

# Basisprincipes voor eigendomsplanning als uitgangspunt voor goed bestuur in het familiebedrijf

Het familiebedrijf onderscheidt zich in velerlei opzichten van niet-familiebedrijven.<sup>1</sup> Dit onderscheid is ook relevant voor de inrichting van het bestuur. Meer nog dan bij niet-familiebedrijven is de eigendomsstructuur een belangrijk uitgangspunt voor de bestuurlijke inrichting. De eigendomsstructuur wijzigt immers al naar gelang de familie zich ontwikkelt. Een familie doorloopt haar eigen levenscyclus waarbij telkens weer bij een generatiewisseling keuzes moeten worden gemaakt met betrekking tot de eigendomsoverdracht. Dat vraagt om een specifieke vorm van eigendomsplanning. In het kader van deze planning zijn drie basisprincipes bepalend voor het keuzeproces.<sup>2</sup> Deze drie basisprincipes zijn: rechtvaardigheid binnen de familie, betrokkenheid van de eigenaren en bestuurbaarheid van het bedrijf. De uitkomst van het keuzeproces levert uiteindelijk een nieuwe eigendomsstructuur op. Dit vraagt om een herijking, zo geen aanpassing van het ondernemingsbestuur. De basisprincipes vormen tijdens dit proces een waarborg voor een 'goed bestuur' in het familiebedrijf. Het familieberaad en het familieprotocol zijn in dit verband bruikbare instrumenten voor zowel de eigendomsplanning als de aanpassingen in het ondernemingsbestuur.

## Inleiding

Net als bij alle andere bedrijven is het doel van een familiebedrijf het vinden van een balans tussen de borging van de continuïteit van het bedrijf enerzijds en anderzijds het creëren van welvaart door het produceren en verhandelen van goederen of het leveren van diensten. Om dit doel te bereiken, heeft het bedrijf mensen in dienst die allen verschillende achtergronden, capaciteiten en persoonlijke doelstellingen hebben en zich verenigen om de doelstellingen van de organisatie te verwezenlijken. Het familiebedrijf voegt daar een unieke dimensie aan toe en wel de interactie tussen het bedrijfs-, het eigendoms- en het familiesysteem. Deze interactie kan inzichtelijk worden gemaakt aan de hand van het driecirkelmodel zoals beschreven door Davis en Tagiuri.<sup>3</sup> De directeuren, eigenaren, managers en werkne-

mers werken met elkaar samen in familieverband. De ethiek en gedragspatronen van dit familieverband vinden hun weerslag in de werkomgeving. Daar komt bij dat de eigendom in de meeste gevallen voor het grootste deel in handen is van één familie.<sup>4</sup> Dat heeft grote gevolgen voor de ontwikkeling van het bedrijf in vergelijking met die concurrenten die niet de karakteristieken van het familiebedrijf in zich herbergen. Afhankelijk van de wijze waarop door de familie de verschillende eigendomsvraagstukken en dilemma's worden ondervangen, vertaalt dit zich in een voordeel of een zwakte ten opzichte van niet-familiebedrijven. Hierin ligt dan ook het belang besloten van een gedegen en professioneel ingericht bestuursstelsel.

Alvorens verder in te gaan op de aspecten van de eigendom, moet worden benadrukt dat het



\* Prof. dr. R.H. Flören is als Insinger de Beaufort hoogleraar Familiebedrijven en Bedrijfsverdracht verbonden aan Nyenrode Business Universiteit.



\*\* Mr. J.R. Geerlings is partner bij MESA-FBC, een advies- en expertisecentrum voor familiebedrijven en daarnaast betrokken bij verschillende academische onderwijs- en onderzoeksprogramma's gericht op het familiebedrijf en hun adviseurs.

1. Zie special *Tijdschrift voor Ondernemingsbestuur* juni 2005.
2. R.H. Flören, *Opvolging in eigendom bij familiebedrijven: eerder een kans dan een recht*, Breukelen: Nyenrode Business Universiteit 2003.
3. R. Tagiuri, & J. Davis, 'Bivalent attributes of the family firm', *Family Business Review*, 9 (2) 1996, p. 199-208.
4. R.H. Flören, & J.R. Geerlings, *Eigendom in het familiebedrijf en investeringsbehoefte bedrijf*, Breukelen: Nyenrode Business Universiteit 2006.

*Ook al dragen alle familiebedrijven veel gemeenschappelijke kenmerken en zien zij zich op gezette tijden geconfronteerd met gelijke dilemma's, er is sprake van een zeer pluriforme groep.*

familiebedrijf als zodanig niet bestaat. Ook al dragen alle familiebedrijven veel gemeenschappelijke kenmerken en zien zij zich op gezette tijden geconfronteerd met gelijke dilemma's, er is sprake van een zeer pluriforme groep. Deze pluriformiteit is de laatste jaren nog extra belicht al naar gelang steeds meer onderzoekers steeds meer definities voor het familiebedrijf zijn gaan formuleren. Handler<sup>5</sup> heeft eens gesteld dat er net zo veel definities van familiebedrijven zijn als onderzoekers. Het is daarom van belang om (vooral als adviseur) niet uit te gaan van een bepaalde definitie, maar om voortdurend bij elk individueel geval voor ogen te krijgen welke specifieke karakteristieken aanwezig zijn die een familiebedrijf kenmerken.

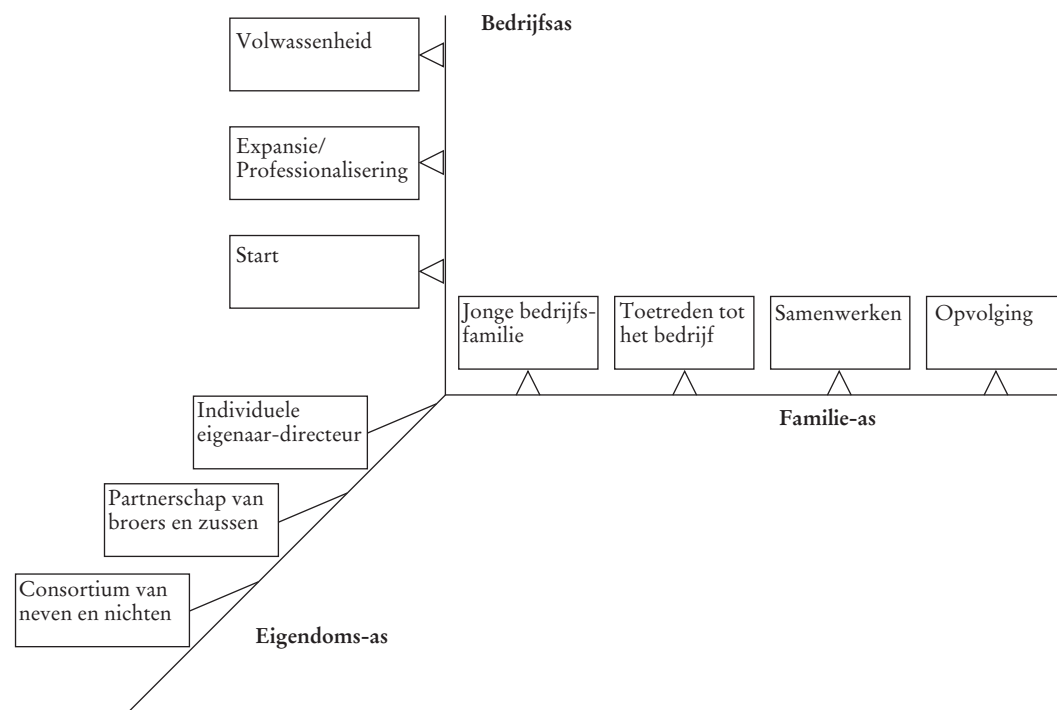
In dit artikel staan eigendomsstructuren centraal die verbonden zijn aan een specifieke fase in de ontwikkelingscyclus van een familie. Deze eigendomsstructuren vormen immers de basis voor het ondernemingsbestuur. Allereerst wordt uitgelegd wat het onderscheid is tussen de belangrijkste drie eigendomsstructuren. Daarmee wordt duidelijk dat elke fase zijn eigen karakteristieken en uitdagingen kent. Vervolgens wordt ingegaan op het belang van en het keuzeproces met betrekking tot de eigendomsplanning. Bij iedere genera-

