een interessante paradox op: de mate waarin je als ondernemende familie zelfstandig en onafhankelijk kunt blijven opereren is afhankelijk van de mate waarin je externe partijen aan het bedrijf weet te verbinden. Oftewel: deze families beseften heel goed dat het eigen succes afhankelijk is van met wie en hoe men de samenwerking met externe partijen weet vorm te geven.

4.2.4. Ordeningsbegrippen externe partijen

De externe partijen waarmee kan worden samengewerkt dienen zich aan in beide sferen waarin de interne omgevingsfactoren kunnen worden gerubriceerd: de sociale sfeer en de economische sfeer. Binnen de sociale sfeer gaat het om externe partijen waarmee binnen het bedrijf wordt samengewerkt. Als ordeningsbegrip kan worden benoemd de *interne samenwerking met externe sleutelpersonen*. De interne samenwerking behelst een belangrijke sociale randvoorwaarde: de familie en de externe managers en bestuurders moeten elkaar wel liggen en weten te respecteren. Binnen de economische sfeer gaat het om externe partijen het bedrijf waarmee partnerships worden aangegaan. Als ordeningsbegrip kan worden benoemd de *externe samenwerking met externe partijen*. De externe samenwerking behelst een belangrijke economische

22. Uit een eerder onderzoek van de Europese Commissie bleek dat destijds (1998) 10% van de werkgelegenheid in de EU verloren ging door faillissementen veroorzaakt door een slechte voorbereiding op een bedrijfsopvolging. Gedurende de afgelopen decennia is hieraan veelvuldig gerefereerd om het belang van een tijdige en gedegen planning van een bedrijfsopvolging te benadrukken.

sche randvoorwaarde: voor beide partijen moet een voldoende economisch nut aanwezig zijn om de samenwerking vorm te geven en te onderhouden. De samenwerking met externe partijen in beide sferen levert een grote uitdaging op: je moet invloed van buitenaf gedogen. Voor met name MKB-bedrijven, waarvan verreweg de meeste een familiebedrijf zijn, is de samenwerking met externe partijen een noodzaak om zich staande te houden in de steeds sneller wijzigende marktverhoudingen. De succesvolle familiebedrijven onderscheiden zich op dit vlak. Zij gaan samenwerkingsvormen aan op de lange termijn met vaak andere familiebedrijven, men zoekt elkaar graag op als familiebedrijven onderling. De samenwerking van de familie Nijland met de Vandersterregroep Bedrijven is daar een mooi voorbeeld van.

4.2.5. Ordeningsbegrippen familie intern

Evenzeer uitdagend is het vormgeven van de interne familiale relaties. Ook deze uitdaging kent een sociale en een economische component, zo blijkt duidelijk uit de case studies.

Vanuit de sociale optiek gezien kwam in alle gesprekken de aan het familiebedrijf inherente uitdaging ter sprake dat men als vanzelf met meer familieleden te maken krijgt met alle verschillen van dien. Het familiesysteem groeit, niet alleen omdat er doorgaans meer kinderen dan ouders zijn, maar ook omdat de levenspartners hun intrede doen. De case studies van de families Heijnen en Van Zuilen tonen aan dat dit als zodanig geen enkel probleem hoeft te zijn, mits er duidelijke afspraken en spelregels worden afgestemd voor de onderlinge werkverhoudingen en communicatie. Dit zou men kunnen duiden als een familiestrategie. Het vormgeven van een constructieve samenwerking binnen de familie en het voorsorteren op wijzigingen in de uitgangspunten en spelregels om dit in een opvolgende generatie te kunnen handhaven, kan dan ook als een sociale randvoorwaarde worden beschouwd. Als ordeningsbegrip voor deze familie interne sociale randvoorwaarde kan worden benoemd: *samenwerking binnen de familie*.

Het borgen van de vrijheid om met de eigen (geld) middelen zelf de verantwoordelijkheid te nemen appelleert aan de rol en verantwoordelijkheid als eigenaar van het bedrijf. Deze vrijheid wordt echter beknot als je de eigendom moet delen met andere familieleden. Het wordt bovendien een stuk ingewikkelder als er verschillen optreden in eigendomsbelangen, inzet, houding, functies en competenties. Veel problemen bij familiebedrijven ontstaan rondom eigendomsverhoudingen en daaruit voortvloeiende zeggenschapsverhoudingen. Daar staat tegenover dat familiebedrijven zich van andere bedrijven positief onderscheiden vanwege de betrokkenheid van de eigenaren. Als de samenwerking tussen familieleden op dit economische front een constructieve is, kan het bedrijf terugvallen op een solide en stabiele eigendomsstructuur. Als ordeningsbegrip voor de familie interne economische

randvoorwaarde kan worden benoemd: *eigendomsverhoudingen binnen de familie*.

