COLOFON

Auteurs
Drs. Dirk F. Gerritsen
Drs. Ilse A. Matser

Cover
Ingeborg Seelemann, Grafisch Servicebureau Ruparo, Amsterdam

Productie
Cicero, Haren

Informatie
www.cfb.nl

ISBN
978-90-807379-6-9

Trefwoorden: familiebedrijven, bedrijfsoverdracht, MKB, governance

© Copyright 2008 Uitgever Stichting Centrum van het Familiebedrijf, Tilburg

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd, opgeslagen in een automatisch gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Inhoud

Voorwoord ... 2
Inleiding ... 3
Barometer ... 4
Goed bestuur en overdracht in de praktijk: een casus ... 5
1. Bedrijfsoverdracht ... 7
1.1 Highlights ... 7
1.2 Introductie ... 7
1.3 Algemene karakteristieken ... 8
Hoeveel ondernemers zijn bezig met de overdracht? ... 8
Wie zijn er bezig met de overdracht? ... 9
Waarom een overdracht? ... 10
1.4 De voorbereiding op de overdracht ... 11
De eigenschappen van de opvolger ... 15
1.5 De daadwerkelijke overdracht ... 16
Hoe ziet de overdracht eruit? ... 16
Overdracht van eigendom ... 18
1.6 Aanbevelingen ... 20
2. Goed Bestuur ... 21
2.1 Highlights ... 21
2.2 Introductie ... 21
2.3 Goed bestuur van de onderneming ... 22
Intern toezichtorgaan ... 22
De rol van de familie in een intern toezichtorgaan ... 25
Het functioneren van het intern toezichtorgaan ... 26
Informeel advies ... 28
2.4 Goed bestuur door de familie ... 29
Het familiestatuut ... 30
De familieraad ... 32
2.5 Goede raad over een goede raad ... 34
Samenvatting en conclusie ... 35
Highlights overdracht: ... 35
Highlights goed bestuur: ... 35
Verantwoording ... 37
Introductie ... 37
Kenmerken bedrijven ... 37
De barometer ... 40
De vragenlijst en het aantal respondenten per vraag ... 40
Lijst van figuren, tabellen en boxen ... 45
Lijst van figuren ... 45
Lijst van tabellen ... 45
Lijst van boxen ... 46
Gebruikte bronnen ... 47

Voorwoord

Voor u ligt het eerste rapport dat het vernieuwde Centrum van het Familiebedrijf (CFB) uitbrengt. Vernieuwd omdat het sinds 2007 een nieuwe wetenschappelijke partner heeft, namelijk de Universiteit Utrecht.

Het CFB koppelt praktische ervaring aan resultaten van wetenschappelijk onderzoek rond thema's die in het familiebedrijf actueel zijn. Doel is inzicht te bieden aan ondernemers en families. Het CFB gaat jaarlijks de Familiebedrijvenbarometer presenteren. Dit jaar staat het onderzoek in het teken van goed bestuur en overdracht met daarbij ook aandacht voor de link tussen de bestuurlijke structuren in een onderneming en de voorbereiding op de overdracht.

Het rapport is voor ondernemers geschreven maar ook door ondernemers tot stand gekomen. Bij dezen wil ik graag alle ondernemers bedanken die aan het onderzoek hebben meegedaan. En in het bijzonder de heer Rob van Twist voor zijn verhaal over de BedrijfsUnie VAN TWIST B.V. Ik ben ervan overtuigd dat ondernemers en adviseurs hun voordeel kunnen doen met dit rapport.

Dit rapport was niet tot stand gekomen zonder de bijdragen van de partners van het CFB, ING en BDO CampsObers Accountants & Adviseurs. Vooral het Economisch Bureau van de ING en de BDO Adviesgroep Familiebedrijven hebben waardevolle input geleverd.

Naar aanleiding van de thema's die in het rapport worden besproken zal het CFB een aantal vervolgactiviteiten op poten zetten. Ik verwijs u graag naar de website van het CFB voor meer informatie.

Rest mij u veel leesplezier toe te wensen met dit rapport,

Ilse Matser,
Directeur Centrum van het Familiebedrijf

Inleiding

De Familiebedrijvenbarometer van het Centrum van het Familiebedrijf gaat in op onderwerpen die actueel zijn in familiebedrijven. Er wordt jaarlijks een onderzoek uitgevoerd met iedere keer aandacht voor een specifiek thema. Dit jaar staan de thema's *overdracht* en *goed bestuur* centraal. Thema's die grote invloed hebben op de prestaties van familiebedrijven en die ook een duidelijke relatie met elkaar hebben. Het inrichten van een professionele bestuurlijke structuur is een belangrijke succesfactor bij de overdracht van een onderneming.
Per email zijn directeuren van bedrijven met meer dan 9 werkzame personen benaderd. In totaal hebben 857 ondernemers meegedaan. Of een bedrijf een familiebedrijf is, is bepaald door aan de ondernemer te vragen of hij of zij de onderneming als een familiebedrijf beschouwt.

Het rapport begint met een viertal barometervragen. Deze zullen jaarlijks terugkeren om zo te bepalen of de stemming onder ondernemers in familiebedrijven verandert. Vervolgens dient een korte casus uit de praktijk als een eerste kennismaking met de thema's.
Het onderwerp bedrijfsoverdracht komt in hoofdstuk 1 aan bod. Hoofdstuk 2 gaat over goed bestuur van de onderneming. Tevens wordt daar ingegaan op de relatie tussen goed bestuur en overdracht. Tot slot komt de onderzoeksopzet en -verantwoording aan de orde.

Barometer

Is er een toezichtorgaan aanwezig?

28% van de familieondernemers heeft een Raad van Commissarissen, Raad van Advies en/of Familieraad

Is er een strategisch plan op papier?

Bijna de helft van de familiebedrijven (42%) heeft een strategisch plan voor de komende 3-5 jaar op papier staan

Bent u voorbereid op een overdracht?

26% van de familieondernemers vindt zichzelf goed voorbereid op een overdracht.

Hoe gemakkelijk is het om uw bedrijf te verkopen?

31% van de familieondernemers denkt dat het gemakkelijk tot zeer gemakkelijk zal zijn om het bedrijf te verkopen.

Goed bestuur en overdracht in de praktijk: een casus

Kemper en Van Twist Diesel B.V.

De geschiedenis van de **BedrijfsUnie VAN TWIST.** (www.kvt.nl) gaat terug tot 1836. Oprichter Willem van Twist begon met een stalhouderij/sleperij, later uitgebreid met verhuizingen, kraanverhuurbedrijf en speciaal zwaar transport. Begin 1900 werd met een automobielgarage gestart, waaruit diverse dealerschappen in de regio zijn ontstaan. In de jaren dertig importeerde Van Twist dieselmotoren voor allerlei toepassingen. Van Twist werd in 1936 voor Nederland als eerste importeur van Perkins Engines in de wereld aangesteld. In 1948 werden alle industriële handelsactiviteiten ondergebracht in één bedrijf: Kemper en Van Twist Diesel B.V. Naast de vestiging in Dordrecht werd in 1992 de Belgische collega-importeur Hunter in Antwerpen overgenomen en daarmee wordt de gehele Benelux bewerkt. Beide bedrijven hebben een groothandel in verbrandingsmotoren, generatorsets en onderdelen en verrichten onderhouds-, service- en reparatiewerkzaamheden aan deze producten. Voorts worden stroomaggregaten en schakelpanelen gebouwd ten behoeve van overheid, defensie, telecommunicatie, ziekenhuizen e.d. Beide bedrijven hebben in het afgelopen jaar een gezamenlijke omzet van meer dan € 20 miljoen gerealiseerd.
De heer Rob van Twist (57 jaar oud) is de vijfde generatie en is de laatste jaren nadrukkelijk bezig met het geleidelijk in gang zetten van het overdragen van leiding en eigendom naar de zesde generatie. Vooral negatieve ervaringen met de overnames van aandelenpakketten van (schoon)familieleden hebben er toe geleid dat hij de overdracht goed heeft voorbereid. Zijn vader had uiteindelijk ook wel het nodige geregeld, maar dit is pas op zeer hoge leeftijd van vader tot uitvoering gekomen. Ook de werkrelatie tussen zijn vader en hem is een duidelijk voorbeeld van hoe Rob het niet wilde.
Rob heeft drie zoons waar er twee in het bedrijf werkzaam zijn. De oudste zoon is general sales manager en de middelste zoon legt zich toe op de verhuur aan derden van bedrijfsmatige onroerende goederen van het familiebedrijf. Het is niet de verwachting dat de jongste zoon op korte termijn ook tot één van de werkmaatschappijen zal toetreden.
Als eerste stap naar de uiteindelijke overdracht is het bedrijf verkoopgereed gemaakt. De BedrijfsUnie Van Twist bestaat uit een aantal werkmaatschappijen en daar heeft een herstructurering plaatsgevonden. Rob van Twist laat zich in deze specifieke zaken altijd begeleiden door een aantal deskundige adviseurs. Advies is niet goedkoop maar zonder specialistische kennis kom je er niet. Een goed persoonlijk contact met adviseurs is hierbij wel noodzakelijk.

De twee zonen die nu in het bedrijf werken, hebben via verschillende posities buiten het bedrijf de benodigde basiservaring en kennis op gedaan. Hierbij hebben zij bewezen dat ze in die functies succesvol waren. Zelf hadden zij hun interesse in het familiebedrijf al eerder kenbaar gemaakt, net als de motivatie om hierin een managementfunctie te willen vervullen. Na nog een laatste evaluatie met de adviseurs zijn de twee zonen enkele jaren geleden in het bedrijf gestart. Rob stelt zich hierbij op als coach. Als een zoon met een vraag komt, maakt hij direct zoveel mogelijk tijd vrij. Zijn lopende werk gaat dan voor dat moment even opzij en samen wordt er geklankbord c.q. naar een oplossing gezocht. Een ander aspect waar Rob veel waarde aan hecht, is het rechtstreeks uiten van waardering.
De holding heeft sinds kort vier directeuren: vader en de drie zoons. Eens in de zes weken komen ze bijeen voor een familieoverleg, waarbij een vertrouwenspersoon aanwezig is. De resultaten worden besproken en het beleid wordt nader vastgesteld. Ook buiten deze vergaderingen om vindt er regelmatig overleg plaats, er is geen strikte scheiding tussen familie en bedrijf. Het voordeel van de constructie van vier directeuren is dat deze ook na de overdracht van de leiding kan (blijven) functioneren.

De overdracht bij de BedrijfsUnie Van Twist is een voorbeeld van hoe een overdracht door een juiste stapsgewijze aanpak geleidelijk kan verlopen. De continuïteit van het bedrijf is hierdoor op geen enkele wijze in gevaar gebracht en de goede relaties tussen de direct betrokkenen (zowel familie als personeel) is op een goede wijze intact gebleven.

1. Bedrijfsoverdracht

1.1 Highlights

- Iets meer dan de helft van de ondernemers is op een of andere manier bezig met de overdracht.
- 26% van de ondernemers is zich aan het oriënteren op de overdracht, 19% bereidt zich er al op voor en 8% bevindt zich daadwerkelijk in de overdrachtsfase.
- 50% van de ondernemers noemt 'ruimte maken voor de volgende generatie' als belangrijkste reden voor de overdracht.
- De accountant is de belangrijkste adviseur als het gaat om bedrijfsoverdracht, de bankier wordt steeds vaker geraadpleegd naarmate de overdracht dichterbij komt;
- Ondernemers vinden managementcapaciteiten de belangrijkste eigenschap van een potentiële opvolger.
- Ruim 50% van de ondernemers verwacht een overdracht binnen de familie.
- Ruim 40% is van plan om met de leiding ook de eigendom over te dragen, een kleine 60% weet het nog niet of verwacht (deels) eigenaar te blijven.

1.2 Introductie

De levensloop van een onderneming kent een aantal kritieke fasen: de start, de initiële uitbreiding, een eventuele overname en natuurlijk de overdracht van de leiding. Een goede overdracht is cruciaal voor het voortbestaan van het bedrijf.
De overdracht van de leiding in een bedrijf hangt in het MKB meestal nauw samen met de eventuele overdracht van de eigendom van het bedrijf. De directeur-eigenaar zoekt een opvolger voor zijn positie en zal tegelijkertijd (een deel van) zijn onderneming verkopen aan de opvolger. Andere scenario's zijn ook mogelijk: een familie kan er bijvoorbeeld voor kiezen het de eigendom te behouden maar de dagelijkse leiding over te laten aan een externe directeur. De alternatieven zullen in de loop van dit hoofdstuk aan bod komen.
De Europese Commissie (1994) verwacht dat ongeveer 10% van alle faillissementen van Europese bedrijven zal worden veroorzaakt door een slechte of ontbrekende planning van de opvolging. Als deze schatting uitkomt is slechte opvolgingsplanning de op één na belangrijkste reden voor faillissementen in Europa.
Er zijn natuurlijk nog andere redenen die ervoor pleiten om de overdracht op een goede manier te laten verlopen. Het is een complex proces waar meerdere partijen bij betrokken zijn en waar veel uiteenlopende aspecten een rol spelen. Naast de financiële kant komen er veel emotionele en psychologische factoren bij het proces kijken. Een overdracht in een familiebedrijf heeft als complicerende factor de mogelijke belangentegenstelling tussen de bedrijfsbelangen en de familiebelangen. Een voorbeeld hiervan is een opvolger uit de familie die niet over de juiste capaciteiten beschikt om het bedrijf over te nemen maar waar binnen de familie de gedachte overheerst dat hij of zij het bedrijf zal overnemen. Welk belang weegt dan zwaarder?
Een met goed gevolg doorlopen overdracht heeft voor de direct betrokken een grote positieve uitkomst. Het is niet alleen voor de onderneming een kritieke fase: ook voor de eigenaar en zijn of haar familie.
In dit hoofdstuk belichten we een aantal aspecten van de overdracht om een beeld te schetsen van wat er op dit moment speelt in het Nederlandse familiebedrijf. Op basis

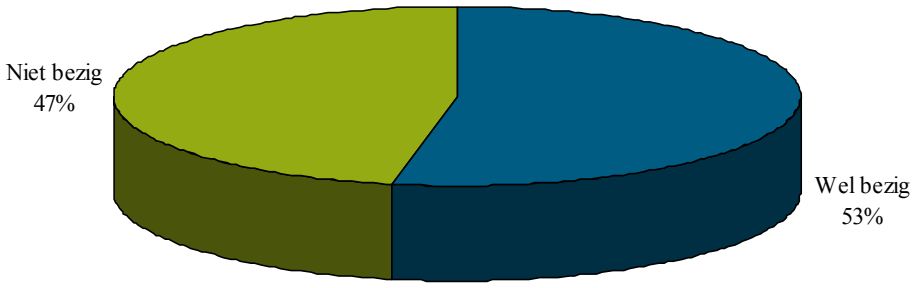
hiervan kunnen ondernemers zich een beeld vormen van hoe zij staan ten opzichte van hun collega-ondernemers in het familiebedrijf.

1.3 Algemene karakteristieken

Hoeveel ondernemers zijn bezig met de overdracht?

Nu en in de komende jaren gaan veel babyboomers met pensioen. Regelmatig verschijnen er berichten in het nieuws dat veel ondernemers momenteel bezig zijn met de overdracht van het bedrijf. Volgens het EIM (Meijaard en Diephuis, 2004) hebben er in 2004 15.000 overdrachten plaatsgevonden. Dit aantal zal door de vergrijzing naar verwachting alleen maar stijgen. Het EIM heeft berekend dat bij deze overdrachten een krappe 160.000 banen waren betrokken. Er gaat meestal een lange periode van voorbereidingen vooraf aan de daadwerkelijke overdracht. Dit is meteen een verklaring waarom overdracht bij zoveel ondernemers op de agenda staat.