tiewisseling moet de familie namelijk keuzes maken met betrekking tot de eigendomsoverdracht. Dat vraagt om een planmatige benadering. De meeste families worstelen met dit keuzeproces. Uit onderzoek blijkt dat drie basisprincipes dat keuzeproces in sterkte bepalen.<sup>6</sup> In het artikel worden deze basisprincipes nader belicht. Ook wordt in dit artikel stilgestaan bij het familieberaad en het familieprotocol, omdat deze de inrichting van het ondernemingsbestuur van een familiebedrijf ondersteunen.

### Eigendomsstructuren

Gersick et al.<sup>7</sup> hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan het maken van een onderscheid tussen verschillende soorten familiebedrijven. Aan de hand van de drie domeinen van het driecirkelmodel hebben zij de ontwikkeling beschreven die het bedrijf, de familie en de eigendom doorlopen. Deze drie domeinen kennen een eigen levenscyclus, die alle drie door Gersick et al. in afzonderlijke assen zijn uitgezet. De begrippen 'tijd' en 'verandering' vormen in hun ogen de aanleiding voor deze 'dynamisering' van het driecirkelmodel. Dit wordt inzichtelijk gemaakt met het driedimensionale ontwikkelingsmodel zoals gepresenteerd in figuur 1.

Figuur 1. Driedimensionaal ontwikkelingsmodel van het familiebedrijf



Bron: Gersick et al. (1997).

5. W.C. Handler, *Managing the family firm succession process: The next generation family members' experience* (diss.), Boston: Boston University 1989.
6. Floren en Geerlings (2006).
7. K.E. Gersick, J.A. Davis, M. McCollom Hampton & I. Lansberg, *Generation to generation: Life cycles of the family business*, Boston: Harvard Business School Press 1997.

De belangrijkste as om familiebedrijven onderling van elkaar te onderscheiden als het gaat om de keuze met betrekking tot de bestuurlijke inrichting, is de eigendomsas. Op deze as komen de volgende drie verschillende basisstructuren van familiebedrijven voor:

1. individuele eigenaar-directeur,
2. partnerschap van broers en zussen,
3. consortium van neven en nichten.

Alle drie categorieën kennen hun specifieke kenmerken en uitdagingen, die ook relevant zijn voor de 'governance'-structuur. Hieronder worden de belangrijkste kenmerken en uitdagingen van elke eigendoms categorie besproken.

#### *Ad 1. Individuele eigenaar-directeur*

Bij de bedrijven in de eigendoms categorie 'individuele eigenaar-directeur' zijn de leiding en de eigendom veelal in handen van één persoon. De meeste bedrijven in Nederland vallen onder deze categorie. Dit lijken de familiebedrijven in de meest zuivere vorm te zijn. Toch is dit lang niet altijd het geval. Allereerst vallen de meeste startende bedrijven in deze categorie. Startende ondernemers richten hun bedrijf in beginsel niet op met het idee een familiebedrijf te creëren. Pas na een aantal jaren zullen de familieaspecten een belangrijke rol gaan spelen. Ten tweede zijn er in Nederland veel zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers) in deze eigendoms categorie. In 2002 bedroeg het aantal zzp'ers in Nederland 140 000.<sup>8</sup> Ook deze groep is in onze optiek geen familiebedrijf.

De overige bedrijven in deze eigendoms categorie kunnen wel als familiebedrijf worden beschouwd (circa 150 000 bedrijven in 2002). Naar schatting betreft het hier ruim 75 procent van alle familiebedrijven. In deze groep zijn ook de meeste directeur-grootaandeelhouders in Nederland vertegenwoordigd. Doorgaans bevinden deze bedrijven zich in de eerste generatie met een sterk gedreven ondernemer in de leiding. Maar ook oudere-generatie familiebedrijven kunnen zijn gebleven of teruggevallen in deze eigendoms categorie. In tabel 1 staan de belangrijkste kenmerken, krachten en uitdagingen van de bedrijven in de eigendomsstructuren 'eigenaar-directeur' vermeld.

*Tabel 1. Eigenaar-directeur: kenmerken, krachten en uitdagingen*

#### *Kenmerken*

- Eigendom en leiding in handen van één persoon of echtpaar.
- Eventuele andere eigenaren hebben een zeer beperkte deelneming.
- De eigenaar is veelal oprichter van het bedrijf.

#### *Krachten*

- Concurrentievoordelen door zeer korte lijnen en snelle besluitvorming.
- Directe betrokkenheid eigenaar in bedrijfsvoering draagt bij tot herkenbaarheid bij en toegankelijkheid voor klanten en werknemers.
- Bevlogenheid en enthousiasme van ondernemer stralen af op alle betrokkenen.

#### *Uitdagingen*

- Grote afhankelijkheid van gezondheid, motivatie en creativiteit van eigenaar-directeur.
- Opbouw van kapitaal beperkt.
- Kiezen van een eigendomsstructuur bij overdracht leiding en eigendom naar nieuwe generatie.

Bron: Gersick et al. (1999).

#### *Ad 2. Partnerschap van broers en zussen*

De tweede eigendoms categorie is het 'partnerschap van broers en zussen'. Veelal is hier sprake van een oudere-generatie familiebedrijf waarbij de eigendom is overgegaan van de oprichtersgeneratie naar de kinderen van de volgende generatie. Vrij zelden komt het voor dat broers en/of zussen gezamenlijk een eigen bedrijf oprichten. Geschat wordt dat ongeveer 20 procent van alle familiebedrijven behoren tot deze eigendoms categorie. Meestal zijn het in Nederland twee of drie broers die het bedrijf van hun vader hebben overgenomen.

Bij de overdracht van eigendom hebben de vorige ondernemers besloten om de eigendom over meer kinderen te verdelen. Lang niet altijd zijn alle eigenaren terug te vinden in de leiding van het bedrijf. De betrokkenheid van de eigenaren bij het bedrijf is desondanks in veel gevallen groot. Voor de directeur is het van belang dat deze de overige broers en zussen actief bij het bedrijf blijft betrekken om belangtegenstellingen tot een minimum te beper-

*Vrij zelden komt het voor dat broers en/of zussen gezamenlijk een eigen bedrijf oprichten.*

8. P.C.A. Meijer, & P.J.M. Vroonhof, *Zzp'ers onder het vergrootglas*, Den Haag: Raad voor het Zelfstandig Ondernemerschap 2002.