4.2.6. Eigendomsstrategie

De familie interne economische randvoorwaarde verdient in het licht van een bedrijfsopvolging nadere bespreking. Bedrijfsopvolging wordt in de praktijk altijd nog te veel eenzijdig beschouwd als opvolging in leiding, waarbij het eigenaarschap onderbelicht blijft. Dat is begrijpelijk, omdat het onderscheid tussen het zijn van eigenaar en leidinggevende/directeur in de dagelijkse gang van zaken voor een DGA niet relevant is. Op de lange termijn is dit onderscheid echter, ook voor de DGA, van groot belang. De reden daarvoor is, dat de economische belangen van de ondernemer als eigenaar niet altijd parallel lopen met de rol als directeur, zeker niet als de ondernemer de leeftijd gaat bereiken om terug te treden. In het MKB lopen veel ondernemers financieel vast omdat de pensioenvoorziening niet is veilig gesteld en (voor een groot deel) nog aan het bedrijf beschikbaar is gesteld. Dergelijke situaties zijn niet alleen vervelend voor de terugtrekkende DGA, maar ook voor de opvolgende kinderen. Hun vader wordt immers financieel afhankelijk van hun prestatie met alle druk op de familiale relaties van dien. Voor de opvolgende generatie met meerdere familieleden die de eigendom zullen delen, is het des te meer van belang om gezamenlijk invulling te geven aan de rol en betrokkenheid als mede-eigenaar.

Bij succesvolle familiebedrijven is veelal een eigendomsstrategie waar te nemen, waarmee men de onderlinge eigendomsverhoudingen vormgeeft, al dan niet gepaard gaand met een rol die men in het bedrijf wenst in te nemen. Met eigendomsstrategie wordt bedoeld de wijze waarop invulling wordt gegeven aan het eigenaarschap (de rol en betrokkenheid als eigenaar), de verschillende aspecten van de eigendomsstructuur worden geregeld afhankelijk van de keuzen die men daarin maakt (bijvoorbeeld eigendom concentreren bij alleen de werkzame familieleden of spreiden onder alle erfgenamen ongeacht wie er in het bedrijf werkt) alsmede de eventuele uitgangspunten worden geformuleerd voor het investerings-, financierings- en dividendbeleid van het bedrijf.

Het belang van een heldere eigendomsstrategie, vooral voor familiebedrijven in het MKB, kan niet voldoende benadrukt worden. Uit de case studies blijkt hoe uitdagend de vraagstukken omtrent de eigendom kunnen zijn en hoe belangrijk het is om ook op dit front keuzes te maken die passen bij de aard en omstandigheden van de familie en het bedrijf. De eigendomsstrategie is als leerstuk inmiddels stevig verankerd binnen het vakgebied van de familiebedrijfskunde, temeer omdat de eigendom binnen het systeem van een familiebedrijf als een

volwaardige dimensie wordt beschouwd naast de familie en het bedrijf.²³

4.2.7. Schema randvoorwaarden

De boven omschreven sociale en economische randvoorwaarden kunnen, voortbordurend op de rubricering van de sociaaleconomische factoren als volgt schematisch worden weergegeven:

Zie figuur 2 aan het eind van dit artikel

Met bovenstaand schema wordt geïllustreerd dat de factoren dienen te worden vertaald naar randvoorwaarden. Tevens wordt geïllustreerd dat de sociale factoren en randvoorwaarden worden beïnvloed door de economische factoren en randvoorwaarden en vice versa. De factoren en randvoorwaarden van beide sferen werken op elkaar in.

4.3. Model deel 3: governance

Met het in kaart brengen van de randvoorwaarden doemt de volgende vraag op: Op welke fronten moeten we maatregelen nemen om aan de sociaaleconomische randvoorwaarden te kunnen voldoen? Deze vraag kan als volgt worden geherformuleerd: Waar ligt de kern van de regulering van de onderlinge samenwerking? Zoals hierboven vastgesteld, hebben de sociaaleconomische randvoorwaarden immers betrekking op de samenwerking. De samenwerking tussen de verschillende actoren binnen het familiebedrijf, in het bijzonder de familieleden, krijgt haar vorm met de structurering van de eigendomsverhoudingen en de zeggenschapsverhoudingen. Simpel gesteld: wie is/wordt de eigenaar en wie heeft/krijgt waarover wat te vertellen? Met het formuleren van de randvoorwaarden in de sociale en economische sfeer kan worden vastgesteld op welke wijze de eigendoms- en zeggenschapsverhoudingen het beste kunnen worden gestructureerd. Daarmee wordt invulling gegeven aan de inrichting van de governance.