Figuur 1. Het percentage ondernemers dat bezig is met de overdracht



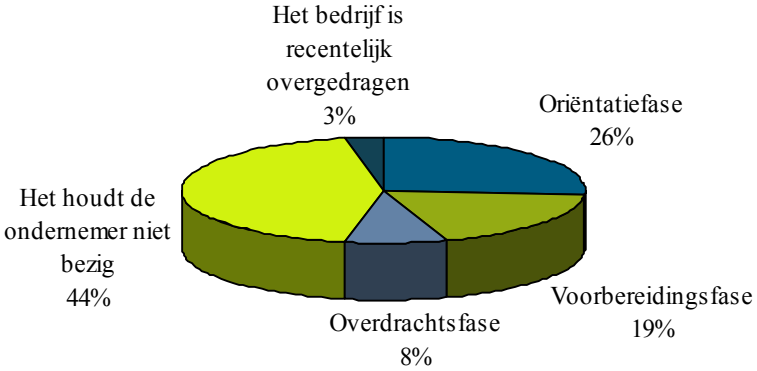
Bron: Databestand CFB

Ruim de helft van de familieondernemers is op de een of andere manier bezig met de overdracht van het bedrijf aan een andere partij. Hieruit blijkt dat ondernemers het belang van dit onderwerp zeker inzien.
Er worden drie fasen in het proces tot aan de daadwerkelijke overdracht onderscheiden:

- de oriëntatiefase: de ondernemer denkt er af en toe over na;
- de voorbereidingsfase: de ondernemer heeft een aantal zaken in gang gezet;
- de overdrachtsfase: de ondernemer zit volop in het overdrachtsproces.

Aan de hand van deze fasen schetst de volgende figuur de verhoudingen preciezer.

Figuur 2. De fase van de overdracht waarin de familieondernemers zich momenteel bevinden



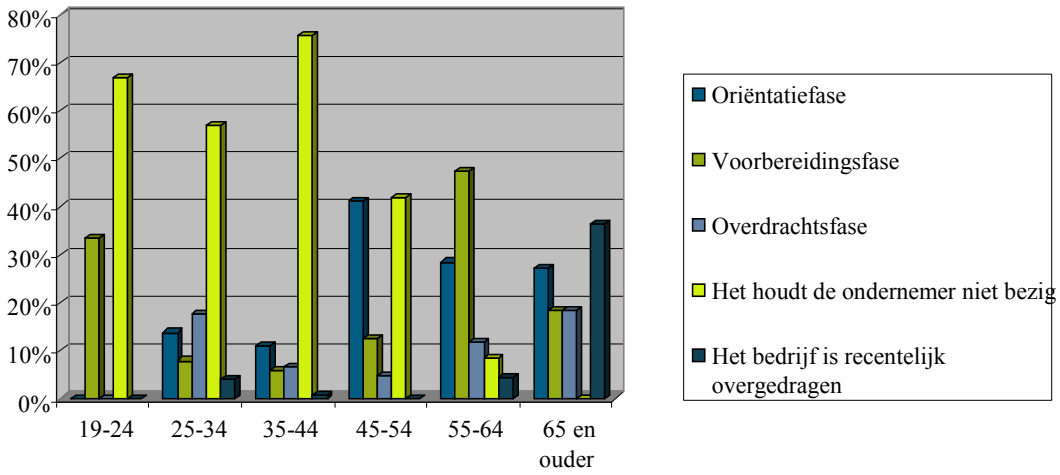
Bron: Databestand CFB

Naarmate bedrijven groter worden geven de ondernemers vaker aan dat ze in de voorbereidings- of overdrachtfase zitten. Dit kan verklaard worden doordat de overdracht complexer is bij grotere ondernemingen en deze daardoor langere voorbereiding nodig heeft.

Wie zijn er bezig met de overdracht?

De leeftijd van de ondernemer is logischerwijs van grote invloed op de mate waarin het onderwerp overdracht op de agenda staat.

Figuur 3. De relatie tussen de leeftijd van de ondernemer en het overdrachtsproces



Leeswijzer:
Per leeftijdsgroep is onderzocht in welke fase van het overdrachtsproces de ondernemers zich bevinden. Voorbeeld: in de categorie 19-24 jaar bevindt 33% van de ondernemers zich in de voorbereidingsfase terwijl 67% zich niet bezighoudt met de overdracht.

Bron: Databestand CFB

De uitkomsten laten een logisch beeld zien, oudere ondernemers zijn relatief vaker met de overdracht bezig. Een andere groep ondernemers die relatief gezien veel met de overdracht van hun onderneming bezig is, is de groep van 25 tot en met 34 jaar. In deze groep zitten wellicht veel zogenaamde 'serial entrepreneurs'. 'Serial entrepreneurs' zijn ondernemers die, nadat ze een bedrijf succesvol hebben opgestart, 'cashen' en op zoek gaan naar een nieuw idee en hiermee aan de slag gaan. Daarnaast zitten hierin wellicht ook ondernemers die recent het bedrijf van de vorige generatie hebben overgenomen en daarom vanuit de 'andere' kant druk bezig zijn met de overdracht.

Waarom een overdracht?

Zoals gezegd is meer dan de helft van de ondernemers op een bepaalde manier bezig met de overdracht. Bij deze groep is de vraag neergelegd waarom men bezig is met de overdracht. Daarop konden meerdere antwoorden worden gegeven. De redenen om een bedrijf over te dragen zijn zeer uiteenlopend.

Tabel 1. De redenen waarom ondernemers besluiten het bedrijf over te dragen

1	De ondernemer wil ruimte maken voor de volgende generatie	50%
2	Het wordt de ondernemer fysiek en/of mentaal te zwaar	20%
3	De ondernemer wil graag stoppen met werken	16%
4	De ondernemer is toe aan een nieuwe uitdaging	15%
5	Het bedrijf moet ingrijpend worden veranderd	7%
6	Er is kans op een goede prijs voor het bedrijf	6%
	Andere redenen	22%

Bron: Databestand CFB

Opvallend is hoe vaak het ruimte maken voor de volgende generatie als argument wordt genoemd. De helft van de ondernemers noemt deze reden en het wordt veel vaker genoemd dan alle andere motieven. Een van de obstakels van een overdracht van een familiebedrijf is een ondernemer die niet goed in staat is om het bedrijf los te laten. Hierdoor wordt een overdracht uitgesteld en/of wordt de leiding maar deels overgedragen. Uit bovenstaande tabel blijkt dat veel ondernemers niet primair overdragen omdat ze dat zelf willen maar omwille van de volgende generatie. Wellicht zitten hiertussen relatief veel ondernemers die moeite hebben met het 'loslaten' van het bedrijf. Op de plaatsen 2 tot en met 4 staan redenen die te maken hebben met de ondernemer zelf. Daarna worden motieven genoemd die te maken hebben met de onderneming.

Voorts is het verband onderzocht tussen de reden van overdracht en de leeftijd van de ondernemer. Hieruit blijkt dat een nieuwe uitdaging vooral speelt bij de groep ondernemers tussen de 35 en 44 jaar. Ruimte maken voor de volgende generatie gaat vooral spelen nadat de ondernemer 55 jaar is geworden. Er is geen significante relatie vastgesteld tussen de leeftijd en het argument dat het voor de ondernemer fysiek en/of mentaal te zwaar wordt. Blijkbaar kunnen er in iedere levensfase spanningen in het werk ontstaan die de ondernemer niet meer draaglijk vindt.

De ondernemer is zich ervan bewust dat de volgende generatie niet te lang in de wachtkamer wil zitten. De vitaliteit van de huidige generatie 55-plussers moet worden benut bij de opvolging in het familiebedrijf. Hoe kan de ondernemer op een effectieve manier bij het bedrijf betrokken blijven zodat de kennis en kunde van de ondernemer niet verlo-

ren gaat? Dat is niet altijd haalbaar en het is dan ook erg belangrijk dat de ondernemer een plan maakt voor wat hij na de overdracht wil gaan doen. De ondernemer zou hierbij ook de potentiële opvolger(s) kunnen betrekken.

Naast motieven en argumenten voor een overdracht die gedurende een langere periode kunnen spelen, kan er ook een acute situatie ontstaan waardoor een noodopvolging noodzakelijk wordt. Het is raadzaam om hier bij stil te staan en een aantal zaken vooraf te regelen. Zie ook box 1.

Box 1. 'Dat overkomt altijd een ander, niet mij'

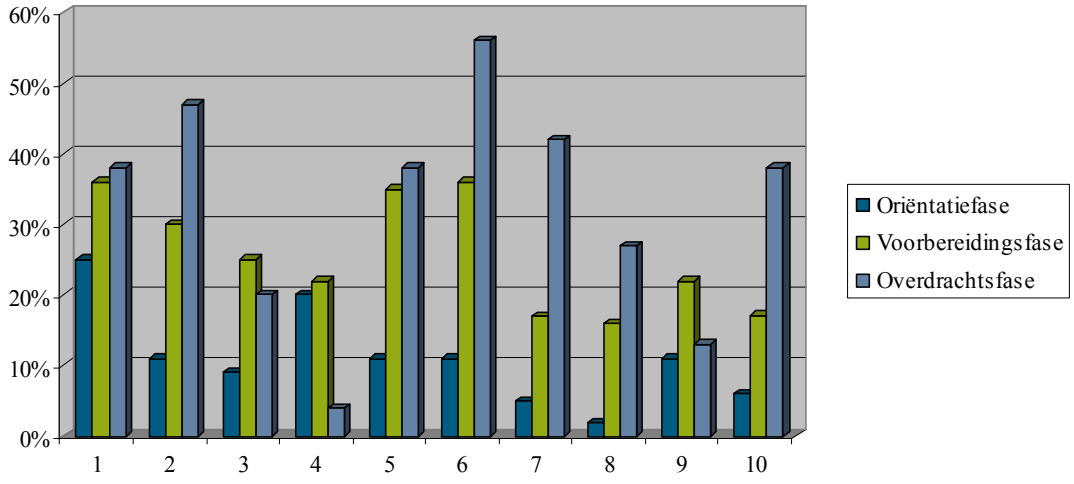
Niet alleen het tijdig regelen van de gewone opvolging is belangrijk, ook moeten er maatregelen worden getroffen voor het onverhoopte geval dat er zich een situatie van noodopvolging voor zal doen. Een mens is snel geneigd te denken dat zoiets altijd bij een ander gebeurt. Maar helaas, de realiteit is anders. Het kan iedereen overkomen. Zo ook de 43-jarige Edouard Michelin, CEO van de gelijknamige bandenfabriek. Eind mei verongelukte hij tijdens het zeevissen voor de kust van Bretagne. Het verdriet bij de familie is groot; Edouard laat een vrouw en zes kinderen na. Maar ook schrik bij het bedrijf. Hoe moet dat nu verder? Al snel werd duidelijk dat Michelins co-bestuursvoorzitter Michel Rollier de concernleiding over zou nemen.

Overlijden, arbeidsongeschiktheid, stoppen met werken en echtscheiding… al deze persoonlijke noodsituaties kunnen het voortbestaan van het familiebedrijf bedreigen. Het komt vaker voor dan menigeen denkt. Uit onderzoek van BDO Accountants & Adviseurs blijkt dat één op de drie ondernemers iets dergelijks overkwam in de afgelopen jaren. En bijna 20% van alle ondernemers verlaat voortijdig het familiebedrijf. Kortom: alle reden voor u en uw bedrijf om rekening te houden met dit soort noodsituaties. Vaak wordt gedacht dat het zo'n vaart niet zal lopen en dat er al het nodige is geregeld. Maar is dat echt zo? Zijn de afspraken over onverwachte opvolging goed vastgelegd? Wie zijn er bij betrokken? Met wie is er over gecommuniceerd? Het is goed om hier bij stil te staan en indien nodig hiervoor het noodzakelijke te regelen. BDO heeft naar aanleiding van dit onderzoek een noodopvolgingsscan ontwikkeld die u kunt raadplegen om vast te stellen hoe uw bedrijf ervoor staat. Zie: http://www.bdo.nl/familiebedrijven.

1.4 De voorbereiding op de overdracht

Het proces van bedrijfsoverdracht is zoals gezegd onder te verdelen in verschillende fasen: de oriëntatiefase, de voorbereidingsfase en de overdrachtsfase. Tijdens deze fasen worden er verschillende stappen genomen op weg naar de daadwerkelijke overdracht. Er is geen nauwgezet plan voorhanden met stappen die achter elkaar genomen dienen te worden, de verschillende stappen zullen deels door elkaar heen lopen. Daarnaast is iedere overdracht weer anders en elke overdracht zal daarom om specifieke acties vragen. In dit onderzoek zijn tien activiteiten meegenomen die vaak worden genoemd in informatie over en onderzoek naar de voorbereiding van de overdracht. De fasen met daarbij de verschillende stappen worden hierna besproken.

Figuur 4. De reeds ondernomen activiteiten om de overdracht te regelen



Toelichting categorieën (ondernemers konden meerdere activiteiten aankruisen):

1 De strategie voor het bedrijf staat op papier
2 Ik heb een stappenplan gemaakt hoe de overdracht moet verlopen
3 De gewenste capaciteiten van de opvolger zijn in kaart gebracht
4 Ik ben op zoek naar een geschikte opvolger
5 Ik heb een geschikte opvolger gevonden
6 Er zijn heldere afspraken gemaakt met betrokken familieleden
7 De financiële kant van de overdracht is uitgewerkt
8 De plannen voor de overdracht zijn gecommuniceerd naar het personeel
9 Ik heb een plan voor wat ik na de overdracht ga doen
10 Er is een begin gemaakt met de overdracht van de eigendom

Leeswijzer:
Per fase is onderzocht welke activiteiten de ondernemers hebben ondernomen. Voorbeeld: 24% van de ondernemers in de oriëntatiefase heeft de strategie voor het bedrijf op papier staan (activiteit 1).

Bron: Databestand CFB

Oriëntatiefase
In deze fase is de daadwerkelijke overdracht nog ver weg. Ondernemers beginnen met het inwinnen van informatie, zetten de strategie van het bedrijf op papier en gaan op zoek naar een geschikte opvolger. Dit zijn de activiteiten die in deze fase het meest worden genoemd.
Als een ondernemer op zoek gaat naar een geschikte opvolger gebeurt dat in deze fase vaak zonder dat de gewenste capaciteiten van de opvolger in kaart zijn gebracht. Een verklaring hiervoor kan liggen in het feit dat er in eerste instantie aan opvolgers binnen de familiekring wordt gedacht. Een profiel van de ideale kandidaat is dan minder belangrijk: er vindt geen uitgebreide selectie plaats.

Voorbereidingsfase
In deze fase gaat de meeste aandacht uit naar het zoeken en vinden van een opvolger. Daarnaast is de ondernemer bezig met het maken van een stappenplan voor de overdracht, de strategie van het bedrijf wordt op papier gezet en er worden afspraken gemaakt met betrokken familieleden.

Overdrachtsfase
In deze fase wordt er hard gewerkt aan de communicatie met de familie en de financiering van de overdracht. Bij bijna 40% van de familieondernemingen wordt er ook al een begin gemaakt met de overdracht van de eigendom. Dit staat in contrast met het feit dat dan nog geen 30% de plannen heeft gecommuniceerd naar het personeel. Een van de risicofactoren van de overdracht is het vertrek van goed personeel. Als er een periode van onzekerheid ontstaat over de toekomstplannen van een bedrijf is dat voor het gehele personeel altijd vervelend en dit zal hoogstwaarschijnlijk ten koste gaan van de productiviteit. Extra risico is dat juist de meest capabele mensen vertrekken, zij zijn immers degenen die gemakkelijk ergens anders aan de slag kunnen. Dit is zeker met de huidige krapte op de arbeidsmarkt een punt om goed over na te denken. Zaak is om deze onzekere periode zo kort mogelijk te houden en zo open mogelijk de plannen naar het personeel te communiceren.

Vergeleken met de voorbereidingsfase, hebben ondernemers in de overdrachtsfase minder helder voor ogen hoe ze hun leven in gaan richten na de overdracht. Naarmate de overdracht dichterbij komt wordt het duidelijker dat er een nieuwe levensfase aanbreekt voor de ondernemer en zijn of haar partner. Het is goed om te onderkennen dat het afscheid nemen van zowel het bedrijf als van het leven als directeur lang niet voor iedere ondernemer als prettig wordt ervaren. Maar daarom is het des te belangrijker om plannen te maken voor na de overdracht.

Uit eerder onderzoek is gebleken dat slechts 29% van alle familiebedrijven de opvolging heeft geregeld (Flören, 2003). Dit strookt met de constatering van dit onderzoek dat de meeste activiteiten maar door de minderheid van de ondernemers wordt uitgevoerd.
Als we bijvoorbeeld kijken naar de ondernemers die volop bezig zijn met de overdracht van de onderneming zien we dat slechts 1 op de 10 ondernemers een plan heeft voor wat hij na de overdracht gaat doen, minder dan de helft heeft de strategie van de onderneming op papier staan en iets meer dan de helft heeft heldere afspraken gemaakt met de betrokken familieleden. Zou de score voor elk van de drie onderdelen in dit stadium niet 100% moeten zijn?