*De meest complexe eigendoms categorie is het 'consortium van neven en nichten'.*

ken. Hierbij kan gedacht worden aan de behoefte van het bedrijf aan diepte-investeringen versus de wensen van andere eigenaren om dividend uit te keren; of aan een koerswijziging in de strategie waardoor een (familie)traditie wordt doorbroken. In tabel 2 worden de belangrijkste kenmerken, krachten en uitdagingen van de bedrijven in de eigendoms categorie 'partnerschap van broers en zussen' weergegeven.

*Tabel 2. Partnerschap van broers en zussen: kenmerken, krachten en uitdagingen*

#### *Kenmerken*

- Eigendom en leiding veelal in handen van één generatie.
- Eigendom is verdeeld over twee of meer broers en zussen.
- Meeste eigenaren hebben substantiële minderheidspakketten.

#### *Krachten*

- Broers en zussen verwerven eigendom en worden daardoor betrokken bij continuïteit van het bedrijf.
- In teamverband de mogelijkheid om het bedrijf te laten groeien en te professionaliseren.
- Samenwerken in familieverband kan leiden tot versterking van familiecultuur en verregaande benutting van sterkten familiebedrijf.

#### *Uitdagingen*

- Mogelijke conflicten tussen broers en zussen met verschillende belangen.
- Betrokkenheid van niet in familiebedrijf werkzame familieleden kan verminderen.
- Wens tot verkoop eigendomsbelang beperkt bedrijf in groei.

Bron: Gersick et al. (1999).

#### *Ad 3. Consortium van neven en nichten (inclusief familiesyndicaat)*

De meest complexe eigendoms categorie is het 'consortium van neven en nichten'. Indien er sprake is van zeer veel aandeelhouders wordt ook wel gesproken van een familiesyndicaat. Bij het consortium van neven en nichten is de eigendom verdeeld onder een (aanzienlijke) groep neven en nichten en ook andere familieleden. De banden tussen de familieleden zijn minder hecht dan in gezinsverband mag wor-

den verwacht. Het aantal eigenaren varieert van enkele tot wel vele honderden familieaandeelhouders. Tot deze derde categorie familiebedrijven behoren naar schatting maximaal 2 procent van alle familiebedrijven.

Familiebedrijven in deze eigendoms categorie hebben een langere historie en bevinden zich hoofdzakelijk in de derde of latere generatie. Het feit dat de familieaandeelhouders een minder hechte familieband hebben, betekent niet dat het familiebedrijf voor velen als onbelangrijk wordt bestempeld. De kans op conflicterende belangen tussen de verschillende familieleden is echter groter. Daar staat tegenover, dat bij deze bedrijven de mogelijkheden doorgaans groter zijn om familieleden te ontmoeten indien zij hun eigendom willen afstoten. In tabel 3 staat een opsomming van de belangrijkste kenmerken, krachten en uitdagingen van deze derde eigendoms categorie.

*Tabel 3. Consortium van neven en nichten en familiesyndicaat: kenmerken, krachten en uitdagingen*

#### *Kenmerken*

- Eigendom is verdeeld over vele neven/nichten en andere familieleden.
- Bijna alle eigenaren hebben slechts klein percentage van de eigendom.
- Groot aantal eigenaren is niet werkzaam in het familiebedrijf.

#### *Krachten*

- Door grootte van de groep eigenaren is het gemakkelijker om managementpotentieel uit de eigen familiekring te werven.
- Bedrijf groot genoeg om eigendom van familieleden onderling te verkopen.
- Familiebedrijf kan dienen als bindende kracht tussen anders verre familieleden.

#### *Uitdagingen*

- Veel energie moet gestoken worden in het betrokken houden van een grote groep familieaandeelhouders.
- Opzetten van een kapitaalmarkt voor het familiebedrijf.
- Conflicten en tegenstellingen kunnen ontstaan tussen de verschillende familietakken.

Bron: Gersick et al. (1999).

## Eigendomsplanning

Nu de verschillende eigendomsstructuren zijn besproken, doemt de vraag op hoe omgegaan kan worden met de verschuivingen op de eigendomsas. Deze verschuivingen worden immers ingegeven door tijdgebonden veranderingen binnen de familie. Dit brengt zo nu en dan drastische veranderingen binnen de eigendomsstructuur met zich mee. Het is van groot belang om te beseffen dat deze veranderingen voorzienbaar zijn. In dit verband kan worden toegejuicht dat sinds enkele jaren volop aandacht wordt gegeven aan het opvolgingsproces van familiebedrijven. Deze aandacht is tot nu toe echter nog hoofdzakelijk gericht op de opvolging in leiding, terwijl de overdracht van eigendom niet of nauwelijks aan bod komt. Hier wordt niet gedoeld op de technische (fiscaal en juridische) structurering, maar op de familiedynamische aspecten van de overdracht van eigendom. Uit eerder onderzoek<sup>9</sup> blijkt dat deze aspecten van de overdracht van eigendom in familiebedrijven kritischer is voor de continuïteit van het bedrijf dan de opvolging in leiding. Overdracht van eigendom van het familiebedrijf aan de volgende generatie vereist dan ook een zorgvuldige en gedetailleerde planning. Een gedegen voorbereiding is noodzakelijk om de overdracht te verwezenlijken zonder de harmonie binnen de familie in gevaar te brengen. Het proces is emotioneel geladen en kan tot gevolg hebben dat ouders en kinderen in conflict raken of dat broers en/of zusters tegen elkaar worden opgezet. Kort gesteld, de actieve en positieve betrokkenheid van de familie is in het geding.

Gersick et al.<sup>10</sup> hebben het belang van een zorgvuldig gekanaliseerde overdracht van eigendom als volgt verwoord: 'In grote openbare [beursgenoteerde] bedrijven waarin de eigendom niet gedomineerd wordt door een familie of groep zijn de aandelen zo verspreid dat het topmanagement de facto de controle heeft over de koers van het bedrijf. Opvolging heeft daar te maken met een andere president-directeur en niet met het verhandelen van aandelen op de beurs. Maar in familiebedrijven wordt de uiteindelijke macht in het systeem bepaald door de eigendom van de familie, zelfs als het management grotendeels in handen is gegeven van leidinggevendenden van buiten de familie.'

Gezien de betekenis die de familie-eigenaren aan de eigendom hechten, is het van belang dat de opvolging in familiebedrijven begint met het maken van keuzen voor de toekomstige eigendomsstructuur. Het simpelweg scheiden van de zeggenschap en de eigendom door middel van certificering van aandelen in het familiebedrijf is in dit verband niet voldoende om belangenconflicten en bestuursproblemen te voorkomen. Het doet geen recht aan de betrokkenheid die niet in het bedrijf werkzame familieleden in voorkomende situaties nastreven en de ondersteuning die zij indirect zouden kunnen geven aan diegenen uit de familie die zich binnen het bedrijf inzetten. Certificering sec vanuit risico-optiek kan bovendien ook averechts werken. Indien niet-werkzame familieleden zich buitengesteld voelen en daarmee onrechtvaardig behandeld, zou de familiedynamiek wel eens dwars door de beschermingsconstructie heen zijn effect kunnen ressorteren. Daardoor ontstaan vroeg of laat ook problemen rondom of binnen het bedrijf. Een en ander zou kunnen worden ondervangen met het instellen van een familieberaad en/of het opstellen van een familieprotocol.