4.3.1. Definitie governance

Met governance wordt in dit verband bedoeld: het vormgeven en onderhouden van constructieve samenwerkingsrelaties tussen personen die vanuit verschillende posities (familie, eigendom en bedrijf) in verschillende rollen met verschillende verantwoordelijkheden en bevoegdheden gezamenlijke doelen formuleren en nastreven, rekening

houdend met de belangen van interne en externe stakeholders.

Het 'vormgeven' heeft betrekking op de inrichting van structuren (het instellen, be'mannen' en mandateren van bestuursgremia) en processen (waaronder het informeren, consulteren, beslissen, verantwoording afleggen, conflicten oplossen, evalueren, aansturen). Het 'onderhouden' heeft betrekking op het bewaken van de constructieve samenwerking gegeven de gekozen eigendoms- en zeggenschapsverhoudingen.

4.3.2. Orderingsbegrippen governance

Met de keuzes wie de eigendom verkrijgt en hoe de zeggenschap over de eigendom wordt georganiseerd, wordt bepaald hoe de relatie tussen familie en bedrijf, de onderlinge samenwerking tussen de familieleden in hun verschillende rollen en de samenwerking tussen de familie en externe partijen gestalte krijgen. De kernbegrippen eigendom en zeggenschap dienen voor de operationalisering van de sociaaleconomische randvoorwaarden.

Met betrekking tot de eigendom is het onderscheid relevant tussen het belang in het bedrijf (dat als stamvermogen kan worden beschouwd) en de inkomsten die het bedrijf voortbrengt (de vruchten van het stamvermogen). Het *belang in het bedrijf* en de *inkomsten* zijn benoemd als orderingsbegrippen voor de governance met betrekking tot de eigendom. Voor de regulering van de zeggenschap is het onderscheid tussen de dagelijkse leiding en het bestuur relevant. De interne organisatiestructuur van het bedrijf en de organisatie van de bedrijfsvoering worden in het bestek van dit artikel als afgeleide beschouwd van de dagelijkse leiding. Het *bestuur* en de *leiding* zijn benoemd als orderingsbegrippen voor de governance met betrekking tot de zeggenschap.

In eerste aanleg liggen de twee componenten van de eigendom in het verlengde van de economische randvoorwaarden. De twee componenten van de zeggenschap liggen op hun beurt in eerste aanleg in het verlengde van de sociale randvoorwaarden. Zoals uit de case studies valt op te maken, zijn deze begrippen en belangen in de praktijk overal even relevant en vloeien zij in elkaar over.

4.3.3. Balans

Een belangrijke taak in het kader van governance in het familiebedrijf is het bewaken van de balans. Op allerlei fronten moeten de belangen van de familie en de externe partijen in balans worden gehouden. Tegelijkertijd dient ook de balans tussen de mogelijk conflicterende familiebelangen uit de privésfeer en de bedrijfsbelangen uit de zakelijke sfeer te worden bewaakt. Deze balans is de basis

23. Zie noot 10 en 12. In dit verband is vermeldenswaard, dat in Duitsland een code voor goed bestuur in het familiebedrijf is uitgebracht die nadrukkelijk ingaat op de verantwoordelijkheden van de eigenaren ('Inhaber'). Zie *Kodex Familienunternehmen*, 2003, <http://www.kodex-fuer-familienunternehmen.de/>.

voor succes op de lange termijn.²⁴ Alles loopt echter door elkaar heen. Om deze reden raakt doorgaans het overzicht verloren en daarmee ook de balans. Het is daarom ook geen verrassing dat het voor veel ondernemende families lastig is om het opvolgingsproces in goede banen te leiden. Externe deskundigen die met de juiste instrumenten het proces begeleiden, bieden in de praktijk regelmatig een waardevolle ondersteuning. Het ordeningsmodel zou daarbij behulpzaam kunnen zijn.

4.3.4. Schema governance

De vertaalslag van randvoorwaarden naar bestuur en de samenhang van de verschillende ordeningsbegrippen van de governance kan als volgt schematisch worden weergegeven:

Zie figuur 3 aan het eind van dit artikel

De kunst is nu om sociale randvoorwaarden te formuleren waarmee passende zeggenschapsverhoudingen binnen de familie en tussen de familie en externe partijen kunnen worden vormgegeven. Dit geldt analoog voor de koppeling tussen de economische randvoorwaarden en eigendomsverhoudingen.