Het bedrijf overdragen is iets dat de meeste ondernemers maar één keer in het leven doen. Sommige ondernemers hebben het 'geluk' dat ze als opvolger zijn begonnen en dus al een keer een overdracht –weliswaar vanaf de andere kant– hebben meegemaakt. Mocht het voor u de eerste keer zijn dan is het raadzaam om op zoek te gaan naar ervaringen van anderen.

Box 2. Begin met het verzamelen van nuttige informatie

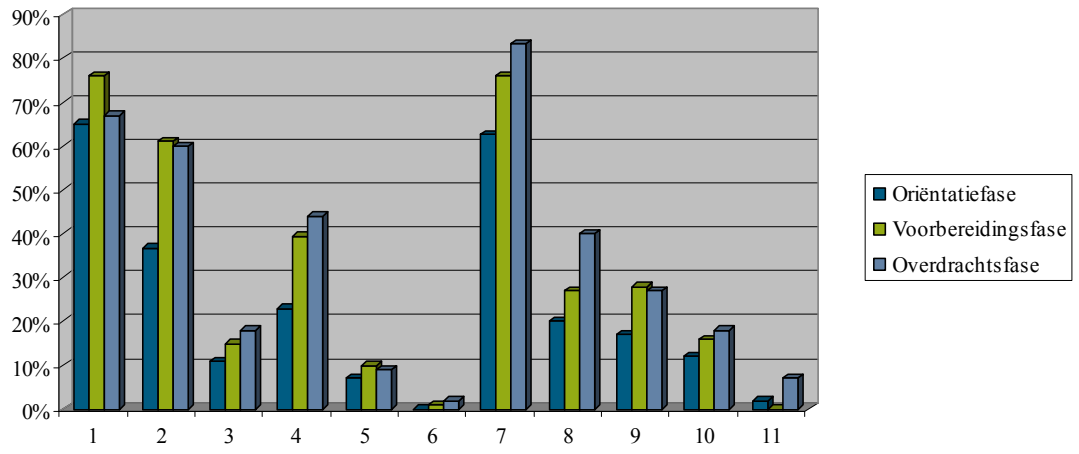
Het belang van goede overdrachten voor de economie als geheel is volop doorgedrongen. Vele organisaties hebben gratis informatie beschikbaar die voor een eerste oriëntatie op dit onderwerp goed van pas komen. De Kamer van Koophandel heeft een overdrachtspakket samengesteld dat op te halen of te downloaden is.

Bron: Kamer van Koophandel (www.kvk.nl)

Wie worden er geconsulteerd tijdens het proces?

De ondernemers is de vraag gesteld met wie zij over de bedrijfsoverdracht praten.

Figuur 5. De partijen met wie er over de bedrijfsoverdracht wordt gesproken



Toelichting categorieën (ondernemers konden meerdere activiteiten aankruisen):

1	Partner
2	Familieleden
3	Vrienden
4	Andere directieleden / managementteam
5	RvC of RvA
6	Ondernemingsraad of ander personeelsorgaan
7	Accountant
8	Bankier
9	Specialistische adviseur
10	Collega-ondernemers
11	Niemand

Leeswijzer:
Per fase is onderzocht welke activiteiten de ondernemers hebben ondernomen. Voorbeeld: 65% van de ondernemers in de oriëntatiefase spreekt met zijn/haar partner over de bedrijfsoverdracht (categorie 1).

Bron: Databestand CFB

De accountant scoort het hoogst, dit is geheel in lijn met eerdere onderzoeken. De accountant is nog steeds de belangrijkste gesprekspartner voor familiebedrijven, ook als het gaat om de bedrijfsoverdracht. Tijdens de echte overdracht wordt hij zelfs vaker genoemd dan de partner van de ondernemer.
De ondernemer vraagt meer partijen om advies naarmate hij verder is in het proces van de bedrijfsoverdracht. Dit is een gunstige constatering aangezien de ondernemer op deze manier gebruik kan maken van andermans kennis en ervaring. Aan de andere kant wordt het naarmate de overdracht dichterbij komt onmogelijk om bepaalde partijen niet op de hoogte te brengen.
Het raadplegen van de bank laat de sterkste stijging zien. De bank wordt vaker geconsulteerd naarmate de ondernemer verder in het overdrachtsproces komt. Dit komt waarschijnlijk mede doordat op dat moment de financiering van de overdracht een heel belangrijke zaak is.

De eigenschappen van de opvolger

Waar wordt op gelet bij het zoeken naar een opvolger? Er zijn verschillende categorieën met elkaar vergeleken. Het gaat hier om een 'wensenlijst', de ideale kandidaat beschikt over alle eigenschappen.

Tabel 2. De gewenste kenmerken van de opvolger

	Rang	Score
Managementcapaciteiten	1	3.9
Persoonlijke eigenschappen	2	3.8
Klik met het management en het personeel	3	3.8
Mogelijkheid om financiering rond te krijgen	4	3.5
Klik met de ondernemer	5	3.2
Goede relatie met de familie	6	2.5
De familierang (bijv. oudste)	7	2.0

Toelichting score:
1 = onbelangrijk, 5 = doorslaggevend

Bron: Databestand CFB

Managementcapaciteiten en de persoonlijke eigenschappen van de opvolger zijn de belangrijkste kenmerken die worden genoemd. Het gaat hierbij om zaken als integriteit, doorzettingsvermogen, bewezen successen, communicatieve vaardigheden en financiële kennis. Daarna vindt de ondernemer het ook zeer belangrijk dat het klikt met het personeel en het management, belangrijker nog dan of het klikt met de ondernemer zelf.
De mogelijkheid om de financiering rond te krijgen wordt minder belangrijk naarmate de ondernemer verder is in het overdrachtsproces. Uit andere gegevens uit het onderzoek blijkt dat veel ondernemers een belang houden in de onderneming en dat veel ondernemingen binnen de familie worden overgedragen. Een mogelijke conclusie is dat veel ondernemers willen dat de onderneming in de familie blijft en dat zij daarom ook bereid zijn om een deel van de financiering en het risico op zich te nemen. Dat de ondernemer oog heeft voor deze belangen blijkt wel uit het feit dat een goede relatie met de familie belangrijker wordt naarmate de ondernemer verder is in het overdrachtsproces. Ook de familierang scoort hoger naarmate de overdracht dichter bij komt. Wellicht dat de familierang van invloed is op het moment dat er meerdere familieleden in het bedrijf werkzaam zijn. Al wijzen de hoge scores van de managementcapaciteiten en persoonlijke eigenschappen van de kandidaat er op dat de verschillende eigenschappen van de familieleden doorslaggevend zullen zijn.

Box 3. Succesvolle opvolgers zijn ANDERS

In gesprekken met succesvolle opvolgers hebben de auteurs van het boek 'Zit het in de familie' een aantal punten ontdekt waaruit keer op keer bleek dat succesvolle opvolgers *ANDERS* zijn:

- Zij hebben de *ambitie* om het goede van het bedrijf te bewaren, maar tegelijkertijd te laten groeien.
- Zij verzamelen *nieuwe mensen* om zich heen, die deze ambitie delen en hen helpen om deze te verwezenlijken.
- Ze zijn *duidelijk* over hun ambities en wat ze van de mensen om hen heen verwachten.
- Ze introduceren een *eigen stijl van leidinggeven* en verwachten dat ook van de mensen om hen heen.
- Ze sturen op *resultaten* en zijn niet bang om anderen daar op af te rekenen.
- Ze maken *strategische keuzes* die nodig zijn om hun ambities te realiseren.

Opvolgers waarmee interviews zijn gehouden zijn o.a. Reynier van Bommel van Van Bommel Schoenen en Peer Swinkels van Bavaria.

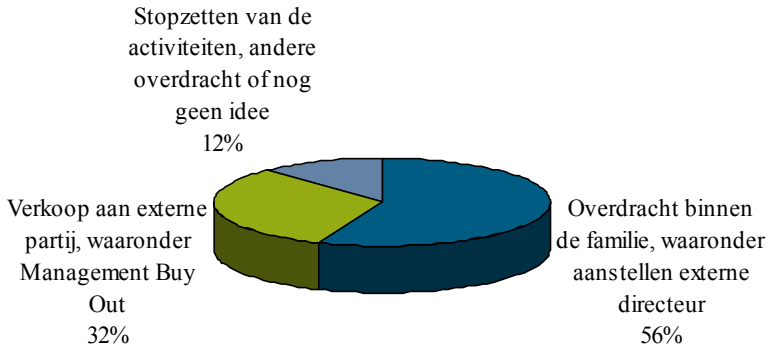
Bron: Van Rees en Van Deudekom, Zit het in de Familie? *(2006)*

1.5 De daadwerkelijke overdracht

Hoe ziet de overdracht eruit?

Aan de ondernemers die bezig zijn met de bedrijfsoverdracht is de vraag voorgelegd hoe de bedrijfsoverdracht er waarschijnlijk uit zal zien. Dit geeft het volgende beeld bij de familiebedrijven:

Figuur 6. De vorm van de bedrijfsoverdracht



Bron: Databestand CFB

Bij een overdracht binnen de familie gaat het in 15% van de gevallen om het aanstellen van een directeur terwijl de aandelen in de familie blijven. De optie van een 'management buy out' is opgenomen in de categorie verkoop aan een externe partij. Met extern wordt bedoeld dat de onderneming niet in handen van de familie blijft. Een 'management buy out' wordt weinig genoemd, slechts 5% van de familiebedrijven noemt het. Ondernemers die op een geheel andere wijze hun bedrijf willen overdragen, noemen vaak combinaties van de verschillende vormen. Bijvoorbeeld een zoon die het bedrijf samen met een directielid (geen familie) overneemt.

Overdracht binnen de familie wordt het vaakst nagestreefd. De intentie bij de vertrekkende generatie om het bedrijf binnen de familie te houden is nog volop aanwezig. Om te toetsen of dit verandert gedurende de loop van het overdrachtsproces is er gekeken naar de relatie tussen de fase in het overdrachtsproces en de verwachte soort overdracht.

Tabel 3. De relatie tussen de positie en de vorm van de bedrijfsoverdracht

	Vorm van de overdracht		
De fase in het overdrachtsproces	Overdracht binnen de familie, waaronder aanstellen externe directeur	Verkoop aan externe partij, waaronder Management Buy Out	Stopzetten, anders of nog geen idee
Oriëntatiefase	42%	41%	17%
Voorbereidingsfase	67%	28%	16%
Overdrachtsfase	77%	16%	7%

Bron: Databestand CFB

Bovenstaande tabel 3 laat een aantal verschuivingen zien. Zo blijkt dat een overdracht binnen de familie steeds waarschijnlijker wordt geacht, naarmate de ondernemer verder in het overdrachtproces is. 77% van de ondernemers in de overdrachtsfase zegt het bedrijf aan de familie te willen overdragen. Dit is opvallend aangezien eerder onderzoek bij het totale midden en kleinbedrijf een ander beeld schetste, zie box 4.

Box 4. Bedrijfsoverdracht in het MKB, Kerncijfers van het EIM uit 2004

"45% van de bedrijfsoverdrachten van familiebedrijven vindt binnen de familie plaats. Dit percentage lijkt over de afgelopen jaren te dalen. Bij bedrijven die 6-15 jaar geleden zijn overgedragen is 60% binnen de familie overgedragen. Bij de bedrijven met een overdracht in de laatste 5 jaar is dat 40%."

Bron: Meijaard en Diephuis (2004)

Een mogelijke verklaring voor de verschillen is dat in de steekproef van het EIM een veel groter percentage kleine bedrijven (met 1-9 werkzame personen) zit. Een middelgroot of groot familiebedrijf heeft meer mogelijkheden voor de jongste generatie om zich te ontplooien en te ontwikkelen dan een onderneming met minder dan 10 werknemers. Daardoor zijn middelgrote en grote bedrijven misschien aantrekkelijkere ondernemingen om over te nemen. Een andere verklaring is dat wij ons uitsluitend op bedrijven hebben gericht die zelf aangeven een familiebedrijf te zijn. Het is dan te verwachten dat een groter percentage ook van plan is om de onderneming binnen de familie over te dragen.
Een trend die daarnaast gedeeltelijk een verschil ten opzichte van 2004 kan verklaren, is de toenemende belangstelling onder jongeren voor ondernemerschap. Ondernemerschap wordt steeds vaker gezien als een alternatief voor een baan in loondienst. Het familiebedrijf heeft alle facetten van ondernemerschap in zich en zal tegenwoordig wellicht eerder als interessante optie worden gezien. Ook de aantrekkende economie kan een positieve invloed hebben op de wens om het bedrijf van de vertrekkende generatie over te nemen.

Dit alles zegt ook iets over de vitaliteit van het familiebedrijf. Gedurende het proces van overdracht wordt het voor de vertrekkende partij steeds waarschijnlijker dat de onderneming binnen de familie wordt overgedragen. Dit kan alleen maar toenemen als de lange termijn verwachtingen voor het bedrijf in de ogen van beide generaties goed zijn.

Tabel 4. De relatie tussen de grootte van het bedrijf en de vorm van de overdracht

Grootte van het bedrijf (in werkzame personen)	Vorm van de overdracht		
	Overdracht binnen de familie, waaronder aanstellen externe directeur	Verkoop aan externe partij, waaronder Management Buy Out	Stopzetten, anders, of nog geen idee
10-19	54%	32%	14%
20-99	57%	36%	7%
>100	48%	43%	9%

Bron: Databestand CFB

De ondernemingen met tussen de 10 en 20 en tussen de 20 en 100 werkzame personen laten grotendeels hetzelfde beeld zien. Bij de ondernemingen met meer dan 100 man personeel komt een verkoop aan een externe partij relatief vaker voor.

We kunnen de uitkomsten van tabel 3 en 4 vergelijken met de barometervraag naar de verkoopbaarheid van de onderneming. Meer dan de helft van de ondernemers denkt dat het niet zo gemakkelijk is om het bedrijf te verkopen. Dit zou ook een reden kunnen zijn waarom ondernemers kiezen voor een overdracht binnen de familie. Het is raadzaam om voordat u kiest voor een soort overdracht een overzicht te maken van alle mogelijkheden bij uw onderneming, zie box 5.

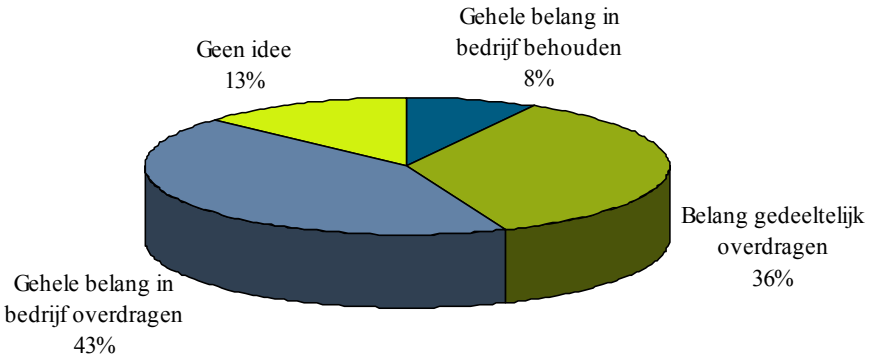
Box 5. Probeer een objectieve afweging te maken tussen de verschillende mogelijkheden

De Kamer van Koophandel besteedt veel aandacht aan het thema bedrijfsoverdracht. Op de website http://www.kvk.nl is veel informatie te vinden over de verschillende alternatieven en de mogelijke juridische, fiscale en financiële consequenties. Het is een goed startpunt om de verschillende alternatieve overdrachtsvormen voor uw bedrijf in kaart te brengen.

Overdracht van eigendom

Bij de overdracht van de leiding is er meestal ook een overdracht van de zeggenschap en de eigendom. Er zijn vele scenario's denkbaar. Een ondernemer kan het gehele bedrijf in een keer overdragen, bijvoorbeeld met een verkoop aan een externe partij die vanaf een bepaalde datum alles in een keer overneemt. Aan de andere kant van het spectrum staat de ondernemer die weliswaar de leiding overdraagt aan zijn zoon of dochter maar de eigendom niet overdraagt en nog grote invloed heeft op de plannen van het bedrijf.