De eigendomsstructuur van een familiebedrijf is door Geerlings en Thomassen benoemd als een familiegebonden 'constellatie'.<sup>11</sup> Zij stellen: 'Met de ontwikkeling van de familie zijn aanpassingen in de eigendomsstructuur gemeoid en daarmee tevens aanpassingen van de inrichting van het bestuur. Kort gesteld: er bestaat een causaal verband tussen de familiestructuur en de eigendomsstructuur. De consequentie van dit verband is dat er telkens weer bij een generatiewisseling moet worden bezien welke keuzen binnen de familie dienen te worden gemaakt met betrekking tot de overgang van de eigendom. De enige manier om deze keuze goed overwogen te maken is het formuleren van een visie gericht op de structuur van de eigendom van het bedrijf. Daarvoor is niet alleen de strategische ontwikkeling van het bedrijf de bepalende factor.' Belangrijke factoren voor het keuzep proces voor een nieuwe eigendomsstructuur zijn de mate waarin individuele familieleden zich met het bedrijf vereenzelvigen en de onderlinge cohesie binnen de familie. Samenvattend is in tabel 4 aan de hand van de beschreven ontwikkelingsstadia van de eigendom (lees eigendomsstructuren) het volgende overzicht opgesteld.<sup>12</sup>

*Een gedegen voorbereiding is noodzakelijk om de overdracht te verwezenlijken zonder de harmonie binnen de familie in gevaar te brengen.*

9. R.H. Flören, *Erfgoedstrategie en het familiebedrijf*, Breukelen: Nyenrode University Press 1998.
10. Gersick et al. (1997), p. 216.
11. J.R. Geerlings, & A.J. Thomassen, 'Een typologie van het familiebedrijf en consequenties voor de inrichting van het ondernemingsbestuur', *Tijdschrift voor Ondernemingsbestuur* 2005, nr. 3, p. 77-84.
12. J.R. Geerlings, 'Estate planning binnen de dynamiek van het familiebedrijf', *Kwartaalbericht Estate Planning* juni 2005.

*De meeste families hebben moeite om alle opties en de consequenties goed te overzien.*

Tabel 4. Kernthema's bij eigendomsplanning

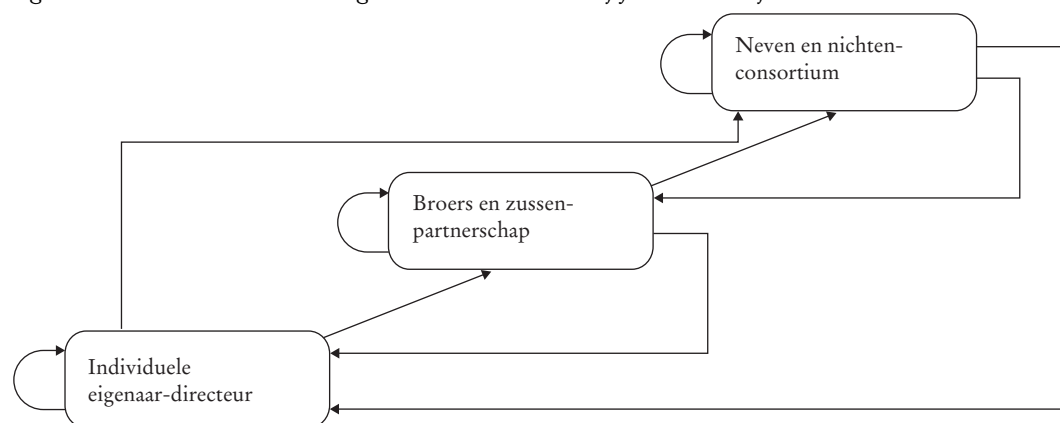
Stadium	Kenmerk	Kernthema's
Eigenaar/directeur	DGA-situatie	Kapitaalsvorming Anticiperen op gedeelde eigendom en zeggenschap
Broers/zussenpartnership	Gedeelde eigendom	Werkzame en niet-werkzame eigenaren Anticiperen op vorming van familiestaken
Neven/nichtenconsortium	Gefragmenteerde eigendom	Managen van een complexe familie- en eigenarengroep Liquiditeit van eigendom

Geerlings (2005) op basis van Gersick et al.

Elke generatiewisseling kan zoals hierboven aangegeven de eigendomsstructuur drastisch doen wijzigen. Daarbij worden de stadia van de eigendom niet noodzakelijkerwijs in de bovenstaande volgorde doorlopen. De eigendom van familiebedrijven kan bij opvolging in de familie telkens overgaan naar één van de drie eigendomsstructuren. Na een gedeelde eigendom van broers en zussen in de tweede generatie kan een bedrijf bijvoorbeeld terugvallen in een DGA-situatie nadat een kind van één

van hen iedereen uitkoopt. In figuur 2 is een totaaloverzicht van negen verschillende alternatieven grafisch weergegeven. Bij overdracht van eigendom kunnen families besluiten om binnen dezelfde eigendoms categorie te blijven, terwijl ze de eigendomsstructuur ook kunnen vereenvoudigen of compliceren. Bij elke opvolging vanuit een willekeurig eigendomsstadium kan worden gekozen uit drie basisscenario's.

Figuur 2. Alternatieven voor eigendomsoverdracht bij familiebedrijven



Bron: Gersick et al. (1997).

De meeste families hebben moeite om alle opties en de consequenties goed te overzien. Zij hebben weinig of geen ervaring met een eigendomsoverdracht en de meeste families hebben hiervoor dan ook geen beleid geformuleerd.<sup>13</sup> De familie beschouwt het bedrijf als uniek, de eigen familie als uniek en de eigen situatie als uniek. Dit heeft tot gevolg dat ook het opvolgingsvraagstuk met betrekking tot de eigen-

dom als uniek wordt ervaren. Families krijgen hierdoor niet alleen het gevoel dat zij er alleen voor staan, het brengt ook een risico met zich mee voor de continuïteit van het bedrijf. De eigendomsoverdracht wordt in veel gevallen beschouwd als een transactie in plaats van een proces dat gepaard gaat met een geleidelijke aanpassing in het bestuur. De bestuursstructuur dient in deze situaties echter ook doorlo-

13. G. Baring, *Characteristics of Australian family business*, Monash University, 1992, Working Paper Series No. 4/92, Australia; en R.H. Flören, *Familiebedrijven in Nederland*, Breukelen, Nyenrode Business Universiteit 1993.

pend gericht te zijn op het *managen* van het *proces* van de eigendomsoverdracht. Daarbij staan de betrokkenheid en belangen van de verschillende eigenaren centraal. Zo langzamerhand groeit het besef bij de bedrijfsfamilies, dat het uitstippelen van een eigendomsstrategie een goede basis vormt voor zowel een soepel verloop van een opvolgingsproces als voor de doorlopende bevordering van de ontwikkeling van het bedrijf.