4.3.5. Family Governance

Met de governance krijgt ook de organisatie van de familie rondom het bedrijf haar gestalte. De (organisatie)graad van de familie is een cruciale succesfactor voor elk familiebedrijf²⁵ en daarmee van groot belang voor de voortzetting van het familiebedrijf. Het is daarom van groot belang om de familiale achterban te mobiliseren en organiseren, zodat de familie in al haar geledingen vertrouwd raakt met elkaar en met het bedrijf. Dit kan worden geduid als Family Governance.²⁶ De instelling van een familieberaad of familieraad, afhankelijk van het aantal familieleden, is in dit verband aan te raden. Vanuit dit informele gremium kan een proces worden ingericht waarmee de familieleden gestructureerd met elkaar overleg plegen over alles dat relevant kan zijn voor hun relatie met het bedrijf. Alle families uit de case studies voeren een dergelijk overleg (ook al noemen niet alle dit een familieberaad of familieraad).

Een belangrijk doel van de Family Governance en het familieoverleg is dat het draagvlak bij de familieleden voor de beslissingen en activiteiten aangaande hun onderlinge relatie en de relatie van de familie en het bedrijf op het gewenste peil blijft. Dit kan worden bereikt door tegemoet te komen aan

de beginselen van het zogenoemd Fair Process.²⁷ Dat houdt onder meer in dat familieleden actief participeren aan het familieoverleg terwijl zij hun verwachtingen kunnen uitspreken en adequate informatie en uitleg krijgen over het vraagstuk dat in een bepaalde situatie aan de orde is. Steeds meer ondernemende families stellen een familiestatuuat op waarin de uitgangspunten en spelregels worden opgetekend voor de onderlinge verhoudingen en voor de relatie tussen de familie en het bedrijf. Een familiestatuuat kan goed dienen als raamwerk voor de inrichting van de governance (het familie-ondernemingsbestuur²⁸). Familiestatuten bestaan overigens in veel verschillende maten en vormen, afhankelijk van het doel en de reikwijdte die de familie eraan geeft.²⁹

4.3.6. Bijzondere aandachtspunten governance

Bij familiebedrijven dient met betrekking tot de eigendomsverhoudingen nadrukkelijk rekening te worden gehouden met het feit dat eigendom niet alleen een materiële betekenis kent (de 'harde' kant), maar ook een immateriële (de 'zachte' kant), namelijk het psychologisch eigenaarschap.³⁰ Familieleden hebben individueel een bijzondere band met hun bedrijf, die zich zowel voor als tegen het collectieve belang kan keren. Succesvolle familiebedrijven nutten dit op een proactieve wijze uit, door nadrukkelijk invulling te geven aan het eigenaarschap en de daarmee samenhangende identiteit van de familie. In toenemende mate wordt erkend dat met het concreet omschrijven van deze identiteit in termen van waarden, visie en missie van de familie de constructieve betrokkenheid van de familie bij het bedrijf wordt bevorderd, met alle voordelen voor de familie en het bedrijf van dien.³¹ Dit effect heeft overigens ook betrekking op de medewerkers van het bedrijf, die samen met de familieleden het sociale kapitaal van het bedrijf belichamen.³²

Met betrekking tot de zeggenschapsverhoudingen mag niet uit het oog worden verloren, dat bij familiebedrijven de zeggenschap een formele (de 'harde' kant) en informele (de 'zachte' kant) dynamiek kent. De formele zeggenschap krijgt gestalte met de verschillende bestuursgremia waarop in meer of mindere mate ondernemingsrechtelijke bepalingen van toepassing zijn en/of waarvan de onderlinge verhoudingen schriftelijk zijn vastgelegd. De formele zeggenschap is zichtbaar en transparant, althans zo hoort deze te zijn. De informele zeggenschap is meestal niet of ten dele zichtbaar en vol-

24. Carlock, Ward (2001), p. 4 e.v.

25. Stafford et al (1999).

26. Zie voor een nadere bespreking van dit leerstuk onder meer Bruel et al (2008), p. 213-220.

27. Blondel et al (2005).

28. Geerlings et al (2009), p. 113-125.

29. Montemerlo, Ward (2005).

30. Kimmenade (2003), p. 89-114.

31. Zie onder meer het recent uitgekomen onderzoeksrapport van het Erasmus Centre for Family Business: *Van Onschatbare Waarde(n), Immaterieel Erfgoed door Bedrijfsgeneraties heen*, ECFB, 2017.

32. Idem 29 en 30.

trekt zich 'achter de schermen'. Hiermee wordt niet zozeer bedoeld op de gangbare informele afstemming en consultatie binnen en tussen de verschillende bestuursgrmedia voorafgaand aan de vergaderingen, maar des te meer op de familiale contacten en invloeden buiten de formele structuur. Dit heeft veelal betrekking op de rol van de echtgenoot van de ondernemer in geval van een DGA-onderneming en de levenspartners van de eigenaren in geval van een familiegeleide of familiegecontroleerde onderneming.