Figuur 7. Bent u van plan met de overdracht van de leiding ook uw belang in het bedrijf over te dragen?



Bron: Databestand CFB

Verschillende aspecten spelen een rol bij de keuze voor de vorm waarin de overdracht van de eigendom zal plaatsvinden. Zo is er de financieringsbehoefte van de opvolger. Het gebeurt vaak dat een bank voor de financiering van het benodigde kapitaal als voorwaarde stelt dat de huidige eigenaar meefinanciert door middel van een achtergestelde lening. Daarnaast komt het voor dat er een weerstand bij de ondernemer is om het roer volledig uit handen te geven. Dit kan te maken hebben met twijfel over de capaciteiten van de opvolger, maar het heeft ook te maken met psychologische en emotionele factoren die spelen rond het afscheid nemen van de onderneming. Door nog een financieel belang te houden in het bedrijf wordt het moment van afscheid nemen uitgesteld en houdt de ondernemer nog de mogelijkheid om invloed uit te oefenen. Een hele andere reden om nog een deel van de eigendom te behouden is dat er nog jonge kinderen zijn van wie men eerst wil zien hoe zij zich gaan ontwikkelen. De familie kan dan zo de mogelijkheid open houden dat de kinderen op een later moment tot de directie van de onderneming toetreden.

Tabel 5. De relatie tussen de positie en de plannen om het belang over te dragen

De positie in het overdrachtsproces	Gelijktijdige overdracht van belang met overdracht leiding			
	Gehele belang in bedrijf behouden	Belang gedeeltelijk overdragen	Gehele belang in bedrijf overdragen	Geen idee
Oriëntatiefase	9%	34%	55%	2%
Voorbereidingsfase	5%	50%	37%	8%
Overdrachtsfase	10%	27%	43%	20%

Bron: Databestand CFB

Tijdens de oriëntatiefase is het in het geheel overdragen van de eigendom het scenario dat het vaakst wordt genoemd. In de voorbereidingsfase verschuift dit naar het gedeeltelijk overdragen van het belang. Ondernemers die volop met de overdracht bezig zijn, geven aan dat een totale eigendomsoverdracht het meest waarschijnlijk is. Opvallend is de grote groep die in die laatste fase nog geen idee heeft hoe de eigendomsoverdracht er

precies zal uitzien. Feit is dat een groot deel van de vertrekkende ondernemers nog invloed houdt door middel van eigendom en de daaruit voortvloeiende zeggenschap.

Box 6. Tip: leg de focus op de nieuwe leiding van de onderneming

Voor het uiteindelijke lange termijn succes van de familieonderneming is het van essentieel belang om een capabele, gemotiveerde opvolger aan te stellen. Daarmee is de meest kritische succesfactor in de gehele overdracht het vinden van een geschikte opvolger. De overdracht van de eigendom en de zeggenschap is van ondergeschikt belang. Als de familieonderneming een geschikte kandidaat heeft gevonden moet die vervolgens de ruimte en mogelijkheden krijgen om zijn eigen richting voor het bedrijf te bepalen en uit te voeren.

1.6 Aanbevelingen

De overdracht is een complex proces waarbij meerdere partijen betrokken zijn. Er spelen emotionele, zakelijke en psychologische aspecten. En bedrijfsbelangen kunnen tegenover familiebelangen komen te staan. Het is heel belangrijk om te zorgen voor structuur in het proces en voor bewustzijn bij betrokkenen van de verschillende posities en rollen die zij vervullen. Om dit goed te laten verlopen is begeleiding van buitenaf haast onontbeerlijk. Een deskundige kan een onafhankelijke rol innemen, boven de partijen staan en een goed oog hebben voor alle factoren die een rol spelen.
Het kost geld, maar voor het voorbestaan van de onderneming is een succesvolle overdracht een vereiste. Op de startpagina http://familiebedrijven.pagina.nl staat een overzicht van adviesbureaus die expertise hebben op dit terrein.

Box 7. 5 tips van een ondernemer voor een ondernemer

De heer Rob van Twist van het familiebedrijf BedrijfsUnie VAN TWIST zit in de laatste fase naar de overdracht van de leiding. De overdracht is goed voorbereid en naar aanleiding van zijn ervaringen heeft hij de volgende tips voor u:

- Begin tijdig met het vaststellen van het beleid voor overname van de onderneming.
- Inventariseer de verschillende mogelijkheden voor de overdracht, naast familie en derden zijn er vast ook medewerkers die hier capaciteiten voor hebben.
- Geef bij een overdracht binnen de familie, voorafgaand aan de daadwerkelijke overdracht, de volgende generatie ter voorbereiding geruime tijd echte verantwoordelijkheden.
- Geniet tijdig van de vrijheid en opgebouwde financiële middelen.
- Gebruik een gedeelte van deze tijd om je in te zetten voor een andere kant van de maatschappij.

Uit paragraaf 1.5 blijkt dat voor veel directeuren de overdracht niet een definitief afscheid is van het bedrijf maar dat hij nog op een bepaalde manier betrokken blijft bij de onderneming. Ook voor veel families zal de onderneming de centrale plek behouden, er staat alleen een volgende generatie aan het roer. Deze generatie zal nieuwe plannen hebben met de onderneming en zaken in de onderneming willen veranderen. De overdrachtsfase van een onderneming is daarmee een heel goed moment om na te denken over hoe de onderneming en de familie goed bestuurd kunnen worden. Wat wordt de 'plek' van de vertrekkende generatie en de zonen en dochters die het bedrijf niet overnemen? Als er een externe directeur wordt aangesteld, hoe wordt hij of zij aangestuurd? Deze vragen zullen worden behandeld in het volgende hoofdstuk.

2. Goed Bestuur

2.1 Highlights

- 31% van de familiebedrijven heeft een intern toezichtorgaan ingesteld.
- Een krappe meerderheid heeft geen familieleden in deze raad.
- Alleen bij de grote middenbedrijven komt de raad frequent bij elkaar, bij driekwart van deze bedrijven zelfs drie of meer keer per jaar.
- Gemiddeld genomen zijn de ondernemers tevreden over hun raad.
- Slechts 6% van de ondernemers die nog geen raad hebben, is van plan om binnen 3 jaar een intern toezichtorgaan in te stellen.
- 5% van de familiebedrijven heeft een familiestatuut opgesteld.
- 17% van de familiebedrijven heeft een familieraad ingesteld.
- In de helft van de familieraden hebben enkel familieleden zitting die werkzaam zijn in het bedrijf.

2.2 Introductie

In dit hoofdstuk wordt de praktijk besproken van 'goed bestuur' in familieondernemingen. Goed bestuur is een vertaling van het begrip corporate governance. Corporate governance staat voor het geheel aan regels en afspraken die ervoor moeten zorgen dat een onderneming op de juiste wijze wordt bestuurd. De aandacht voor corporate governance is ontstaan na schandalen bij een aantal grote bedrijven in binnen- en buitenland. In Nederland heeft dit geleid tot de Code Tabaksblat voor beursgenoteerde ondernemingen. De code bevat zowel principes als concrete bepalingen die betrokken personen (bestuurders en commissarissen) en partijen (bijvoorbeeld de aandeelhoudersvergadering) tegenover elkaar in acht zouden moeten nemen. Deze code is ook in de wet verankerd. De principes kunnen worden opgevat als breed gedragen moderne opvattingen over goed bestuur.

Wat is de invloed van deze ontwikkelingen op de wijze waarop familiebedrijven hun onderneming besturen? Er wordt in dit onderzoek een onderscheid gemaakt tussen goed bestuur van de onderneming en goed bestuur van de familie. Een eerste inventarisatie van de huidige praktijk van goed bestuur in het MKB is uitgevoerd door het EIM in 2006, zie box 8.

Box 8. Small Business Governance (Rapport EIM, 2006)

Er worden drie functies van goed bestuur besproken: verantwoorden, toezicht houden en sturen. Slechts 3% van het MKB heeft een intern toezichtorgaan. Uit de verkenning blijkt dat MKB-ondernemers zelf 'goed ondernemingsbestuur' van belang achten voor het succes, de continuïteit en de reputatie van hun onderneming maar dat de ondernemer weinig tijd, capaciteit en motivatie heeft om er echt werk van te maken. MKB-ondernemers zullen vooral aandacht hebben voor goed bestuur als de praktische betekenis helder is, het juiste 'governance'-moment wordt benut en de aanpak past bij specifieke eigenschappen van het bedrijf. Belangrijke 'governance'-momenten zijn: als de onderneming start, groeit of krimpt, als er veranderingen optreden in eigendom en/of leiding, of als er (extra) externe financiering nodig is. Het volledige rapport is te downloaden op de website van het EIM.

Bron: Hessels en Hooge (2006)

2.3 Goed bestuur van de onderneming

Goed bestuur is een breed begrip dat slaat op alle bestuurlijke aspecten van een onderneming. In dit onderzoek wordt de focus gelegd op de interne toezichtorganen. Hierbij is gekeken naar het bestaan en functioneren van een intern toezichtorgaan in de onderneming. We onderscheiden twee interne toezichtorganen: de Raad van Commissarissen en de Raad van Advies.

Intern toezichtorgaan

Raad van Commissarissen
In Nederland is in grote ondernemingen een 'two-tier' structuur gangbaar. 'Two-tier' staat voor de twee bestuurslagen. De dagelijkse leiding van de onderneming is in handen van het bestuur, ook wel Raad van Bestuur (RvB) of directie genoemd. De primaire taak van de RvB is het formuleren van een strategie en het zorgdragen voor de uitvoering daarvan. De Raad van Commissarissen (RvC) houdt toezicht op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in de onderneming. Daarnaast staat de RvC de directie met raad ter zijde. De commissarissen richten zich hierbij op het belang van de onderneming. De taken en bevoegdheden van de RvC hangen samen met het feit of een onderneming valt onder het structuurregime. De wet maakt onderscheid tussen een 'klassieke BV of NV' en een zogenoemde structuurvennootschap. Er is sprake van een structuurvennootschap indien de BV of NV tenminste 100 werknemers in Nederland werkzaam heeft, een ondernemingsraad heeft ingesteld en het geplaatste kapitaal inclusief de reserves ten minste € 11.344.505 bedraagt. Een structuurvennootschap kent verplicht een RvC waaraan bevoegdheden zijn toegekend die bij een klassieke vennootschap aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders toekomen. Belangrijke taken als het vaststellen van het jaarverslag en het benoemen van nieuwe bestuursleden liggen afhankelijk van het structuurregime bij de RvC of bij de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA).
Hoe de AVA functioneert, zal sterk worden beïnvloed door de verdeling van de eigendom van de onderneming. Het gaat hierbij om factoren als over hoeveel aandeelhouders de eigendom is verdeeld, of de aandeelhouders uit één familie komen, hoe groot het belang is van eventuele externe participanten, etc. De meeste ondernemingen vallen niet onder het structuurregime, deze kunnen dus zelf invulling geven aan het functioneren van de RvC. De primaire functie van een RvC is toezicht houden op het bestuur. De toegevoegde waarde van een RvC zal daarom groter worden naarmate de eigendoms- en zeggenschapsstructuur complexer is. Als de eigendom voor 100% in handen is van één persoon en hij ook de enige directeur is, zal hij weinig noodzaak zien voor het instellen van een RvC.

Raad van Advies
Onder een Raad van Advies (RvA) wordt een intern toezichtorgaan verstaan dat wel een formele status heeft, maar geen beslissingsbevoegdheid. Een Raad van Advies is bijvoorbeeld niet bevoegd om de directie te ontslaan, terwijl een RvC deze bevoegdheid wel heeft. De RvA functioneert als een klankbord voor het management en de raad zal daarnaast ook uit zichzelf adviezen geven. Men spreekt in dit verband ook wel over consularissen als tegenhanger van commissarissen. Het oprichten van een RvA is meestal minder complex dan het instellen van een RvC. Dit zal in de praktijk betekenen

dat er minder kosten mee gemoeid zijn. Dit kunnen argumenten zijn voor een ondernemer om te beginnen met een RvA. In een latere fase kan alsnog de overstap naar een RvC worden gemaakt.

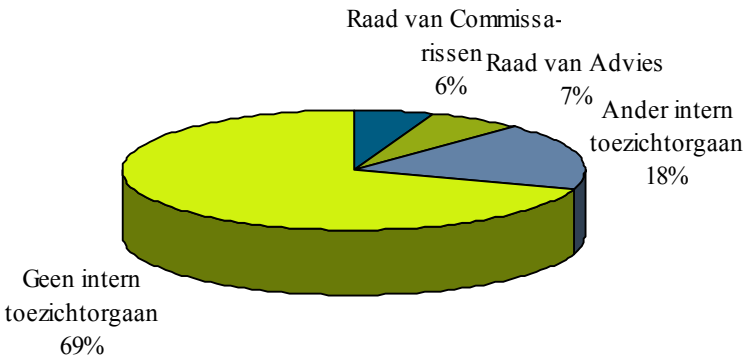
Box 9. Tip: Organisaties waar u advies in kunt winnen over commissarissen en consularissen

Er zijn verschillende organisaties waar u advies in kunt winnen als het gaat om commissarissen en consularissen. Op de websites van deze organisaties is al veel informatie te vinden.

Stichting De Consularis (http://www.consularis.nl):
De stichting De Consularis biedt een praktische en reële oplossing door de inschakeling van ervaren (ex-) ondernemers en ondernemende managers. Het doel is, om zonder winstoogmerk, hun kennis en ervaring op een vertrouwde en transparante wijze aan andere ondernemers beschikbaar te stellen. Het verbeteren van de continuïteit en winstgevendheid van uw onderneming staat hierbij centraal.
Nederlands Centrum van Directeuren en Commissarissen (http://www.ncd.nl):
De missie van de Nederlandse Centrum van Directeuren en Commissarissen (NCD) luidt als volgt: Het NCD is hét actieve netwerk, exclusief voor ondernemers –directeuren en commissarissen– van middelgrote en grote ondernemingen. Het doel is met elkaar in openheid en vertrouwen ervaringen te delen, te inspireren en informatie aan te reiken met betrekking tot het persoonlijk functioneren.
Nederlands Kenniscentrum voor Commissarissen (http://www.nkcc):
De stichting Nederlands Kenniscentrum voor Commissarissen (NKCC) is een onafhankelijk en objectief kennis- en communicatieplatform voor alle commissarissen en professionele toezichthouders in Nederland. Het NKCC zet zich als actieve en veelzijdige organisatie in voor de persoonlijke en zakelijke belangen van haar deelnemers.

69% van de bedrijven blijkt geen intern toezichtorgaan te hebben. Interessant is dat bij de ondernemingen die wel een intern toezichtorgaan hebben de verdeling tussen de Raad van Commissarissen en de Raad van Advies ongeveer gelijk is. Opvallend is verder de relatief grote groep ondernemers die hebben aangegeven een ander intern toezichtorgaan te hebben dan een RvC of een RvA. Welke andere vormen van interne toezichtorganen ondernemingen gebruiken is een interessante vraag voor een vervolgonderzoek.

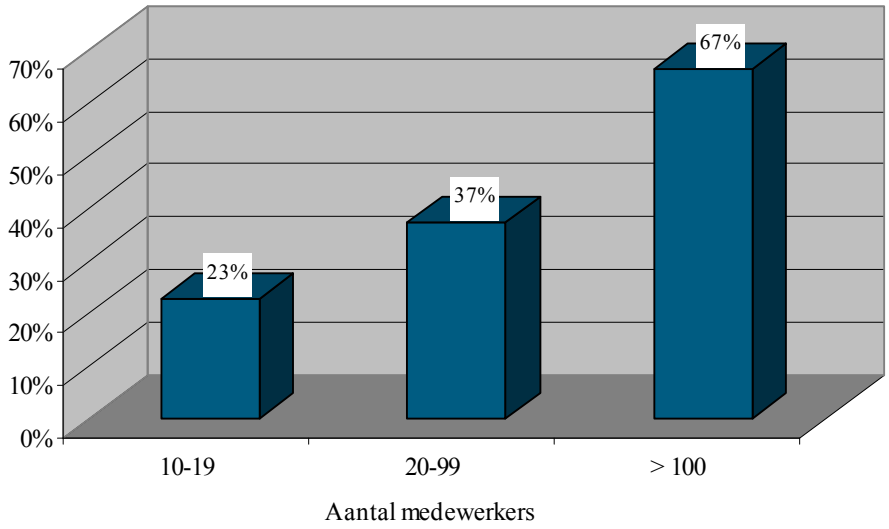
Figuur 8. De aanwezigheid van een intern toezichtorgaan



Bron: Databestand CFB

Door onderscheid te maken naar de grootte van de bedrijven kan er meer inzicht worden verkregen in de aanwezigheid van een intern toezichtorgaan.