Op dit terrein is sprake van een paradox, want nog steeds bestaat er een gebrek aan bereidheid bij bedrijfsfamilies om de eigendom op het juiste moment over te dragen. Lank<sup>14</sup> heeft eerder al geconstateerd dat eigenaren doorgaans deze bereidheid ontberen. Dit is nog steeds een belangrijke uitdaging voor de huidige generatie eigenaren van familiebedrijven. Voor veel families is bovendien de overdracht van eigendom buiten de familie onbespreekbaar<sup>15</sup>, ook al komt een 'ontsluiting' van de eigendom de ontwikkeling van het bedrijf 'op going-concernbasis' ten goede. Families zien (partiële) verkoop buiten de familie doorgaans niet als een optie, omdat het familiebedrijf voor hen meer waarde heeft dan alleen de verkoopwaarde.<sup>16</sup> 'Hoe moet men die meerwaarde nu vertalen naar bedrijfseconomische maatstaven en welke investeerder is bereid daarvoor te betalen?' is in deze gevallen regelmatig de vraag die bedrijfsfamilies zich stellen. Volgens McCollom<sup>17</sup> zullen bedrijfsfamilies dan ook zo lang als mogelijk proberen om de eigendom en zeggenschap over het bedrijf volledig besloten te houden. Het gevaar ontstaat dan dat er groeikansen worden gemist. Dat nemen zij al te vaak simpelweg voor lief. Ook al is een dergelijk standpunt uiteraard het 'goed recht' van de eigenaar, op de lange duur ontstaat het risico dat het bedrijf in een neerwaartse spiraal terechtkomt. Een planmatige benadering van veranderingsprocessen die zich binnen de familie en het bedrijf voltrekken, kan dit helpen voorkomen of doorbreken.

Deze planmatige benadering mondt uit in een eigendomsplanningsstrategie, die uitgaat van de onderlinge verwevenheid en afhankelijkheid van familie en bedrijf. Een goed uitgebalanceerde eigendomsplanningsstrategie zal uiteindelijk de gezondheid van het bedrijf op de lange termijn ten goede komen, omdat hiermee de parallelle ontwikkeling van en in-

teractie tussen het bedrijfssysteem en het familiesysteem wordt bewaakt. Elke eigendomsplanningsstrategie behelst een scenariokeuze met betrekking tot de eerder beschreven eigendomsstadia. Welke aanleiding er ook bestaat voor een herstructurering van de eigendomsstructuur, uiteindelijk zal elke bedrijfsfamilie een keuze moeten maken hoe de eigendom zal worden ondergebracht in een opvolgende generatie. Eerder is inzichtelijk gemaakt dat daarvoor telkens drie basisscenario's voorhanden zijn.

Bij elk basisscenario spelen verschillende dilemma's een rol die een situatie compliceren. Veel voorkomende dilemma's zijn:

- moeten wij de eigendom spreiden over alle erfgenamen of concentreren bij de werkzame familieleden?
- mogen alleen bloedverwanten in rechte lijn eigenaar zijn?
- moeten wij het eigenaarschap laten afhangen van een functieniveau?

In de praktijk zijn de adviseurs al te vaak geneigd om de discussie met betrekking tot dergelijke dilemma's te concentreren op de juridische en fiscale aspecten. Dit doet echter onrecht aan het belang dat eigenaren en overige familieleden hechten aan harmonie binnen de bedrijfsfamilie. Veel beter is het om in eerste instantie een meer generieke benadering te kiezen die het kader schept voor het formuleren van uitgangspunten met betrekking tot de relatie die de familie met het bedrijf wenst te onderhouden. Als een antwoord is gegeven op de vraag wat de familie en het bedrijf voor elkaar (kunnen blijven) betekenen, zal ook een werkbare juridische en fiscale structuur kunnen worden ingeruimd. De eigendom fungeert daarbij als verbinding tussen de (belangen van de) familie en het bedrijf.

### Basisprincipes voor eigendomsplanning

Het moge duidelijk zijn dat niet alleen de keuze met betrekking tot het opvolgingsscenario bepalend is voor de inrichting van de bestuursstructuur. Er dient evenzeer rekening te worden gehouden met de oplossingsrichting van de verschillende dilemma's. Als probleemstelling kan dan bijvoorbeeld worden geformuleerd: 'Als wij ervoor kiezen om het bedrijf met alle familiestaken voort te zetten,

*Families zien (partiële) verkoop buiten de familie doorgaans niet als een optie, omdat het familiebedrijf voor hen meer waarde heeft dan alleen de verkoopwaarde.*

14. A. Lank, 'Making sure the dynasty does not become a Dallas', in: S. Birley, D.F. Muzyka (Eds.), *Mastering enterprise*, London: Pitman Publishing 1997, p. 154-160.

15. Handler (1989).

16. G.R. Ayres, 'Rough corporate justice', *Family Business Review*, 11 (2) 1998, p. 91-106; en R.H. Flören & S.F. Jansen, *De emotionele waarde van het familiebedrijf*, Deventer: Kluwer 2005.

17. M.E. McCollom, 'The ownership trust and succession paralysis in the family business', *Family Business Review*, 5 (2) 1992, p. 145-160.

*Veel conflicten binnen familiebedrijven ontstaan juist vanuit een gevoel onrechtvaardig te zijn behandeld, terwijl eenmaal aangedaan onrecht lastig valt te repareren.*

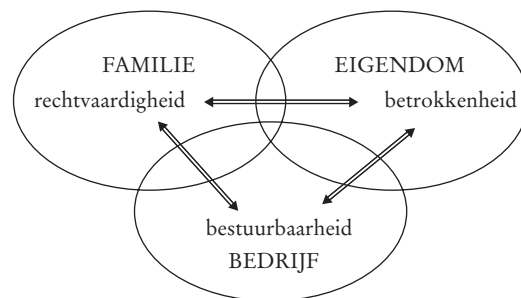
moeten de aandelen dan alleen worden overgenomen door hen die in het bedrijf werken? Om het keuzeproces in goede banen te leiden en de juiste afwegingen te maken, kunnen drie basisprincipes voor eigendomsplanning worden ingezet die ieder zijn verbonden aan een specifiek domein uit het driecirkelmodel.<sup>18</sup> Als basisprincipes voor elke eigendomsplanning (strategie) gelden:

- de rechtvaardigheid in de familie;
- de betrokkenheid van de eigenaren;
- de bestuurbaarheid van het bedrijf.

Het betreft algemeen geldende principes die verbonden zijn aan de betreffende domeinen van het driecirkelmodel (zie figuur 3). Een bedrijfsfamilie ziet zich met betrekking tot deze principes geconfronteerd met de volgende vragen:

- welke (familie-eigen) invulling moet er aan de principes worden gegeven?
- hoe verhouden deze principes zich tot elkaar?
- hoe moet de onderlinge samenhang tussen deze principes worden onderhouden?

*Figuur 3. Drie basisprincipes voor eigendomsplanning*



Bron: Flören (2003).

### **Rechtvaardigheid**

Rechtvaardigheid, het eerste basisprincipe, is gestoeld op een waarde die binnen onze maatschappij diep is ingeworteld en betekent voor bedrijfsfamilies dat zij alle familieleden en erfgenamen eerlijk willen behandelen. Veel conflicten binnen familiebedrijven ontstaan nu juist vanuit een gevoel onrechtvaardig te zijn behandeld, terwijl eenmaal aangedaan onrecht lastig valt te repareren. Het begrip rechtvaardigheid staat centraal bij het oplossen van de complexe dilemma's waarvoor bedrijfsfamilies van tijd tot tijd komen te staan en bij de ingrijpende keuzes die zij moeten maken met betrekking tot (hun relatie met) het bedrijf. Het draagvlak binnen de familie voor de uit-

komsten van de besluitvorming met betrekking tot deze dilemma's is voor de continuïteit van het bedrijf op de langere termijn van belang en is afhankelijk van de door de familieleden *gepercipieerde* rechtvaardigheid. Een goed ingerichte bestuursstructuur kan een belangrijke rol spelen bij de totstandkoming van dat draagvlak. De invulling van het principe van rechtvaardigheid verschilt sterk per familie. Iedere familie heeft zo een eigen cultuur, waardenstelsel en gedragspatronen. Voor alle families geldt echter dat het belangrijk is om een eerlijk besluitvormingsproces te doorlopen waarbij het onderlinge respect wordt gewaarborgd. In de literatuur is hiervoor door onder meer Blondel et al.<sup>19</sup> het concept van het *fair process* geïntroduceerd. Als basis hiervoor presenteren zij de distributieve, retributieve en procedurele benaderingswijzen van het begrip rechtvaardigheid die ook in de rechtspraak worden toegepast. Met deze benaderingswijzen beoogt de rechtspraak de rechtvaardigheid te 'operationaliseren'.