Ouders, grootouders en andere familieleden met een informeel leidende rol vervullen in veel situaties een belangrijke functie als verbinder en bewaker van de goede harmonie. Levenspartners vervullen een belangrijke rol bij de opvoeding van de eventueel toekomstige eigenaren en medewerkers van het bedrijf. Kortom, de actoren uit de informele zeggenschap zijn van groot belang om het draagvlak binnen de familie te cultiveren en onderhouden voor de keuzen die gemaakt worden in het kader van de opvolging en voortzetting van het familiebedrijf. De Family Governance bevordert de zichtbaarheid van de informele zeggenschap en daarmee de cohesie binnen de familie.

Externe bestuurders en adviseurs dienen oog te hebben en respect op te kunnen brengen voor het psychologische eigenaarschap en de informele zeggenschap en kunnen daarmee een belangrijke bijdrage leveren aan het mitigeren van de daaraan verbonden bedreigingen en aan het bevorderen van daaruit voortvloeiende kansen.

4.3.7. Planning proces

De planning van de opvolging en het voorsorteren op de voortzetting van het familiebedrijf in een nieuwe generatie vergt een zorgvuldig proces. Uit het ordeningsmodel kan worden herleid dat, afhankelijk van de verschillende sociaaleconomische factoren, eerst randvoorwaarden dienen te worden geformuleerd op sociaal en economisch vlak alvorens vast te kunnen stellen met welke maatregelen op het front van de eigendom en zeggenschap een passende governance kan worden ingericht. Met andere woorden: de inventarisatie en analyse van de factoren (stap 1) leveren 'input' op voor het formuleren van de juiste randvoorwaarden (stap 2) op basis waarvan de governance wordt (her)ingericht (stap 3). Zodra omstandigheden met betrekking tot de interne omgevingsfactoren wijzigen, dienen de randvoorwaarden te worden herijkt en kan dit resulteren in de aanpassing van de eigendoms- en zeggenschapsverhoudingen. Deze cyclus kan de planning van het opvolgingsproces bevorderen.

5. Reflectie

Hieronder volgt een reflectie op de case studies, het onderzoek, mogelijk vervolgonderzoek en de toepassing in de praktijk met een kort woord aan de adviseurs.

5.1. Bevindingen case studies

De vijf case studies als zodanig kunnen, gezien de enorme openheid van de families over hun bedrijven en opvolgingservaringen, worden beschouwd als preadvies. Elke case study levert relevante lessen en inzichten op. De ondernemende familie uit de case studies geven ieder op een eigen wijze invulling aan het opvolgingsproces en formuleren een bij hen passende vorm om het bedrijf te kunnen voortzetten. Tijdens de interviews viel op met welke nuchterheid en onbevangenheid de familieleden omgingen met keuzen die de persoonlijke belangen en ambities raakten. Uit elke case study blijkt duidelijk dat een gedegen inventarisatie van de sociaaleconomische factoren en vertaalslag daarvan naar sociaaleconomische randvoorwaarden een objectiverend effect heeft op de subjectieve beleving van de individuele familieleden. Dat gaat in de dagelijkse praktijk natuurlijk niet zo gestructureerd als omschreven in het model. Er wordt echter wel degelijk rekening gehouden met de verschillende factoren, die afhankelijk van de specifieke omstandigheden, in de ene situatie meer relevant zijn dan in de andere. Dat geschiedt in de onderlinge interactie veelal onbewust, getuige uitspraken zoals 'natuurlijk houden we daar rekening mee', 'dat weten we gewoon van elkaar', 'zo zitten we er nu eenmaal in', 'dat hoeven we elkaar niet uit te leggen', 'we voelen elkaar aan'.

Andere factoren geven aanleiding tot discussies, soms nadat er eerst enige spanning over is ontstaan, die plaatsvinden op een open en waardige manier (fair process). Het hoeft geen betoog dat dit de nodige inspanning vergt, hoe goed de onderlinge relaties ook zijn. De doorlopende afstemming en toetsing van verwachtingen, zienswijzen, vooronderstellingen en indrukken moeten ervoor zorgen dat de relaties goed blijven. Een goed zicht op mogelijke factoren die hier een rol kunnen spelen, biedt de nodige houvast. Door allen wordt erkend dat een vorm van structuur en ordening bevorderlijk is voor de voortgang van het opvolgingsproces en voortzetting van de onderlinge samenwerking.

5.2. Bevindingen onderzoek

Het onderzoek heeft zich beperkt tot deze vijf bedrijven uit deze specifieke sector en met nadruk op het opvolgingsproces. Men zou zich kunnen afvragen of vergelijkbare gesprekken met meer families uit deze sector en/of families uit andere sectoren andere relevante factoren aan het licht zouden brengen. Dat zou het geval kunnen zijn. Het was evenwel niet de bedoeling om zo veel mogelijk factoren te identificeren, maar voldoende factoren voor een robuuste (consistent toe te passen) en voor de praktijk relevante (herkenbaar voor de families) rubricering. Het toenemende gemak waarmee de interviews verliepen al naar gelang een opvolgend interview werd voorbereid met de uitkomsten van een eerder afgenomen interview doet vermoeden dat dit het geval is.