Figuur 9. Het intern toezichtorgaan: welke bedrijven hebben het?



Bron: Databestand CFB

Grote bedrijven hebben in beduidend meer gevallen een intern toezichtorgaan ingesteld. Hier is vaker een scheiding tussen de eigendom en het management waardoor er meer behoefte is aan het controleren van het management. Dit beeld is in overeenstemming met het onderzoek naar governance bij kleine bedrijven (Hessels en Hooge, 2006).

Een belangrijke constatering is dat er op dit moment nog maar weinig middelgrote ondernemingen kiezen voor een Raad van Commissarissen of een Raad van Advies. In het vervolg van dit hoofdstuk wordt onderzocht hoe een intern toezichtorgaan functioneert. De specifieke taken en bevoegdheden van een RvC of een RvA kunnen per onderneming verschillen. Het is daarom niet goed mogelijk om een absolute verdeling te maken tussen deze twee raden. Het onderscheid tussen een RvC en een RvA wordt losgelaten en er zal in het vervolg simpelweg over 'raad' worden gesproken.

De levensloop van een onderneming wordt gekenmerkt door bepaalde kritieke momenten. Deze kritieke momenten zijn bijvoorbeeld internationale groei en de overdracht van de leiding. Juist in een dergelijke kritieke fase wordt de vraag actueel of het raadzaam is om een intern toezichtorgaan in te stellen. Als de vertrekkende ondernemer nog een belang houdt in de onderneming dan moet daar een duidelijke structuur voor worden bepaald. Box 10 is een duidelijke illustratie dat het instellen van een RvA na de overdracht een heel goede stap kan zijn.

Box 10. Van der Veen IJzerwaren B.V.

De familie Van der Veen heeft sinds jaar en dag een internationale groothandel in ijzerwaren. Vader Van der Veen wilde zijn bedrijf overdragen aan zijn zoons Johan en Niels. Echter, Johan woont in het buitenland en had aangegeven dat hij het bedrijf niet wilde overnemen. Hij wilde wel graag betrokken blijven bij het familiebedrijf. Niels heeft uiteindelijk het familiebedrijf overgenomen en bouwt het op dit moment verder uit. Om de kennis van vader niet verloren te laten gaan en tegemoet te komen aan het verzoek van Johan is een Raad van Advies in het leven geroepen. De raad bestaat uit vader, Johan, Niels en de controller en komt ongeveer eens per vier maanden samen. Tijdens deze bijeenkomsten bespreekt de Raad van Advies voornamelijk strategische onderwerpen en actuele ontwikkelingen op de markt.

Niels van der Veen omschrijft het als een gestructureerd overleg waarbij niet de dagelijkse dingen centraal staan maar de lange termijn. *"Door de Raad van Advies is structuur aangebracht in de gesprekken die ik met mijn vader en broer voer over ons bedrijf. Door te kiezen voor een vast moment zijn wij in staat om allerlei strategische zaken veel beter te bespreken. Aan de hand van zowel de ervaring van mijn vader en broer als van de kennis van de controller kan ik mijn ideeën toetsen en ben ik beter in staat besluiten te nemen."*

(Op verzoek van de ondernemer is het bedrijf geanonimiseerd.)

De rol van de familie in een intern toezichtorgaan

Zoals al eerder is benoemd is het kenmerkende van een familiebedrijf de overlap die er bestaat tussen de familie en de onderneming. Hoe deze overlap er uit ziet, verschilt per bedrijf. Tevens is het zo dat de complexiteit zal toenemen naarmate er meer familieleden uit verschillende generaties meerdere rollen in de onderneming vervullen. In een intern toezichtorgaan kan men de invloed van de familie vaak zien. Het is een logische plek voor de vertrekkende generatie, zie box 11.

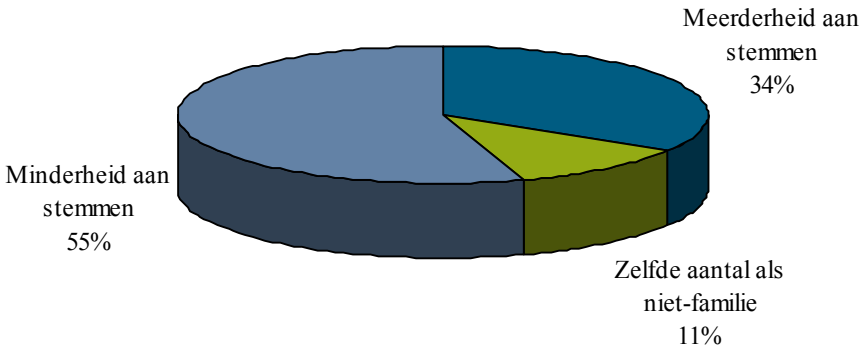
Box 11. Aanbevelingen voor de fase na de overdracht

De aanbeveling voor de verkoper is om niet langer als directeur aan te blijven dan voor een goede overdracht strikt noodzakelijk is. Een dienstverband als commissaris of adviseur kan voor beide partijen nuttig zijn. Het creëert voor de verkoper nog een vorm van betrokkenheid wat voor de afbouw van de emotionele band met het bedrijf belangrijk is. En de koper kan profijt hebben van de kennis en contacten van de voormalige eigenaar.

Bron: Van Kimmenade (2003) (Zie hiervoor http:// www.cfb.nl)

Van de familiebedrijven met een raad heeft 45% familieleden in de raad. Vervolgens is gekeken hoe de zeggenschap is verdeeld.

Figuur 10. De verdeling van de zeggenschap van de familie in de raad



Bron: Databestand CFB

Als de familie in de raad is vertegenwoordigd heeft deze een gerede invloed. In bijna de helft van de bedrijven waar de familie in de raad is vertegenwoordigd, heeft deze hetzelfde aantal of de meerderheid aan stemmen. Naast deze formele zeggenschap zal de stem van de familie ook via informele kanalen worden gehoord. Dit is iets om goed te beseffen voor een commissaris of adviseur die niet uit de familie afkomstig is. Het Nederlands Centrum van Directeuren en Commissarissen (NCD) heeft over de commissaris in het familiebedrijf een boek uitgegeven, zie box 12.

Box 12. De rol van de RvC in het familiebedrijf

In het boek 'Commissaris in het Familiebedrijf. Een vak apart!' van het Nederlands Centrum van Directeuren en Commissarissen (NCD) wordt de rol van de RvC in het familiebedrijf nader uitgewerkt. Een van de conclusies over de rol van de commissaris: "De commissaris heeft geen macht, hij probeert invloed uit te oefenen." Dit speelt altijd in familiebedrijven, ongeacht of er sprake is van een structuurvennootschap. Dit onderscheidt familiebedrijven van niet-familiebedrijven. De commissaris moet in staat zijn een diversiteit aan rollen te vervullen en moet ook van rol kunnen wisselen. Een aantal typische rollen blijkt te zijn:

- pater familias, de leider;
- gids;
- bestuurskundige;
- mensenkenner;
- diplomaat en communicator;
- integrator van alle belangen;
- beschermheer van de diverse stakeholders maar vooral die van de algemeen directeur;
- en vooral, iemand die het laat gebeuren!

Bron: Nederlands Centrum van Directeuren en Commissarissen (2001)

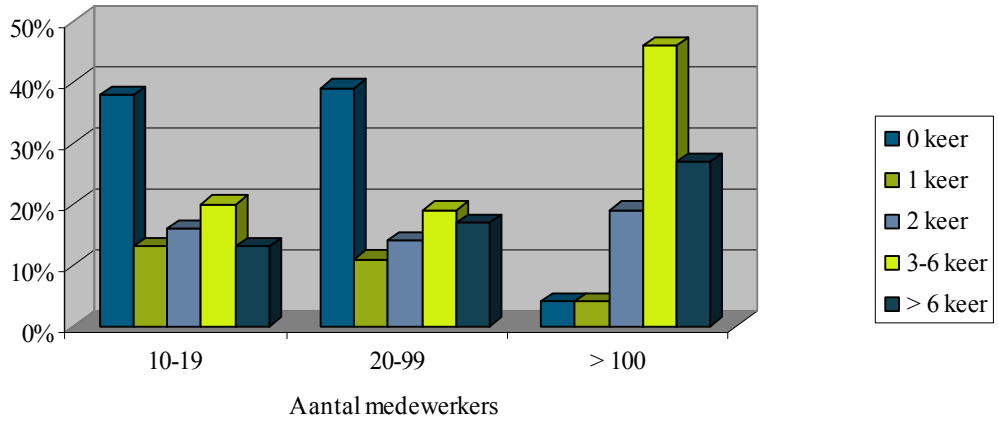
Het functioneren van het intern toezichtorgaan

Er is nog maar weinig bekend over hoe raden functioneren in niet-beursgenoteerde ondernemingen. In dit onderzoek wordt ingegaan op een aantal kenmerken van een raad.

Frequentie van bijeenkomsten

Hoe actief is de raad? Als de raad een toegevoegde waarde wil hebben, dan is een eerste voorwaarde dat de raad niet alleen op papier bestaat vanwege regelgeving of andere formaliteiten, maar dat deze daadwerkelijk een actieve rol vervult in de onderneming.
Dit is gemeten door te vragen naar de frequentie van bijeenkomsten gedurende de afgelopen twaalf maanden. Het blijkt dat de raad in 30% van de familiebedrijven het afgelopen jaar niet bijeen is gekomen. In iets minder dan 20% van de bedrijven is de raad meer dan zes keer bij elkaar geroepen.
Wanneer we de bedrijven onderverdelen naar grootte, blijken er grote verschillen te bestaan tussen de verschillende klassen. Hoe groter een bedrijf is, des te vaker de raad bijeenkomt. Komt 30% van de raden bij bedrijven met 10-19 werknemers drie of meer keer bijeen, bij bedrijven met 20-99 werknemers is dit aantal opgelopen tot bijna 40% en bij de bedrijven met meer dan 100 werknemers komt zelfs ruim 90% meer dan twee keer per jaar bij elkaar.

Figuur 11. De frequentie van bijeenkomsten van de raad per jaar

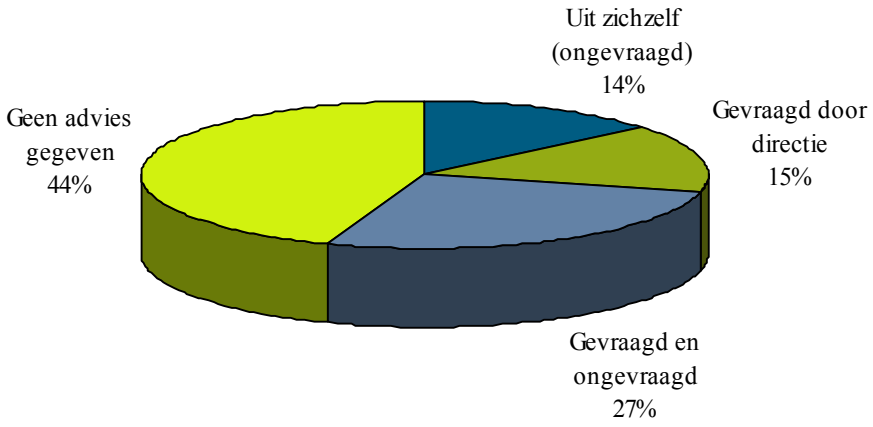


Bron: Databestand CFB

De adviesfunctie

De functies van een intern toezichtorgaan kunnen globaal worden onderverdeeld in een controlerende functie en in een adviserende functie. Het idee bestaat dat de controlerende functie bij een raad –zeker bij een RvC– in eerste instantie de meeste prioriteit zal krijgen. Het vaststellen van het jaarverslag zal bijvoorbeeld op de agenda staan bij een RvC die jaarlijks slechts één keer bij elkaar komt. Een actieve raad doet meer dan dat. Aan de ene kant kan er meer aandacht zijn voor de controlerende functie, aan de andere kant kan de focus worden gelegd op de adviserende functie.

Figuur 12. Het advies dat de raad het afgelopen jaar heeft gegeven



Bron: Databestand CFB

Uit de figuur 12 blijkt dat de meerderheid van de raden adviezen geeft aan de leiding van de onderneming. Een klein deel van de raden neemt daarbij ook een proactieve houding aan. Juist de kennis en het netwerk van de personen in de raad maken dat een raad een toegevoegde waarde heeft voor een onderneming.

Tevredenheid
Het blijkt dat de meerderheid van de ondernemers tevreden is over het functioneren van de raad gedurende de afgelopen 12 maanden. Wanneer we kijken naar de ondernemingen waarvan de raad minstens één keer per jaar bijeenkomt, blijkt slechts 1 ondernemer een onvoldoende aan de raad te geven. 97% van de ondernemers geeft de raad een voldoende. Opvallend is de positieve relatie tussen de tevredenheid en het aantal bijeenkomsten van de raad. Hoe vaker de raden bijeenkomen, hoe meer tevreden de ondernemers zijn over het functioneren van de raad.

Tabel 6. Het rapportcijfer van de raad

Cijfer	**≤ 5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
Aantal	6%	14%	33%	34%	8%	4%

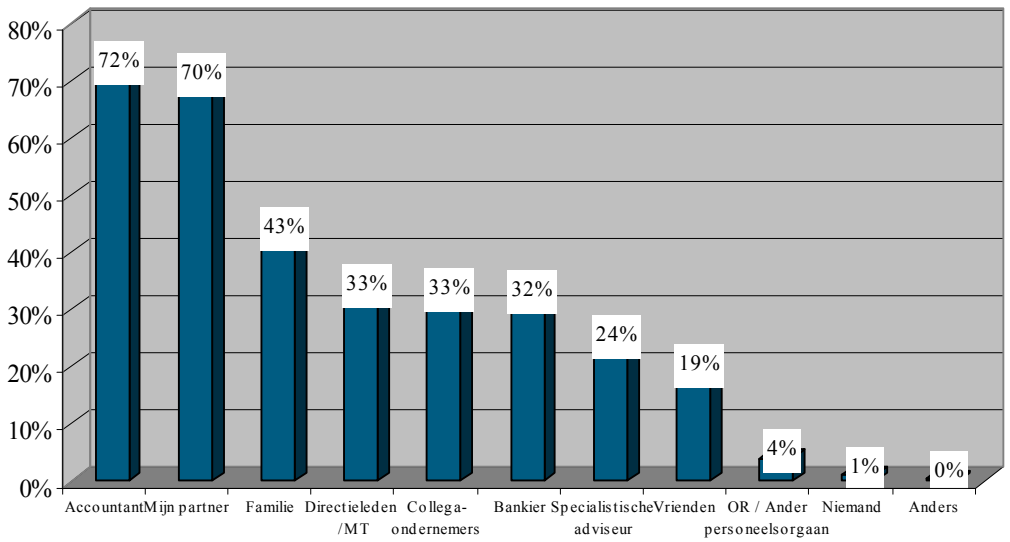
Bron: Databestand CFB

Het grootste deel van de ondernemers kiest er op dit moment voor om geen toezichtorgaan te hebben. Ook blijkt dat slechts 6% van de bedrijven van plan is om binnen 3 jaar een intern toezichtorgaan in te stellen. Binnen deze groep zijn het vooral bedrijven met 20-99 medewerkers die erover denken om een orgaan in te stellen. Dit kan als signaal worden gezien dat juist in deze groep bedrijven steeds meer ondernemers het nut van een intern toezichtorgaan in gaan zien.
Voor ondernemers die dit overwegen is het goed om vast te stellen dat ondernemers die er wel voor hebben gekozen om een intern toezichtorgaan in te stellen, hier tevreden over zijn.