Blondel et al. stellen dat een distributieve vorm van eerlijkheid (wie krijgt hoeveel van wat?) amper is te bereiken bij een familiebedrijf, omdat er bijna altijd sprake is van verstoringen zoals leeftijdsverschillen of verschillen in omvang van familiestaken. Hetzelfde doet zich voor bij de retributieve vorm van eerlijkheid (hoe moet onrechtvaardigheid ongedaan worden gemaakt?). Ook de familiedynamiek kan op gezette tijden (behoorlijk) verstorend doorwerken op zowel een distributieve als retributieve benaderingswijze van de rechtvaardigheid. Blijft over de procedurele benadering: het proces zelf. Het fair process is gestoeld op louter de procedurele benadering, omdat dit volgens Blondel et al. de enig werkbare zou zijn binnen het familiebedrijf. De rechtvaardigheid bij een familiebedrijf wordt dan bereikt met een doorlopend proces, waarbij alle familieleden zich betrokken voelen, hun verwachtingen kunnen uitspreken en adequate informatie en uitleg krijgen over het vraagstuk dat in een bepaalde situatie aan de orde is.<sup>20</sup> Een dergelijk proces bevordert de stabiliteit van de eigendomsstructuur en hoort daarom thuis binnen de bestuursstructuur van het familiebedrijf.

### **Betrokkenheid**

Betrokkenheid is het tweede basisprincipe voor eigendomsplanning. De actieve en posi-

18. R.H. Flören (2003).

19. C. Blondel, R.S. Carlock, & L. van der Heyden, 'Fair process: seeking justice in family firms', Academic Research Forum Proceedings, *FBN 11th Annual World Conference*, London: Manchester Business School 2000.

20. R.S. Carlock, & J.L. Ward, *Strategic planning for the family business*, Basingstoke, England: Palgrave 2001.



tieve betrokkenheid van de familie-aandeelhouders is een succesfactor op de lange termijn voor het familiebedrijf. Zoals in het begin van dit artikel gesteld, kunnen op basis van de betrokkenheid categorieën worden geformuleerd waarin familiebedrijven kunnen worden ingedeeld. De betrokkenheid van de familie bij het bedrijf kan goed als graadmeter worden gehanteerd.<sup>21</sup> Dit is een voor de praktijk goed bruikbare graadmeter, temeer omdat uit recent onderzoek<sup>22</sup> blijkt dat de betrokkenheid verband houdt met de – financiële – prestatie van het bedrijf. De mate waarin een familie zich bij het bedrijf betrokken voelt en daar ook daadwerkelijk invulling aan geeft, is evenals de eigendomsstructuur zeer relevant en daarmee mede bepalend voor de bestuursstructuur. De volgende vragen dienen immers, afhankelijk van deze betrokkenheid, te worden beantwoord: ‘Langs welke kanalen (bestuursorganen) gaat de familie haar invloed doen gelden?’ en: ‘Hoe verhoudt zich dit met de betrokkenheid van de extern aangetrokken bestuurders?’.

Om dergelijke vragen te kunnen beantwoorden introduceerden Geerlings en Thomassen<sup>23</sup> de ‘transitiematrix’. Met deze transitiematrix wordt een verband aangebracht tussen de eigendomsstructuur en de typologie van het familiebedrijf. De volgende vier typologieën worden daarbij van elkaar onderscheiden: de DGA-onderneming, de familiegeleide onderneming, de familiegecontroleerde onderneming en de ondernemende familie. Deze typologieën kunnen worden beschouwd als verschillende gradaties van betrokkenheid. Het fundamentele onderscheid tussen deze gradaties is gelegen in de mate waarin eigendom en leiding met elkaar zijn verenigd bij één bedrijfsfamilie. Zodra de eigendomsstructuur wordt afgezet tegen de typologie, wordt zichtbaar in welke richtingen een familiebedrijf zich kan ontwikkelen. Elke ontwikkelingsrichting (lees: transitie) vraagt om een eigen aanpassing van de bestuursstructuur. Vanuit deze invalshoek bezien dient de betrokkenheid te worden beoordeeld op basis van de invloed die de familie op het bedrijf uitoefent via de eigendomsverhoudingen en leidinggevende en bestuurlijke posities, waarbij ook de invloed van buitenstaanders (soms ook als mede-eigenaar) op de strategische besluitvorming in acht wordt genomen. Tevens dient men zich te realiseren dat ook familieleden die

niet in het bedrijf werkzaam zijn en/of geen mede-eigenaar, een indirecte invloed op het bedrijf kunnen uitoefenen via de informele zeggenschap (zie hieronder).

De betrokkenheid kan ook op andere wijze worden benaderd. Lievens<sup>24</sup> maakt onderscheid tussen actieve en passieve eigenaren en zet deze twee groepen af tegen het onderscheid tussen medestanders en tegenstanders. De vier hieruit voortvloeiende categorieën van betrokkenheid zijn evenzeer mede bepalend voor het bestuur. Bedrijfsfamilies zijn geneigd om actieve medestanders een rol te laten spelen in het bestuur van de onderneming (al dan niet indirect via een stichtingsbestuur), terwijl zij actieve tegenstanders eerder buiten de bestuursorganen willen plaatsen. Deze laatstomschreven situatie lijkt overigens op de langere termijn een niet-houdbare. Lievens geeft verschillende aanbevelingen om ook de tegenstanders betrokken te krijgen bij het bedrijf. Een voorbeeld hiervan is het installeren van een actief familieberaad dat door het bedrijf wordt geconsulteerd. Hiermee kan het tij binnen de familie worden gekeerd of een andere oplossing worden gevonden voor de impasse. De betrokkenheid van de gehele bedrijfsfamilie bij het bedrijf vormt uiteindelijk ook een kans of een bedreiging voor het bedrijf. Dit zou met de juiste bestuursstructuur moeten worden ondervangen. De betrokkenheid vergt kortom een doorlopende managementinspanning van de bestuursleden binnen de verschillende bestuursorganen.