Elke factor zal in meer of mindere mate, direct of indirect, zijn eigen effect kunnen hebben op het opvolgingsproces en het succes waarmee het familiebedrijf wordt voortgezet. De mogelijke causaliteit en daaruit voortvloeiende effecten vallen buiten het bestek van dit onderzoek. De ordening van de factoren als zodanig heeft als doel om de goede gang van zaken tijdens het opvolgingsproces te bevorderen en te helpen bij het leggen van een sterk fundament voor een succesvolle voortzetting van het bedrijf. Zij blijken immers relevant te zijn in de beleving van de actoren uit de case studies en bieden aanknopingspunten voor het uitvoeren van een gedegen inventarisatie en analyse van de omstandigheden bij een specifiek familiebedrijf. De ordeningsbegrippen van de sociale en economische randvoorwaarden werden herkend als cruciale thema's voor het bestaansrecht van het familiebedrijf. Mogelijk kunnen deze worden aangepast indien een ander thema dan opvolging onderwerp vormt van onderzoek (zonder de randvoorwaarden als zodanig aan te tasten als ordeningsprincipe). Deze rubrieken zouden als flexibel kunnen worden gekenmerkt in het ordeningsmodel.

5.3. Vervolgonderzoek

De factoren lenen zich voor vervolgonderzoek. Het loont om hierin een verdieping en verbreding tot stand te brengen, ook al zijn er thans voldoende geïdentificeerd om te komen tot dit ontwerp van het ordeningsmodel. Nieuwe zullen naar verwachting kunnen worden ondergebracht in de sub-rubrieken van de hoofdrubriek 'Factoren' van het ordeningsmodel, waarmee een completer beeld ontstaat. Daarnaast zouden de factoren zich kunnen lenen als variabelen om causale mogelijke verbanden te onderzoeken die relevant kunnen zijn voor het functioneren van het familiebedrijf.

5.4. Toepassing in de praktijk

Voor wat betreft de praktijk, kan het woord vooral worden gericht aan de adviseurs die vanuit verschillende deeldisciplines met het familiebedrijf in aanraking komen. Het model zou een rol kunnen spelen om de eigen inspanningen in een bredere context te plaatsen. De randvoorwaarden bieden een goed uitgangspunt om te toetsen in hoeverre de juridische, fiscale en financiële structurering van de eigendoms- en zeggenschapsverhoudingen tegemoet komen aan de meer strategische doelen van de familie en om een goede samenhang te bereiken in de deeloplossingen op elkaars terreinen, waarbij het evenwicht tussen het familiebelang en het bedrijfsbelang in de gaten wordt gehouden en tegelijk ook rekening wordt gehouden met de emotionele en informele aspecten van de dynamiek van het familiebedrijf.

6. Afronding

De rode draad in de gesprekken met de ondernemende families is dat innovatie en verduurzaming van het familiebedrijf twee kanten zijn van dezelfde medaille, samengesmeed door een nauwe betrokkenheid, gedrevenheid en maatschappelijk engagement van de ondernemende familie die in de afweging tussen de korte en lange termijn een grote voorkeur vertoont voor de lange termijn. Familiebedrijven onderscheiden zich van andere particuliere bedrijven doordat naast puur zakelijke verhoudingen ook rekening moet worden gehouden met familiale verhoudingen die relevant zijn voor het bedrijf. Dit vergt een extra inspanning van alle betrokken actoren die zich kan vertalen in een concurrentievoordeel. Hoe meer dit bij de familiebedrijven het geval is in termen van aantallen en effect, hoe sterker onze economie. Eenieder die met het familiebedrijf in aanraking komt, kan hieraan een bijdrage leveren.

De agrarische sector neemt hierin een bijzondere positie in. Ten eerste omdat de bedrijven in deze sector aan het begin staan van een voor onze economie belangrijke waardeketen, ten tweede omdat de ondernemende families in deze sector een belangrijke voortrekkersrol vervullen in de omgang met natuur en milieu, ten derde omdat zij wereldwijd toonaangevend zijn op het terrein van innovatie en verduurzaming en ten vierde, vooral ook, omdat het familiebedrijf er zeer sterk vertegenwoordigd is. Kortom, een topsector van formaat.