Informeel advies

Aan de familieondernemingen die geen intern toezichtorgaan hebben, is de vraag voorgelegd met wie zij overleggen over de stand van zaken en/of richting van het bedrijf.
Dit levert het volgende beeld op:

Figuur 13. De overlegpartners met betrekking tot de stand en/of richting van het bedrijf



Bron: Databestand CFB

Ondernemers praten vaak met hun familie over de richting van het bedrijf. Dit duidt erop dat ook anno 2007 bij veel familiebedrijven de familie in brede zin actief betrokken is/wordt bij het bedrijf. De mate waarin ondernemers van familiebedrijven overleggen met collega-ondernemers is ook hoog. Eenderde van de ondernemers doet dit.

Het valt te verwachten dat de achtergrond van de leden van de RvA doorgaans niet veel zal verschillen van de mensen waar de ondernemer informeel advies aan vraagt. Wat dit betreft is het heel goed denkbaar dat ondernemers weinig toegevoegde waarde zien in het formaliseren van het overleg met hun adviseurs. Toch is er wel een aantal redenen aan te wijzen waarom het formaliseren van deze adviesfunctie zinvol is.

1. Ondernemers hebben doorgaans weinig tijd. Vaak zijn het de operationele dagelijkse werkzaamheden die voorrang krijgen. Door het formaliseren van het advies wordt een ondernemer 'gedwongen' tijd en aandacht te besteden aan zaken die wat verder af liggen van de dagelijkse werkzaamheden zoals de langetermijnstrategie.
2. De leden van de RvA zijn zich meer bewust van hun verantwoordelijkheid, kunnen hier op worden aangesproken en zullen een pro-actieve houding kunnen aannemen.
3. Tijdens formeel overleg wordt er met meerdere mensen tegelijkertijd gesproken en advies ingewonnen. Dit is efficiënt en er ontstaat ruimte voor een vruchtbare kruisbestuiving tussen alle deelnemers.
4. Er komt meer structuur in het overleg en er wordt gewerkt met een duidelijke agenda.
5. Het advies wordt vastgelegd zodat beslissingen en veranderingen geëvalueerd kunnen worden.

Box 13. Tip: Doe een testjaar

Als u als ondernemer overweegt om uw adviseurs een meer formele status te geven dan kunt u overwegen om met uw informele adviseurs afspraken te maken om bijvoorbeeld het komende jaar vier keer gezamenlijk bij elkaar te komen. Stel in onderling overleg een agenda vast voor deze bijeenkomsten en maak een kort verslag van wat er is besproken. Na dit proefjaar bepaalt u of het op meer formele wijze bij elkaar komen effect heeft gehad. Bent u hierover positief dan is het wellicht goed om voor de lange termijn een RvA in te stellen. Dit is dan misschien het moment om de samenstelling en/of het aantal adviseurs aan te passen en een vergoeding af te spreken.

2.4 Goed bestuur door de familie

Bij een deel van de familiebedrijven in Nederland is er een scheiding ontstaan tussen de dagelijkse leiding en de eigenaren. Verschillende generaties familieleden kunnen aandelen bezitten in het bedrijf, terwijl de huidige generatie of een externe manager het bedrijf bestuurt. In dit geval kan het zogenaamde principaal-agent conflict ontstaan. De eigenaren (principaal) geven de leiding uit handen aan een bestuur (de agent). Doordat de agent de dagelijkse leiding heeft, heeft hij een informatievoorsprong ten opzichte van de eigenaren. Het risico bestaat dat de agent meer in zijn eigen belang handelt dan in dat van de aandeelhouders. Voorbeelden zijn onnodige personeelswerving of overnames. Door middel van toezicht moet de principaal ervoor zorgen dat de agent doet wat de principaal wil. Dit speelt echter niet bij alle familiebedrijven. Ten eerste omdat er bij veel familiebedrijven slechts één directeur is die zowel de leiding heeft als de aandelen bezit. Ten tweede omdat bij de meer complexe familiebedrijven, waarbij meerdere familieleden verschillende rollen bezetten, er van uit wordt gegaan dat de familieleden als één geheel optreden en handelen in het belang van de familie. Beide redenen zijn legi-

tieme verklaringen waarom bij familiebedrijven de noodzaak voor het instellen van toezichthoudende organen vaak minder aanwezig is.
Aandacht voor goed bestuur van de familie zelf willen we hier juist wel benadrukken. Het aandachtsgebied hierbij is het kenmerkende aspect van het familiebedrijf: de overlap tussen de familie en het bedrijf. Het doel van goed bestuur binnen de familie is het omgaan met belangentegenstellingen die kunnen ontstaan tussen de familie en de onderneming. Door de relevante familieleden erbij te betrekken worden de onderliggende belangentegenstellingen binnen de familie transparant en komt er uiteindelijk consensus binnen de familie. De familie vormt vervolgens een stem naar de onderneming toe. Goed bestuur van de familie is een noodzakelijke voorwaarde voor een professionele organisatie van de onderneming. Het bedrijfsbelang gaat uiteindelijk voor het familiale belang. Dit onderwerp krijgt nog relatief weinig aandacht in Nederland.

In België is er op dit gebied een interessant initiatief, de Code Buysse. De Code Buysse is een niet-verplichte governance code voor niet-beursgenoteerde ondernemingen met daarin een hoofdstuk gewijd aan familiale governance, zie box 14.

Box 14. Aanbevelingen uit de Code Buysse

De Code Buysse kent vijf specifieke aanbevelingen voor familiebedrijven:

1. Familieforum: in 'complexere' familiebedrijven is het raadzaam om een familieforum in te stellen. Het familieforum dient als platform voor communicatie, informatie en consultatie. Hierin dient goed te worden vastgelegd wat de taken en bevoegdheden zijn en wie er aan deelneemt.
2. Familiaal charter: spelregels vastleggen met betrekking tot relevante onderwerpen die voortvloeien uit de overlap tussen familie en bedrijf.
3. Communicatie met de aandeelhouders: om de betrokkenheid van alle aandeelhouders te bevorderen verdient het aanbeveling om tenminste tweemaal per jaar een overleg tussen aandeelhouders, Raad van Bestuur en het managementteam te houden.
4. Opvolging: opvolging is een cruciaal proces, stel dit tijdig aan de orde, bereid het goed voor en begeleid het zorgvuldig. Belang van het familiebedrijf is het doorslaggevende referentiekader.
5. Regeling bij conflicten: conflicten niet toedekken maar open bespreken en zo spoedig mogelijk oplossen.

Bron: www.codebuysse.be

In dit onderzoek benadrukken we twee methoden om goed bestuur van de familie vorm te geven: het familiestatuut en de familieraad. Deze zijn te vergelijken met het familiaal charter en het familieforum zoals genoemd in de code Buysse.

Het familiestatuut[1]

In een familiestatuut of familiereglement worden regels en afspraken vastgelegd over hoe de familie met het bedrijf om wil gaan. Het is een familiebedrijfsplan opgesteld door de gezamenlijke ondernemers en betrokken familieleden. Voorbeelden van onderwerpen die in het familiestatuut aan bod komen zijn de beloning van familieleden die in het bedrijf werken, het dividendbeleid en de eventuele toetreding van de volgende generatie, zie box 15 voor een uitgebreide lijst.

[1] Geregistreerde productnaam van BDO

Box 15. De onderdelen van een familiestatuut

Een familiestatuut bevat de volgende onderdelen:

- Visie op de toekomst en doelstellingen van het familiebedrijf.
- Waarden en gedragsregels van de familie en van het familiebedrijf.
- Regeling van eigendom en zeggenschap.
- Loopbaan in het familiebedrijf.
- Salarissen, vergoedingen.
- Leiding van het familiebedrijf door familie en/of niet familieleden.
- Proces van overdracht en opvolging in leiding en eigendom.
- Overleg, informatie en besluitvorming binnen de familie.

Bron: Thomassen en De Jong (2002) (Zie hiervoor http://www.cfb.nl)

Slechts 5% van de familiebedrijven heeft een familiestatuut opgesteld. Het uiteindelijke doel van het statuut is om op een effectieve manier als familie te communiceren over onderwerpen op het grensvlak van familie en bedrijf. Deze onderwerpen liggen vaak gevoelig, kunnen soms grote consequenties hebben en kenmerken zich doordat emotionele en zakelijke aspecten vaak dwars door elkaar heen lopen. Het familiestatuut is een protocol waarmee het gemakkelijker wordt om te praten en te luisteren naar elkaars motieven. Het gaat hierbij om het kweken van begrip. Onbegrip voor elkaars standpunten is namelijk meestal de oorzaak van conflicten

Het is goed om te beseffen dat het met het instellen van een familiestatuut niet gaat om de oplossing van een specifiek probleem. Eén ding is namelijk zeker, er zullen zich op termijn altijd weer nieuwe problemen voordoen. De beschikbaarheid van een protocol zorgt ervoor dat het voor iedereen duidelijk wordt hoe er met een meningsverschil moet worden omgegaan. Zo wordt voorkomen dat er een groot probleem ontstaat. Het instellen van een familieraad kan een van de onderdelen van een familiestatuut zijn. Dit kan in vele vormen en is afhankelijk van de wensen van de familie.

Box 16. Tip: Communicatie, communicatie, communicatie

Communicatie is van essentieel belang om de familie als eenheid te laten functioneren. Als de familie groter wordt, kunnen de volgende middelen worden gebruikt:

- een periodiek terugkerende bijeenkomst waarbij alle familieleden bij elkaar komen;
- regelmatige vergaderingen voor de familieleden die tevens aandeelhouder zijn;
- een nieuwsbrief, website of andere mechanismen om de familieleden met elkaar contact te laten houden;
- een handvest met daarin afspraken hoe open discussies kunnen worden gevoerd over moeilijke onderwerpen.

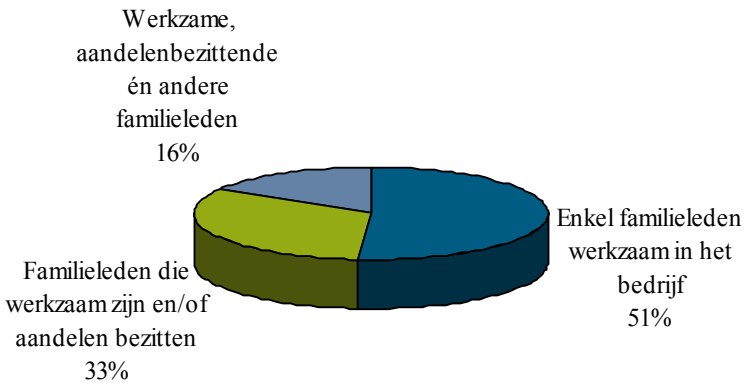
Maar ook in een kleine familie is het van belang om af en toe met elkaar om de tafel te gaan zitten en open met elkaar te praten over zaken die spelen in relatie tot de familie en het bedrijf.

De familieraad

Door middel van een familieraad kunnen familieleden de band met elkaar en het familiebedrijf tot uiting brengen. Het familiebedrijf is de bindende factor. Dit gezamenlijke belang krijgt vorm door deze raad. Het primaire doel van de familieraad –zeker bij een (groeiende) groep aandeelhouders– is dat er één stem komt vanuit de familie naar het bedrijf toe. Voor de leiding van de onderneming is de familieraad het eerste aanspreekpunt van de familie. De familieraad als governance instrument zal binnen familiebedrijven aan betekenis winnen naarmate meer families er voor kiezen om bij de overdracht wél de aandelen in de familie te houden, maar voor de dagelijkse leiding een externe directeur aan te stellen.

In het onderzoek is gevraagd of bedrijven een familieraad hebben en hoe deze is samengesteld. 17% van de ondervraagden heeft een familieraad. In die familieraad zitten voor het grootse deel alleen familieleden die in het bedrijf werkzaam zijn. In dit onderzoek is geen onderscheid gemaakt tussen 'bloedverwant' en 'aangetrouwd', dat is vaak wel een heel belangrijke afweging die moet worden gemaakt bij het instellen van een familieraad. Aangetrouwde familieleden hebben invloed als partner van, maar het kan ook zijn dat aangetrouwde familieleden in het bedrijf werkzaam zijn. Door aangetrouwde familieleden actief bij de familieraad te betrekken wordt deze invloed duidelijk. Zo wordt het besluitvormingsproces transparant.

Figuur 14. De leden van de familieraad



Bron: Databestand CFB

Een familieraad kan op veel verschillende manieren worden vormgegeven, waarbij de omvang van de familie/onderneming een rol zal spelen. Er zal een afweging moeten worden gemaakt over de soort functies die een raad vervult. Dat zal ook consequenties hebben voor de vorm. Een voorbeeld van het functioneren van een familieraad valt te lezen in box 17.

Box 17. Meijer en Van Heemskerk B.V.

Meijer en van Heemskerk B.V. is een derde-generatiefamiliebedrijf dat enkele bouwmarkten en vastgoed bezit. De onderneming heeft sinds dertig jaar een Raad van Commissarissen die de directie van advies voorziet. De RvC bestaat uit drie externen met ieder een eigen expertise: een lid dat beschikt over financiële kennis, een lid met marktkennis en een lid dat zelf uit een familiebedrijf afkomstig is. De leden zijn geworven in de netwerken van de onderneming. De RvC komt vier maal per jaar samen en bespreekt financiële zaken en wordt daarnaast door de directie gebruikt om de strategie en andere plannen te toetsen.

Met de komst van de derde generatie in het familiebedrijf is het aantal aandeelhouders uitgebreid van drie naar tien. Dit betekende voor het familiebedrijf dat er met meer aandeelhouders rekening moest worden gehouden. Tevens zijn niet alle aandeelhouders werkzaam in het familiebedrijf. Om te voorzien in de behoefte om zaken aangaande het familiebedrijf te formaliseren en de opvolging te regelen is een familiestatuut opgesteld. Hierin zijn specifieke afspraken gemaakt aangaande opvolging in eigendom, leiding en zeggenschap.

Aangezien niet alle aandeelhouders werkzaam zijn in het bedrijf is een familieraad opgericht. De familieraad vermijdt dat te snel een aandeelhoudersvergadering moet worden georganiseerd. De familieraad komt twee maal per jaar samen en bespreekt dezelfde onderwerpen als de RvC. Er wordt achterom en vooruit gekeken, vooral de strategie heeft een prominente plaats tijdens de bijeenkomsten van de familieraad. De aandeelhouders worden door de familieraad geïnformeerd over het familiebedrijf.

Henk Meijer (derde generatie) zegt: “De familieraad heeft een meerwaarde voor ons familiebedrijf omdat het de betrokkenheid tussen familie en bedrijf heeft vergroot. Door alle aandeelhouders vanuit de familieraad te informeren ontstaat consensus over de koers van Meijer en Van Heemskerk B.V.”

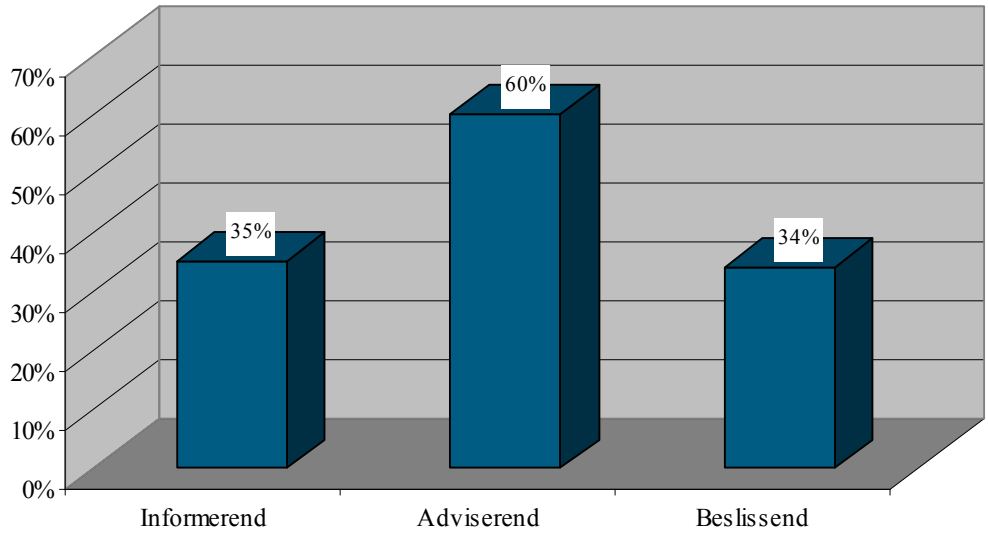
(Op verzoek van de ondernemer is het bedrijf geanonimiseerd.)