### *Bestuurbaarheid*

Het laatste basisprincipe is de bestuurbaarheid. Dat heeft vanuit de eigendom bezien alles te maken met het aantal aandeelhouders bij een familiebedrijf. De kans is groot dat bij een generatiewisseling het aantal aandeelhouders toeneemt. In een reguliere ontwikkeling van de eigendom verschuift de eigendoms categorie van een individuele eigenaar-directeur, naar allereerst een partnerschap van broers en zussen en uiteindelijk naar een consortium van neven en nichten (zie figuur 2). Er zijn familiebedrijven in Nederland met tientallen tot vele honderden familie-eigenaren. Naarmate het aantal aandeelhouders stijgt, groeien de financiële en emotionele verschillen explosief.<sup>25</sup> Ook bij een klein aantal niet in het bedrijf werkzame familie-eigenaren kunnen grote conflicten ontstaan. Vanuit bedrijfsperspectief

*Naarmate het aantal aandeelhouders stijgt, groeien de financiële en emotionele verschillen explosief.*

21. M.C. Shanker, & J.H. As-trachan, 'Myths and realities: Family businesses' contribution to the US economy – A framework for assessing family business statistics', *Family Business Review*, 9 (2) 1996, p. 107-123.

22. Flören en Geerlings (2006).

23. Geerlings en Thomassen (2005).

24. J. Lievens, *Tevreden aandeelhouders in het familiebedrijf*, Kortrijk: Eubelius Advocaten 2004.

25. F.M. de Visscher, & M. Bruel, 'The adolescence of American family business', *FBN Newsletter* 1994, 9, p. 7.

*De bestuurbaarheid, ook bij kleine bedrijven, neemt snel af omdat veel familieleden hun rollen verwarren.*

gezien, mag de bestuurbaarheid van het bedrijf niet in het geding komen bij een groeiende groep eigenaren.

Toch neemt de bestuurbaarheid, ook bij kleine bedrijven, snel af omdat veel familieleden hun rollen verwarren. Rolverwarring is fnuikend voor een goed functionerend bestuur. Zodra de rollen die verbonden zijn aan de afzonderlijke domeinen van het driecirkelmodel door de betrokken personen met elkaar worden verward, ontstaat een gereede kans op conflictwerking. Kort gesteld: onderwerpen des familie, bedrijf en eigendom dienen van elkaar te worden onderscheiden en besproken in de (wederzijdse!) hoedanigheid die daarbij past. Bedrijfsfamilies doen er verstandig aan om daar expliciet bij stil te staan en daarvoor uitgangspunten te formuleren, zodra het risico van rolverwarring zich voordoet. In dit verband kan ook de werking van de informele zeggenschap niet onvermeld blijven. Met informele zeggenschap wordt de invloed verstaan die familieleden buiten de formele bestuursorganen om op elkaar (voor zover dit het bedrijf betreft) en op het bedrijf uitoefenen. Informele zeggenschap kan zowel een stimulerende en ondersteunende werking hebben op het bestuur als een hinderlijke en frustrerende. Stimulerend is bijvoorbeeld de steun van de echtgenote die in het bedrijf ook een toekomstperspectief herkent voor de kinderen. Frustrerend is bijvoorbeeld de bemoeienis van een vader, die na terugtreding uit de directie in zijn nieuwe hoedanigheid als commissaris nog regelmatig op de werkvloer instructies geeft aan het uitvoerende personeel (de vader maakt in een dergelijke situatie 'misbruik' van zijn rol als commissaris om een informele vorm van zeggenschap uit te oefenen). De mate waarin en de wijze waarop een bedrijfsfamilie ruimte biedt aan de informele zeggenschap is sterk afhankelijk van de familiecultuur en de onderlinge familieverhoudingen. In ieder geval dienen de bestuurders bewust te zijn van de invloed van de informele zeggenschap en deze zodra opportuun op de bestuurlijke agenda te plaatsen.

Algemeen geldt dat de bestuurbaarheid van een onderneming is gediend bij een juiste inrichting van de bestuursstructuur waarbij de belangen van alle stakeholders met elkaar in evenwicht worden gehouden. Oftewel: de juiste bestuursorganen op het juiste moment

met de juiste bezetting en de juiste bevoegdheden, rechten en verantwoordelijkheden. Bij een familiebedrijf luistert dit nog nauwer, omdat de invloed (lees: betrokkenheid) die de familie nastreeft een bijkomende, zo geen complicerende factor vormt. Deze complicatie kan zowel in het voordeel als het nadeel van het bedrijf doorwerken, afhankelijk van de mate van professionaliteit waarmee de familie met het bedrijf omgaat. De familie als beïnvloedende factor dient op 'pro-actieve' wijze te worden benaderd. Zij maakt uiteindelijk als eigenaar immers het verschil. De uitdaging telkens opnieuw, is om de consequenties van de voor het bedrijf relevante ontwikkelingen binnen de familie en de ambities die de familie met betrekking tot het bedrijf koestert tijdig te vertalen naar de juiste aanpassingen van de bestuurlijke inrichting.

In dit verband geldt als adagium: '*Governance structure follows ownership strategy*'. De bestuursstructuur dient te worden aangepast aan de wijzigingen in de eigendomsstructuur. Het belang en de functie van bepaalde bestuursorganen is verbonden aan de eerder beschreven eigendoms categorieën. Een individuele eigenaar-directeur zal bijvoorbeeld weinig profijt hebben van een 'goed functionerende' AVA, terwijl een AVA voor een partnerschap van broers en zussen een zeer effectief overleg- en besluitvormingsorgaan kan zijn. Zodra een familie zich verder uitbreidt en de betrokkenheid bij het bedrijf een steeds breder draagvlak krijgt, wordt de instelling van een familiebestuursraad opportuun. Binnen de bestuursstructuur van een consortium van neven en nichten zou daarentegen een familiebestuursraad als 'consultatieorgaan' een formele plek kunnen krijgen. Vele creatieve varianten zijn denkbaar, elk tegemoetkomend aan de specifieke omstandigheden en eisen van de familie en het bedrijf.

#### **Bestuursinstrumenten specifiek voor het familiebedrijf**

Eerder in dit artikel zijn de begrippen familiebestuursraad en familieprotocol geïntroduceerd. In de praktijk wordt in toenemende mate gebruikgemaakt van deze bestuursinstrumenten, waarmee de familie-invloed op het bedrijf kan worden gekanaliseerd. In het bestek van dit artikel verdienen zij nadere aandacht, omdat zij passen binnen de bestuursstructuur van een zich professionaliserend familiebedrijf.

### *Familieberaad*

In het algemeen wordt een familieeraad in het leven geroepen om een effectieve en structurele communicatie binnen de familie te waarborgen en een gemeenschappelijke visie te formuleren op de toekomst van het bedrijf.<sup>26</sup> Dat zijn twee belangrijke kenmerken die succesvolle familiebedrijven met elkaar gemeen hebben. Het is een nuttig en in veel situaties ook noodzakelijk overlegorgaan om te kunnen anticiperen op ontwikkelingen binnen de familie en het bedrijf over en weer. Terwijl familiebedrijven kampen met gemeenschappelijke dilemma's die veelal kenmerkend zijn voor de ontwikkelingsfase waarin zij zich bevinden, vormt het familieeraad een bruikbaar platvorm om te komen tot een familie-eigen oplossing. Binnen een familieeraad vindt hoofdzakelijk afstemming, overleg en standpuntbepaling plaats met betrekking tot onderwerpen die voor het bedrijf en de familie relevant zijn. De informele zeggenschap valt goed te ondervangen met een familieeraad waarin alle familieleden zijn vertegenwoordigd. Zodra een groep te groot wordt voor een effectief overleg en effectieve besluitvorming, valt te overwegen om een familieoverleg in het leven te roepen voor de grote groep. In het familieeraad worden in dat geval de verschillende familiegeledingen vertegenwoordigd bestaande uit de generaties, de familiestaken of de groeperingen van in het bedrijf werkzame en niet-werkzame familieleden.<sup>27</sup> Voor de positie en functie van een familieeraad, -raad en -overleg kan een formele regeling worden opgesteld.