De sociaaleconomische factoren en uitdagingen van het familiebedrijf zijn universeel en daarmee relevant voor elk familiebedrijf. De keuzes die men maakt zijn (dat kan niet voldoende worden benadrukt) afhankelijk van de specifieke familiale en bedrijfsmatige omstandigheden. Dit gegeven alleen al maakt het familiebedrijf zo bijzonder pluriform en daarmee als specifieke ondernemingsvorm relevant voor de externe betrokkenen (managers, toezichthouders en adviseurs), de wetenschap en het onderwijs, de belangen- en brancheorganisaties en, niet in de laatste plaats, de politiek, beleidsmakers en uitvoerders van de diverse overheidsinstanties. Het is de moeite waard om te investeren in de versterking van de positie en rol van het familiebedrijf in de maatschappij door juiste randvoorwaarden te scheppen op microniveau voor de familiebedrijven afzonderlijk en juiste randvoorwaarden te scheppen op macroniveau voor alle familiebedrijven gezamenlijk.

Literatuurlijst

- C. Blondel, R.S. Carlock & L. van der Heyden, 'Fair process: Striving for Justice in family Business', *Family Business Review* 2005, XVIII-1.
- M. Bruel, J.R. Geerlings & J.A. van Hamel, *Uitblinken als Familiebedrijf, over Werking en Inrichting van Goed Bestuur*, Kon. Van Gorcum 2008.
- R.S. Carlock & J.L. Ward, *Strategic Planning for the Family Business, Parallel Planning to unify the Family and the Business*, Palgrave 2001.
- R.S. Carlock & J.L. Ward, *When Family Businesses are Best, The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success*, Palgrave 2010.
- J.H. Chua, J.J. Chrisman & P. Sharma, *Defining the Family Business by Behaviour*, *Entrepreneurship: Theory & Practice* 1999, 23-4.
- G. Corbetta, *Le Imprese Familiari, Caratteri Originali, Varietà e Condizioni di Sviluppo*, EGEA 2004.
- M. Corbey, 'Agent of Steward? Over Mensbeeld en Management Control', *MAB*, 84^e jaargang, oktober 2010.
- R.H. Flören, *Crown Princes in the Clay, An Empirical Study on the Tackling of Succession Challenges in Dutch Family Farms*, Van Gorcum 2002.
- R.H. Flören, L.M. Uhlaner & M.M. Berent, *Family business in the Netherlands: Characteristics and success factors*, Nyenrode Business Universiteit 2010.
- J.R. Geerlings & A.J. Thomassen, 'Een Typologie van Familiebedrijven en de Consequenties voor de Inrichting van het Ondernemingsbestuur', *TvOB* 2005-3.
- J.R. Geerlings, D.R. de Lange & N.C. van Oostrom, 'Het Juridische Kader van het Familieondernemingsbestuur', *TvOB* 2009-5.
- K.E. Gersick, J.A. Davis, M. McCollom Hampton & I. Lansberg, *Generation to Generation, Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press 1997.
- T.G. Habberson & M.L. Williams, 'A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms', *Family Business Review* 1999, XII-1.
- T.G. Habberson, M.L. Williams & I.C. MacMillan, 'A Unified Systems Perspective of Family Firm Performance', *Journal of Business Venturing* 2003, 18-4.
- M. van de Kimmenade, *Verkoop van een Familiebedrijf, Psychologische Aspecten*, Centrum van het Familiebedrijf 2003.
- D. Montemerlo & J.L. Ward, *The Family Constitution: Agreements to Secure and Perpetuate Your Family and Your Business*, Family Enterprise Publishers 2005.
- S. Klein, J.H. Astrachan & K. Smyrnios, 'The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation and further Implication for Theory', *Entrepreneurship: Theory & Practice* 2005, Vol. 29.
- A.G. Lank & F. Neubauer, *The Family Business, Its Governance for Sustainability*, MacMillan Press 1998.
- P. van Leersum, M. Lückerath-Rovers & N. van Zijl, 'Tabaksblat voor Familiebedrijf? Best Practices voor de Commissaris in het Familiebedrijf wenselijk?', *MAB*, 83^e jaargang, oktober 2009.
- L. Melin, M. Nodqvist & P. Sharma, 'The Scope, Evolution and Future of Family Business Studies', in: *The Sage Handbook of Family Business*, Sage Publications 2014.
- C. Mühlebach, *Familyness als Wettbewerbsvorteil, Ein Integrierter Strategieansatz für Familienunternehmen*, Haupt 2004.
- K. Stafford, K.A. Duncan, S. Dane & M. Winter, 'A Research Model of Sustainable Family Business', *Family Business Review* 1999, X11-3.
- R. Tagiuri & J. Davis, 'Bivalent Attributes of the Family Firm', *Family Business Review* 1996, IX-2.
- L.M. Uhlaner, R.H. Flören & J.R. Geerlings, 'Owner Commitment and Relational Governance in the Privately-Held Firm: An Empirical Study', *Small Business Economics* 2007, Vol. 29.