In dit onderzoek is er aan de familiebedrijven gevraagd welke functies de familieraad vervult. Een raad kan meerdere functies hebben:

- Informerend, de familieraad is het communicatiekanaal tussen familie en onderneming
- Adviserend, de onderneming vraagt via de familieraad advies en de raad kan ook ongevraagd advies geven
- Beslissend, de familieraad heeft bevoegdheden om over bepaalde onderwerpen besluiten te nemen.

Bij de meeste bedrijven is de rol van de raad in ieder geval adviserend, maar bij eenderde van de bedrijven is de raad ook beslissend en/of informerend.

Figuur 15. De functieverdeling van de familieraad



Bron: Databestand CFB

2.5 Goede raad over een goede raad

In dit hoofdstuk zijn vier governance instrumenten besproken: een raad van commissarissen, een raad van advies, een familiestatuut en een familieraad.
Uit ons onderzoek blijkt dat 43% van de familiebedrijven een van de vier governance instrumenten gebruikt. Slechts 26% van de bedrijven met een RvC of RvA heeft een familieraad of familiestatuut, er is dus weinig overlap tussen de verschillende instrumenten.

Het instellen van een raad is een belangrijke stap voor een onderneming. Het is een middel om transparant te opereren naar de direct betrokkenen toe. De adviesfunctie van de raad is naar verwachting bij de meeste bedrijven uiteindelijk bepalend voor de toegevoegde waarde. De vorm waarin de raad geoperationaliseerd wordt zal erg afhangen van de specifieke situatie van de onderneming. Het is raadzaam om een traject uit te stippelen en zo stapsgewijs een raad op te tuigen. Een familiebedrijf kan een familieraad, een familiestatuut en een intern toezichtorgaan in de vorm van een RvA of RvC hebben. In de praktijk zal het efficiënt en effectief zijn om afhankelijk van de situatie de keuze te maken voor een van de vier besproken instrumenten.

Box 18. Wel een raad!

Zowel Niels van der Veen als Henk Meijer zien bij familiebedrijven in hun omgeving nog weinig familieraden, Raden van Advies of iets dergelijks. Beide ondernemers raden collega-ondernemers in familiebedrijven aan iets soortgelijks op te zetten. Het vergroot de duidelijkheid en communicatie rondom het familiebedrijf, het bevordert de harmonie in de familie en het komt de continuïteit van het familiebedrijf ten goede.

Samenvatting en conclusie

In de Familiebedrijvenbarometer 2008 is aandacht besteed aan de thema's *overdracht* en *goed bestuur* bij Nederlandse familiebedrijven.

Highlights *overdracht*:

- Iets meer dan de helft van de ondernemers is op een of andere manier bezig met de overdracht.
- 26% van de ondernemers is zich aan het oriënteren op de overdracht, 19% bereidt zich er al op voor en 8% bevindt zich daadwerkelijk in de overdrachtsfase.
- 50% van de ondernemers noemt 'ruimte maken voor de volgende generatie' als belangrijkste reden voor de overdracht.
- De accountant is de belangrijkste adviseur als het gaat om bedrijfsoverdracht, de bankier wordt steeds vaker geraadpleegd naarmate de overdracht dichterbij komt.
- Ondernemers vinden managementcapaciteiten de belangrijkste eigenschap van een potentiële opvolger.
- Ruim 50% van de ondernemers verwacht een overdracht binnen de familie.
- Ruim 40% is van plan om ook de eigendom over te dragen, een kleine 60% weet het nog niet of verwacht (deels) eigenaar te blijven.

Highlights *goed bestuur:*

- 31% van de familiebedrijven heeft een intern toezichtorgaan ingesteld.
- Een krappe meerderheid heeft geen familieleden in deze raad.
- Alleen bij de grote middenbedrijven komt de raad frequent bij elkaar, bij driekwart van deze bedrijven zelfs drie of meer keer per jaar.
- Gemiddeld genomen zijn de ondernemers tevreden over hun raad.
- Slechts 6% van de ondernemers die nog geen raad hebben, is van plan om binnen 3 jaar een intern toezichtorgaan in te stellen.
- 5% van de familiebedrijven heeft een familiestatuut opgesteld.
- 17% van de familiebedrijven heeft een familieraad ingesteld.
- In de helft van de familieraden hebben enkel familieleden zitting die werkzaam zijn in het bedrijf.

Overdracht is en blijft een belangrijk thema bij familiebedrijven. De ondernemer is zich daarvan bewust: uit ons onderzoek blijkt dat iets meer dan de helft van de ondernemers zich er op een of andere manier mee bezig houdt. Aan de andere kant zegt ook maar 26% van de ondernemers zich goed voorbereid te voelen op de overdracht. Het belang blijkt ook uit het gegeven dat ruim 50% van de ondernemers in dit onderzoek verwacht het bedrijf over te dragen aan een familielid.
Overdrachtsprocessen zijn altijd ingewikkeld. Deze complexiteit manifesteert zich zeker bij familiebedrijven vanwege de verwevenheid van het bedrijfsbelang met het familiebelang. De huidige eigenaar blijft vaak na de overdracht nog betrokken bij de onderneming. In dit onderzoek komt bijvoorbeeld naar voren dat maar 43% verwacht de gehele eigendom gelijk met de leiding over te dragen.
Deze complexiteit en mogelijke belangentegenstellingen brengen risico's met zich mee. Zowel voor het voorbestaan van de onderneming als voor het zorgdragen voor goede

relaties binnen de familie is het noodzakelijk om je als ondernemer bewust te zijn van de risico's en daar adequaat mee om te gaan.

Naast de overdracht zijn er andere belangrijke momenten in de levensloop van het familiebedrijf die om aandacht vragen. Hierbij kan gedacht worden aan onderwerpen als internationalisering, uitbreiding, toetreding van een nieuwe generatie etc. Hoe gaat een ondernemer hier mee om?

Uit ons onderzoek blijkt dat slechts 31% van de onderzochte bedrijven een intern toezichtorgaan heeft geformaliseerd in de vorm van een Raad van Commissarissen of een Raad van Advies. Dit zijn dan nog voornamelijk de grotere bedrijven (meer dan 100 werknemers) en een deel van deze raden bestaat slechts op papier. Conclusie is dat het overgrote deel van de middelgrote bedrijven geen formele governance structuur heeft. Er zijn ook maar weinig bedrijven die een familieraad of een familiestatuut hebben ingesteld. Is dit een probleem?

Wij willen hier vooral de positieve aspecten van goed bestuur benadrukken. Familiebedrijven zitten over het algemeen niet te wachten op een controlerend orgaan, de ondernemende familie is eigenaar en daarmee eindverantwoordelijk. Dat wil echter niet zeggen dat er niet veel te winnen is bij het instellen van een adviserend orgaan, bijvoorbeeld een Raad van Advies, een familieraad of een familiestatuut.
Een aantal positieve punten die in het rapport genoemd worden:

- De inhoudelijke inbreng van externe adviseurs;
- Het voorkomen van potentiële conflicten doordat er heldere afspraken op papier staan;
- Aandacht voor lange termijn zaken, bijvoorbeeld het op de agenda zetten van de overdracht;
- Transparanter besluitvormingsproces, bewuster besluiten nemen.

Goed bestuur kan zo een middel zijn om als onderneming en als familie door het proces van overdracht heen te komen.

Er bestaat geen standaardvorm voor bestuur die geschikt is voor alle ondernemingen. Er moet afstemming plaatsvinden op de grootte, fase, structuur en wensen van het specifieke bedrijf. Het ene bedrijf zal misschien kiezen voor het instellen van een Raad van Advies terwijl een andere liever in zee gaat met een adviseur voor een speciale klus.
Hier valt nog veel in te ontdekken. Er is nog relatief weinig bekend over bijvoorbeeld specifieke succesfactoren van een adviserend orgaan. Dit is een belangrijk aandachtspunt voor vervolgonderzoek.
Voor nu raden we ondernemers aan hun voordeel te doen met goede voorbeelden uit de praktijk. In dit rapport wordt er een aantal besproken, in het netwerk van de onderneming zijn wellicht verschillende voorbeelden te vinden en ook het Centrum van het Familiebedrijf gaat met dit onderwerp verder aan de slag.

Verantwoording

Introductie

De email met daarin de uitnodiging deel te nemen aan de vragenlijst die zal leiden tot de Familiebedrijvenbarometer is verstuurd in april 2007 naar ongeveer 20.000 adressen. Na het versturen van een eerste email en een herinneringsemail, hebben in totaal 857 bedrijven gereageerd, wat neerkomt op een respons van ruim 4%. Een meer gedetailleerde omschrijving van de respons per vraag komt verder in dit hoofdstuk aan de orde.

Interessant is ook de samenstelling van de respondenten. In welke sectoren zijn deze actief? Wat is de leeftijd? Zijn het grote bedrijven, of vooral kleine? Mogen de beide typen bedrijven eigenlijk wel met elkaar worden vergeleken? Deze vragen zullen in deze sectie aan de orde komen.

Kenmerken bedrijven

De respondenten is gevraagd naar enkele bedrijfsspecifieke kenmerken. Omdat het onderzoek zich bovenal richt op familiebedrijven (de niet-familiebedrijven worden erbij betrokken waar interessant), worden deze bedrijven hier nader onderzocht. Door deze kenmerken te onderzoeken, kan bepaald worden of conclusies in dit onderzoek voor alle familiebedrijven opgaan, of dat er een *bias* in onze steekproef zit.

Ten eerste is er gekeken naar de bedrijfsgrootte. Ten behoeve van dit onderzoek is er een viertal categorieën gemaakt: 1 t/m 9 medewerkers, 10 t/m 19, 20 t/m 99 en 100 en meer medewerkers. De vragenlijst is in principe slechts uitgezet bij bedrijven met meer dan 9 medewerkers. Toch hebben 51 familiebedrijven (11% van het totaal) minder dan 10 medewerkers. In Nederland als geheel heeft het merendeel van de bedrijven juist minder dan 10 medewerkers. In bijgaande tabel wordt onze steekproef vergeleken met de Nederlandse situatie op 1 januari 2006.

Tabel 7. Het aantal bedrijven in de steekproef: vergelijking met CBS gegevens

CBS				**CFB Barometer**			
Klasse	**Aantal bedrijven**				**Aantal bedrijven**		
	#	%	% (excl 1-10)		#	%	% (excl 1-10)
1 t/m 9	272.885	82,0%		1 t/m 9	51	10,7%	
10 t/m 19	28.245	8,5%	**47,3%**	10 t/m 19	198	41,7%	**46,7%**
20 t/m 99	24.850	7,5%	**41,6%**	20 t/m 99	187	39,4%	**44,1%**
100 en meer	6.615	2,0%	**11,1%**	100 en meer	39	8,2%	**9,2%**

Toelichting:
Data CBS per 1 januari 2006. De bedrijven met 0 medewerkers (slechts een eigenaar is actief) zijn buiten beschouwing gelaten. Deze vraag is aan het einde van de enquête gesteld, dat verklaart de respons op deze vraag van 475 ondernemers.

Bron: CBS Statline

De relatieve onderaanwezigheid van kleine bedrijven in dit onderzoek is dus geen verrassing. Omdat dit onderzoek zich vooral richt op bedrijven vanaf 10 medewerkers is het interessant om het gewicht van de klassen in het onderzoek te vergelijken met de

totale populatie, en op deze manier de representativiteit te kunnen bepalen. Zie hiervoor de dik gedrukte percentages. Deze komen sterk overeen.

Ook zijn de bedrijven ingedeeld in sectoren. Deze sectoren zijn vergeleken met de sectoren die landelijk voorkomen, gemeten door de Kamer van Koophandel. De indeling in sectoren komt niet exact overeen, een aantal sectoren uit de indeling van de KvK zijn samengevoegd om een betere vergelijking mogelijk te maken.

Dit heeft tot het volgende resultaat geleid:

Tabel 8. Het aantal bedrijven per industrie in onze steekproef: vergelijking met KvK gegevens

KvK			**CFB**		
Sector	Aantal bedrijven		Sector	Aantal bedrijven	
	#	%		#	%
Industrie	58.900	6,6%	Industrie	90	18,9%
Bouw	99.200	11,1%	Bouw	77	16,2%
Vervoer	40.700	4,6%	Transport en logistiek	37	7,8%
Groothandel	91.800	10,3%	Groothandel	48	10,1%
Detailhandel	150.000	16,8%	Detailhandel	66	13,9%
Horeca	59.700	6,7%	Horeca	50	10,5%
Financiën en advies	140.800	15,8%	Financiële en zakelijke dienstverlening	41	8,6%
Anders	251.000	28,1%	Anders	66	13,9%

Toelichting:
Gegevens Kamer van Koophandel per 1 januari 2005

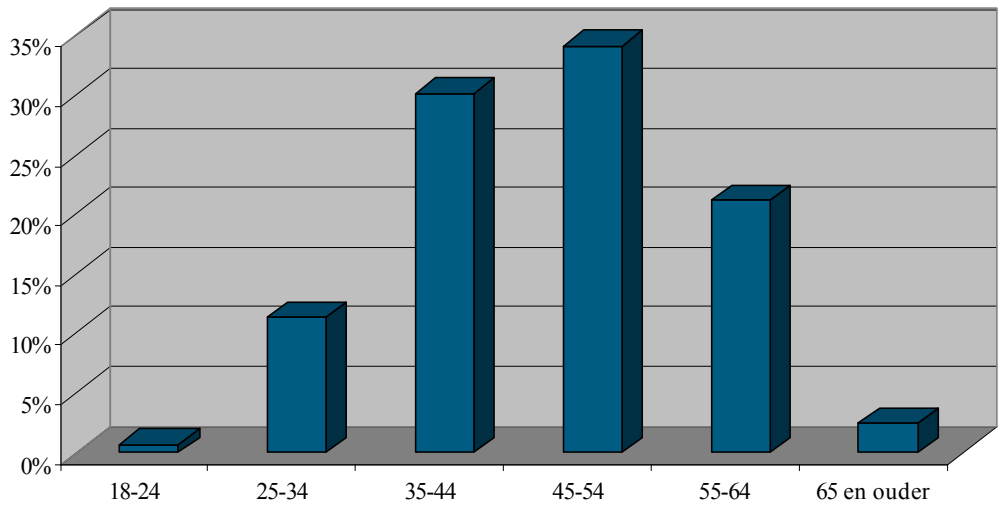
Bron: Kamer van Koophandel

Het beeld komt in grote lijnen weer overeen, er zijn belangrijke verschillen in drie categorieën: Industrie, Financiële en zakelijke dienstverlening en Anders. De verschillen zijn goed te verklaren. In dit onderzoek zijn relatief weinig kleine bedrijven (<10 werknemers) opgenomen. Vaak zijn dit juist de bedrijven actief in dienstverlening. Grotere bedrijven –relatief veel aanwezig in dit onderzoek– zijn doorgaans vaker in de industrie actief. Het verschil in Anders kan worden verklaard doordat veel KvK-sectoren nergens anders onder te brengen waren, waardoor ze onder Anders vallen.

Kenmerken respondenten

In grote lijnen komen de bedrijven in ons onderzoek zowel qua grootte als qua sector overeen met de landelijke gemiddelden. Om een beter beeld te krijgen van het type ondernemers dat heeft meegewerkt, hebben we ook gevraagd naar de leeftijd van de ondernemer en naar de relatie met het bedrijf: heeft hij/zij het zelf opgericht of overgenomen?

Figuur 16. De leeftijdverdeling van de ondernemers

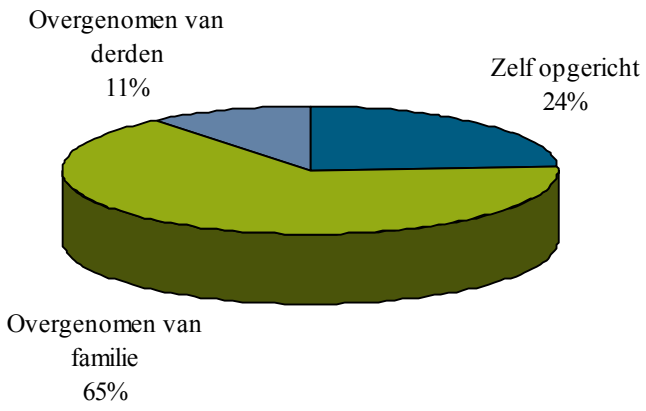


Bron: Databestand CFB

De gemiddelde leeftijd van de ondernemers in onze steekproef is 46 jaar, dit komt exact overeen met de gemiddelde leeftijd volgens de Kamer van Koophandel.