### *Familieprotocol*

Met een familieprotocol worden uitgangspunten geformuleerd ter bevordering van een duurzaam evenwicht tussen het belang van de familie en van het bedrijf. Dat evenwicht is de basis voor succes op de lange termijn. Een familieprotocol blijkt de betrokkenheid van familieleden te vergroten en draagt tevens bij aan de harmonie binnen de familie. De in het familieprotocol opgenomen uitgangspunten vormen een leidraad om een oplossing te vinden voor de dilemma's die kenmerkend zijn voor het familiebedrijf. Op basis van een familieprotocol kan een familie adequaat anticiperen op ingrijpende gebeurtenissen die voorzienbaar zijn en komt zij niet besluiteloos te staan ten opzichte van onvoorziene omstandigheden. Een goed opgebouwd protocol is

bovendien een raamwerk voor de verhouding met partijen buiten de familie, waaronder extern aangetrokken bestuurders (directie en commissarissen).<sup>28</sup> Een familieprotocol zou bovendien zodanig kunnen worden opgesteld dat de uitgangspunten ook toegankelijk worden voor de belangrijkste adviseurs van de familie.

In een familieprotocol worden bepalingen opgenomen over onder meer de eigendom en zeggenschap van het bedrijf, over de toetreding en uittreding van familieleden en van personen daarbuiten, over de bezoldiging van familieleden en andere financiële aangelegenheden, over de communicatiestructuur en overlegprocedures. Met deze bepalingen wordt een kader geschetst voor een inrichting van het ondernemingsbestuur die passend is bij het ontwikkelingsstadium van de eigendomsstructuur, de familie en het bedrijf. De bepalingen bevorderen bovendien de toepassing van beginselen van goed bestuur die een familie zich door de jaren heen eigen heeft gemaakt of alsnog zou willen formuleren. Een belangrijke grondslag voor de bepalingen in het familieprotocol zijn de waarden die een familie wenst over te leveren op volgende generaties. Deze 'family values' zouden moeten worden beschouwd als de kern van het familieprotocol. Deze kunnen goed worden aangevuld met de beschrijving van de basisprincipes van de eigendom conform de betekenis die de familie hieraan hecht. Door familieleden opgeworpen principekwesies, die soms tot langdurige impasses in de besluitvorming leiden, kunnen dan gemakkelijker worden getoetst en opgelost.

Een familieprotocol vraagt om een moreel commitment, gedragen door consensus of brede acceptatie die als kenmerkend voor de familie worden beschouwd. Het fair process moet waarborgen dat iedereen zich met de toekomst kan verenigen. Wellicht kan de status van een familieprotocol binnen de bestuursstructuur van het familiebedrijf worden vergeleken met de status van de SER-fusiecode binnen ons stelsel van het ondernemingsrecht. Voor zover aan de bepalingen van het familieprotocol juridische aandachtspunten zijn verbonden, dienen deze nader te worden uitgewerkt in de betreffende bestuursregelingen (zoals statuten, aandeelhoudersovereenkomsten, directiereglementen). Niet iedereen deelt

*De 'family values' zouden moeten worden beschouwd als de kern van het familieprotocol.*

26. J.R. Geerlings, 'Hoe voorkomen wij dat ons dilemma ont-aardt in een conflict?', *Het Financieele Dagblad* 9 september 2004, p. 10.

27. J.R. Geerlings, 'Wie zouden er moeten deelnemen aan het familieeraad?', *Het Financieele Dagblad* 24 maart 2006, p. 10.

28. J.R. Geerlings, 'Wat is een familieprotocol precies, wat staat er in en wat is de functie?', *Het Financieele Dagblad*, Rubriek Eigen Zaak, 7 oktober 2004.

*Het is niet verwonderlijk dat zo langzamerhand wordt erkend dat de familiebedrijfskunde een discipline apart aan het worden is.*

overigens deze visie op het familieprotocol. Er zijn ook steekhoudende argumenten denkbaar voor een juridisch bindend karakter van het familieprotocol. Een discussie hierover valt echter buiten het bestek van dit artikel, maar wellicht wel binnen het bestek van dit tijdschrift.

### Conclusie

Het familiebedrijf kent een geheel eigen dynamiek die vraagt om een geheel eigen en flexibele bestuursstructuur. Bij een familiebedrijf is immers, in tegenstelling tot de niet-familiebedrijven, sprake van een wederzijdse interactie tussen een familie en haar bedrijf die in goede banen moet worden geleid. Zowel de familie als het bedrijf kent een eigen ontwikkeling, toekomstperspectief en potentieel. De uitdaging van het bestuur ligt gelegen in het doorlopend managen van deze interactie en het zorgdragen voor een duurzaam wederzijds profijt (in de ruime zin van het woord) van familie en bedrijf. Dit kan worden bevorderd door te kiezen voor een familiebedrijfskundige benadering in plaats van een louter technische. Het is dan ook niet verwonderlijk dat zo langzamerhand wordt erkend dat de familiebedrijfskunde een discipline apart aan het worden is.<sup>29</sup>

Gegeven de tijd, de onvermijdelijkheid van verandering en de voorzienbaarheid van bepaalde dilemma's zouden bedrijfsfamilies de herstructurering van de eigendomsstructuur als een planbaar proces moeten zien. De aanleiding van een herstructurering kan bijvoorbeeld zijn een opvolging, een strategische heroriëntatie van het bedrijf of een herallocatie van het familievermogen. Dat proces speelt zich af in alle drie domeinen rondom het familiebedrijf. Het domein van de eigendom is hierin leidend.<sup>30</sup> Het proces zou moeten worden opgestart met een eigendomsstrategie, die alle betrokkenen de gelegenheid biedt om de realiteit onder ogen te krijgen. Het planningsproces dient tevens ter ontsluiting en afstemming van de verwachtingen en ambities die er leven onder de familieleden c.q. (toekomstige) familie-eigenaren.

De eigendom doorloopt bij een familiebedrijf een eigen en familie-afhankelijke ontwikkeling en staat daarmee centraal in het krachtenveld dat voortvloeit uit de verwevenheid en in-

teractie tussen een familie en haar bedrijf. Om de complexiteit tijdens het planningproces te kunnen overzien, vallen succesvolle familiebedrijven terug op algemeen geldende basisprincipes voor de eigendomsplanning die zij een familie-eigen invulling geven en die tevens als uitgangspunt worden beschouwd voor de inrichting van het ondernemingsbestuur. Bedrijfsfamilies doen er goed aan om de eigen interpretatie van de basisprincipes aan te passen aan zich wijzigende inzichten van zowel de familie als de bedrijfsleiding. Deze interpretatie dient uiteraard ook te worden aangepast aan wijzigende (externe) omstandigheden rondom de familie en het bedrijf. De mate waarin een bedrijfsfamilie in staat is om deze aanpassingen door te voeren in het ondernemingsbestuur is bepalend voor het succes op de lange termijn: de continuïteit van het bedrijf en de harmonie binnen de familie.

29. R.H. Flören, *Familiebedrijfskunde*, Inaugurale rede, Nyenrode Business Universiteit, 13 mei 2004.

30. Gersick et al. (1997).