Bijlage Tabellen en figuren

Tabel 1

Sociale Factoren - Individueel Sociaal Familiaal

- de leeftijd van de familieleden
- de ambities (richting en niveau) van de familieleden
- de intelligenties van de familieleden
- de persoonlijkheidskenmerken van de familieleden
- de mate waarin de familieleden zich betrokken voelen bij het bedrijf
- de kwaliteit van de huwelijksrelatie tussen de echtelieden
- de rol van de echtgenoot/echtgenote dan wel echtgenoten
- de mentale en lichamelijke gezondheid van de familieleden
- de exit stijl van (de leden van) de overdragende generatie

Tabel 2

Sociale Factoren – Collectief Sociaal Familiaal

- het aantal familieleden
- het aantal familieleden dat in het bedrijf werkzaam is
- de generatie waarin het familiebedrijf zich bevindt
- het aantal generaties dat bij het bedrijf is betrokken
- het aantal familiestaken dat bij het bedrijf is betrokken
- de tijdspanne waarbinnen een overdragende en opvolgende generatie met elkaar samenwerken
- de cultuur van de familie
- de mate waarin de familie haar waarden expliciet heeft gemaakt en geoperationaliseerd
- de (kwaliteit van de) eendracht en verbondenheid van de familie
- de mate waarin de familie gestructureerd overleg voert
- de mate waarin de familie een heldere strategie heeft geformuleerd
- de mate waarin de familie zich ontvankelijk toont voor de invloed van buiten af
- de mate waarin de opvolgende generatie vertrouwd is met elkaar
- de beleving binnen de familie van de ervaringen uit het verleden

Tabel 3

Sociale Factoren - ISB Individueel Sociaal Bedrijfsmatig

- de leeftijden van de externe leidinggevend en andere sleutelpersonen
- de ambities van de externe leidinggevend en andere sleutelpersonen
- de competenties van de externe leidinggevend en andere sleutelpersonen
- de mate waarin de externe managers (en eventuele bestuurders) affiniteit tonen met de specifieke kenmerken van het familiebedrijf

Tabel 4

Sociale Factoren - CISB Collectief Sociaal Bedrijfsmatig

- het aantal medewerkers in het bedrijf
- het aantal externe managers/sleutelpersonen
- de cultuur binnen het bedrijf
- de persoonlijkheidskenmerken van de sleutelpersonen in het bedrijf
- de mate waarin de leiding van het bedrijf gestructureerd overleg voert

Tabel 5

Economische Factoren - FE Familie Economisch

- de verdeling van de eigendomsbelangen onder de familieleden
- de aard en mate waarin een financiële pecking order aanwezig is binnen de familie
- de liquiditeit van de activa van het familievermogen
- het risicoprofiel van de activa van de familieleden
- de beleggingshorizon van de individuele familieleden
- het uitgavenpatroon van de individuele familieleden
- de inkomsten- en vermogensdoelstellingen van de individuele familieleden na hun werkzame leven
- de bestemming van vermogensmiddelen voor specifieke 'life events' van de individuele familieleden en/of familie als geheel
- de vorm waarmee en mate waarin zekerheden zijn gesteld door de familie
- de mate waarin de overdragende generatie het pensioen heeft veilig gesteld (niet louter fiscaal opgebouwd!)
- de vorm waarmee en mate waarin het bedrijf geld beschikbaar heeft gesteld aan de familie (RC verhoudingen)
- de spreiding van het familievermogen buiten de risicodragende sfeer van het bedrijf
- de latente belastingdruk op het familievermogen (onder meer uit hoofde van een komende opvolging)
- de mate waarin de familie voorzieningen heeft getroffen voor bedrijf gerelateerde uitgaven in de privésfeer
- het aantal familieleden dat financieel afhankelijk is van het bedrijf

Tabel 6

Economische Factoren - BE Bedrijf Economisch

- de omzet
- de omzetspreiding
- de winstgevendheid
- de vrije kasstroom
- de solvabiliteit van het bedrijf
- de investeringsbehoefte
- het risicoprofiel van het bedrijf (uit hoofde van financiële en operationele risico's)
- de mate waarin het bedrijf door de familie wordt gefinancierd
- de mate waarin het bedrijf door externe partijen wordt gefinancierd
- de stille reserves van het bedrijf
- de liquiditeit van de activa van het bedrijf
- de eisen die het bedrijf stelt aan het management en bestuur
- de mate waarin het bedrijf economische waarde creëert
- de mate waarin een onderscheid relevant is en wordt gemaakt tussen leiding en bestuur