Vervolgens is de onderzocht of de zelfbenoemde familieondernemers hun bedrijf zelf hebben opgezet of dat ze deel uitmaken van de tweede of latere generatie. Tweederde van de ondernemers in onze steekproef blijkt het bedrijf te hebben overgenomen van familie. Ruim een tiende van de respondenten heeft het overgenomen van derden maar voelt blijkbaar een zodanig sterke binding van de familie met het bedrijf dat het bedrijf wordt betiteld als familiebedrijf. Bijna een kwart van de ondernemers heeft het bedrijf zelf opgericht.

Figuur 17. De herkomst van het bedrijf



Bron: Databestand CFB

De barometer

De barometer is tot stand gekomen door een viertal vragen te stellen. Zie hiervoor vraag 5, 11, 23 en combinatie van vraag 12, 20 en 22 in de vragenlijst. De volgende stellingen zijn behandeld:

- Bent u voorbereid op een overdracht? Respondenten konden de volgende antwoorden geven op vraag 5: *mee eens*, *neutraal*, *mee oneens* en *geen mening/weet niet*. Het barometerpercentage komt overeen met het percentage ondernemers dat deze vraag heeft beantwoord met *mee eens*.
- Hoe gemakkelijk is het om uw bedrijf te verkopen? De ondernemers konden bij vraag 11 vijf opties aanvinken: *heel gemakkelijk*, *gemakkelijk*, *niet zo gemakkelijk*, *helemaal niet gemakkelijk* en *geen idee*. Het percentage ondernemers dat *heel gemakkelijk* of *gemakkelijk* heeft ingevuld, representeert het barometerpercentage.
- Is er een strategisch plan op papier? Respondenten konden vraag 23 slechts met *ja* of *nee* antwoorden. Vervolgens heeft het percentage ja-antwoorden het barometerniveau bepaald.
- Is er een intern toezichtorgaan aanwezig? Dit percentage wordt bepaald door de antwoorden op verschillende vragen. Wanneer bij vraag 12 werd aangegeven een Raad van Commissarissen of een Raad van Advies te hebben, en/of bij vraag 20 aangegeven te hebben een familieraad te hebben en/of bij vraag 22 aangegeven te hebben een familiestatuut te hebben, werd de onderneming aangemerkt als een onderneming mét een intern toezichtorgaan. Dit aantal als percentage van het totale aantal familieondernemingen bepaalde de barometerwaarde.

De vragenlijst en het aantal respondenten per vraag

Hieronder is de vragenlijst afgebeeld. Er zijn verschillen ontstaan in de respons per vraag doordat niet iedereen de enquête heeft afgemaakt. Het aantal antwoorden dat we per vraag hebben ontvangen staat weergegeven achter elke vraag. De eerste vraag is door 857 ondernemers beantwoord. Vanaf vraag 2 staat alleen de respons van familiebedrijven weergegeven.

1. Beschouwt u uw bedrijf als familiebedrijf? *(n = 857)*
    a. Ja
    b. Nee
2. Wat is uw leeftijd? *(n = 657, waarvan 207 geen antwoord gaven)*
3. Bent u momenteel bezig met de overdracht van uw bedrijf? *(n = 657)*
    a. Ja, ik zit volop in het overdrachtsproces (→ vraag 4)
    b. Ja, ik heb een aantal zaken in gang gezet (→ vraag 4)
    c. Ja, ik denk er af en toe over na (→ vraag 4)
    d. Nee, het houdt me niet bezig (→ vraag 8)
    e. Nee, ik heb mijn bedrijf onlangs overgedragen (→ vraag 10)

4. Waarom bent u bezig met de overdracht van uw bedrijf? (meerdere antwoorden mogelijk) *(n = 320)*
    a. Ik wil graag stoppen met werken
    b. Het wordt me fysiek en/of mentaal te zwaar
    c. Het bedrijf moet ingrijpend worden veranderd
    d. Ik wil ruimte maken voor de volgende generatie
    e. Ik ben toe aan een nieuwe uitdaging
    f. Ik denk dat ik een goede prijs voor mijn bedrijf kan krijgen
    g. Anders, namelijk…
5. Een stelling: "Ik ben goed voorbereid op de overdracht van mijn bedrijf" *(n = 318)*
    a. Mee eens
    b. Neutraal
    c. Mee oneens
    d. Geen mening/ weet niet
6. Kunt u aangeven wat u tot nu toe heeft gedaan om de bedrijfsoverdracht te regelen? (meerdere antwoorden mogelijk) *(n = 298)*
    a. De strategie voor het bedrijf staat op papier
    b. Ik heb een stappenplan gemaakt hoe de overdracht moet verlopen
    c. De gewenste capaciteiten van de opvolger zijn in kaart gebracht
    d. Ik ben op zoek naar een geschikte opvolger
    e. Ik heb een geschikte opvolger gevonden
    f. Er zijn heldere afspraken gemaakt met betrokken familieleden
    g. De financiële kant van de overdracht is uitgewerkt
    h. De plannen voor de overdracht zijn gecommuniceerd naar het personeel
    i. Ik heb een plan voor wat ik na de overdracht ga doen
    j. Er is een begin gemaakt met de overdracht van de eigendom
    k. Anders, namelijk…
7. Met wie praat u over de bedrijfsoverdracht? (meerdere antwoorden mogelijk) *(n = 296)*
    a. Mijn partner
    b. Familieleden
    c. Vrienden
    d. Andere directieleden / managementteam
    e. Raad van Commissarissen of Raad van Advies
    f. Ondernemingsraad of ander personeelsorgaan
    g. Accountant
    h. Bankier
    i. Specialistische adviseurs
    j. Collega-ondernemers
    k. Anders, namelijk…
    l. Niemand
8. Hoe zal de bedrijfsoverdracht er waarschijnlijk uitzien? *(n = 291)*
    a. Overdracht binnen de familie
    b. Verkoop aan een externe partij
    c. Management buy out
    d. Aanstellen van een externe directeur, aandelen blijven in de familie
    e. Geen overdracht, maar stopzetten van de activiteiten
    f. Anders, namelijk
    g. Geen idee

9. Bent u van plan met de overdracht van de leiding ook uw belang in het bedrijf over te dragen? *(n = 291)*
    a. Ja, in het geheel
    b. Ja, ik zal mijn belang gedeeltelijk overdragen
    c. Nee, ik hou mijn hele belang in het bedrijf
    d. Geen idee
10. Wat vindt u belangrijke karakteristieken en eigenschappen van uw opvolger? (meerdere antwoorden mogelijk) *(n = 514)*
    a. Managementcapaciteiten (bv. strategisch denken)
    b. Ervaring binnen de branche
    c. De mogelijkheid om de financiering rond te krijgen
    d. Of het klikt met mij
    e. Persoonlijke eigenschappen (bv. besluitvaardigheid)
    f. Of het klikt met het management en het personeel
    g. De familierang
    h. Een goede relatie met de familie
11. Hoe gemakkelijk is het volgens u om uw bedrijf te verkopen? *(n = 512)*
    a. Heel gemakkelijk
    b. Gemakkelijk
    c. Niet zo gemakkelijk
    d. Helemaal niet gemakkelijk
    e. Geen idee
12. Heeft uw bedrijf een intern toezichtorgaan? *(n = 498)*
    a. Ja, een Raad van Commissarissen (→ vraag 13)
    b. Ja, een Raad van Advies (→ vraag 13)
    c. Ja, een ander intern toezichtorgaan, namelijk … (→ vraag 13)
    d. Nee, geen intern toezichtorgaan (→ vraag 18)
13. Zitten er familieleden in de raad? *(n = 182)*
    a. Ja
    b. Nee
14. Hoe is de zeggenschap van de familie in de raad verdeeld? *(n =182)*
    a. Een meerderheid aan stemmen
    b. Hetzelfde aantal stemmen als niet-familieleden
    c. Een minderheid aan stemmen
15. Hoe dikwijls is de raad de afgelopen 12 maanden bijeen geweest? *(n = 182)*
    a. Meer dan 6 keer
    b. 3 t/m 6 keer
    c. 2 keer
    d. 1 keer
    e. 0 keer
16. Heeft de raad de afgelopen 12 maanden adviezen uitgebracht? *(n = 172)*
    a. Ja, de raad heeft uit zichzelf adviezen gegeven
    b. Ja, de raad heeft adviezen gegeven omdat ik daar om heb gevraagd
    c. Ja, de raad heeft zowel gevraagd als ongevraagd advies gegeven
    d. Nee, de raad heeft geen advies gegeven
17. Welk rapportcijfer (0 tot 10) zou u de raad geven voor het functioneren in de afgelopen 12 maanden? (→ vraag 19) *(n = 172)*

18. Bent u van plan om binnen drie jaar een intern toezichtorgaan in te stellen? *(n = 313)*
    a. Ja
    b. Nee
    c. Geen idee
19. Met wie overlegt u wel eens over de stand en/of richting van uw bedrijf? (meerdere antwoorden mogelijk) *(n = 313)*
    a. Mijn partner
    b. Familie
    c. Vrienden
    d. Andere directieleden/ managementteam
    e. Raad van Commissarissen of Raad van Advies
    f. Ondernemingsraad of ander personeelsorgaan
    g. Accountant
    h. Bankier
    i. Specialistische adviseurs
    j. Collega-ondernemers
    k. Anders, namelijk…
    l. Niemand
20. Is er een familieraad en zo ja, wie zitten er in de familieraad? *(n = 481)*
    a. Ja, enkel familieleden die in het bedrijf werkzaam zijn (→ vraag 21)
    b. Ja, familieleden die in het bedrijf werkzaam zijn en/of aandelen bezitten (→ vraag 21)
    c. Ja, bovenstaande en andere familieleden (→ vraag 21)
    d. Nee, geen familieraad (→ vraag 22)
21. Wat is de functie van de familieraad? (meerdere antwoorden mogelijk) *(n = 88)*
    a. Informerend
    b. Adviserend
    c. Beslissend
22. Is er een familiestatuut? *(n = 480)*
    a. Ja
    b. Nee
23. Heeft u een strategisch plan voor de komende 3-5 jaar op papier staan? *(n = 477)*
    a. Ja
    b. Nee
24. Wat is uw verwachting omtrent de ontwikkeling van de omzet over 2007 ten opzichte van 2006? *(n = 477)*
    a. Forse stijging
    b. Geringe stijging
    c. Geen verandering
    d. Lichte daling
    e. Forse daling
25. Heeft u het bedrijf zelf opgericht of heeft u het bedrijf overgenomen? *(n = 475)*
    a. Zelf opgericht
    b. Overgenomen van familie
    c. Overgenomen van derden
    d. Anders, namelijk …

26. Hoeveel medewerkers telt uw bedrijf op dit moment? *(n = 475)*
    a. 250 of meer werkzame personen
    b. 100-249 werkzame personen
    c. 20-99 werkzame personen
    d. 10-19 werkzame personen
    e. 1-9 werkzame personen
27. In welke sector is het bedrijf actief? *(n = 475)*
    a. Industrie
    b. Bouw
    c. Transport en logistiek
    d. Groothandel
    e. Detailhandel
    f. Horeca
    g. Financiële en zakelijke dienstverlening
    h. Anders, namelijk …

Lijst van figuren, tabellen en boxen

Lijst van figuren

Figuur 1. Het percentage ondernemers dat bezig is met de overdracht 8
Figuur 2. De fase van de overdracht waarin de familieondernemers zich momenteel bevinden 9
Figuur 3. De relatie tussen de leeftijd van de ondernemer en het overdrachtsproces 9
Figuur 4. De reeds ondernomen activiteiten om de overdracht te regelen 12
Figuur 5. De partijen met wie er over de bedrijfsoverdracht wordt gesproken 14
Figuur 6. De vorm van de bedrijfsoverdracht 16
Figuur 7. Bent u van plan met de overdracht van de leiding ook uw belang in het bedrijf over te dragen? 19
Figuur 8. De aanwezigheid van een intern toezichtorgaan 23
Figuur 9. Het intern toezichtorgaan: welke bedrijven hebben het? 24
Figuur 10. De verdeling van de zeggenschap van de familie in de raad 25
Figuur 11. De frequentie van bijeenkomsten van de raad per jaar 27
Figuur 12. Het advies dat de raad het afgelopen jaar heeft gegeven 27
Figuur 13. De overlegpartners met betrekking tot de stand en/of richting van het bedrijf 28
Figuur 14. De leden van de familieraad 32
Figuur 15. De functieverdeling van de familieraad 34
Figuur 16. De leeftijdverdeling van de ondernemers 39
Figuur 17. De herkomst van het bedrijf 39

Lijst van tabellen

Tabel 1. De redenen waarom ondernemers besluiten het bedrijf over te dragen 10
Tabel 2. De gewenste kenmerken van de opvolger 15
Tabel 3. De relatie tussen de positie en de vorm van de bedrijfsoverdracht 17
Tabel 4. De relatie tussen de grootte van het bedrijf en de vorm van de overdracht 18
Tabel 5. De relatie tussen de positie en de plannen om het belang over te dragen 19
Tabel 6. Het rapportcijfer van de raad 28
Tabel 7. Het aantal bedrijven in de steekproef: vergelijking met CBS gegevens 37
Tabel 8. Het aantal bedrijven per industrie in onze steekproef: vergelijking met KvK gegevens 38

Lijst van boxen

Box 1. 'Dat overkomt altijd een ander, niet mij' 11
Box 2. Begin met het verzamelen van nuttige informatie 13
Box 3. Succesvolle opvolgers zijn ANDERS 16
Box 4. Bedrijfsoverdracht in het MKB, Kerncijfers van het EIM uit 2004 17
Box 5. Probeer een objectieve afweging te maken tussen de verschillende mogelijkheden 18
Box 6. Tip: leg de focus op de nieuwe leiding van de onderneming 20
Box 7. 5 tips van een ondernemer voor een ondernemer 20
Box 8. Small Business Governance (Rapport EIM, 2006) 21
Box 9. Tip: Organisaties waar u advies in kunt winnen over commissarissen en consularissen 23
Box 10. Van der Veen IJzerwaren B.V. 24
Box 11. Aanbevelingen voor de fase na de overdracht 25
Box 12. De rol van de RvC in het familiebedrijf 26
Box 13. Tip: Doe een testjaar 29
Box 14. Aanbevelingen uit de Code Buysse 30
Box 15. De onderdelen van een familiestatuut 31
Box 16. Tip: Communicatie, communicatie, communicatie 31
Box 17. Meijer en Van Heemskerk B.V. 33
Box 18. Wel een raad! 34

Gebruikte bronnen

Code Buysse, Corporate governance for non-listed firms,(http://www.codebuysse.be)

Centraal Bureau voor de Statistiek, Statline (http://statline.cbs.nl)

Europese Commissie, Aanbeveling van de Commissie van 7 december 1994 inzake de overdacht van kleine en middelgrote ondernemingen, Brussel

Flören, R (2003)., *Opvolging in eigendom bij familiebedrijven: eerder een kans dan een recht* Breukelen: Universiteit Nyenrode Center for Entrepreneurship

Hessels, S.J.A en E.H. Hooge (2006), *Small Business Governance: Een verkenning naar de betekenis en de praktijk van corporate governance in het MKB,* Zoetermeer: EIM

Huuksloot, R.C. van en H. Hijlkema (2001), *Commissaris in het familiebedrijf: een vak apart!,* Badhoevedorp: Nederlands Centrum van Directeuren en Commissarissen

Kamer van Koophandel (http://www.kvk.nl)

Kimmenade, M. van (2003), *Verkoop van een Familiebedrijf,* Tilburg, Centrum van het Familiebedrijf

Meijaard, J. en B.J. Diephuis (2004), *Bedrijfsoverdrachten in het MKB*, Zoetermeer: EIM

Rees, L. van en C. van Deudekom (2006), *Zit het in de Familie?*, Schiedam: Scriptum

Thomassen, A.J. en M. de Jong (2002), *Familie in Zaken, Tilburg: Centrum van het Familiebedrijf*