

■ WAAROM, WAT & HOE

ILSE MATSER &  
JACQUELINE VAN ZWOL

# GOED EIGENAAR SCHAP

VOOR SYNERGIE  
TUSSEN FAMILIE EN BEDRIJF



Ontwerp: Nancy Panjoel en Miranda de Groot, Twin Media bv  
Vormgeving: Rimke Bartels, Twin Media bv  
Foto auteurs: Annemoon van Hemel | Fotografie  
Tekstadvies en redactie: Nienke van Oeveren, Boekredactie  
Redactie: Marjoleine Schlösser-Geuze, Met Goede Zin  
Druk: Publishers Services, Oss  
Uitgever: Donald Suidman, BigBusinessPublishers  
[www.bbpublishers.nl/eigenaarschap](http://www.bbpublishers.nl/eigenaarschap)  
ISBN 9789493171602  
Eerste druk, september 2023

[www.goedeigenaarschap.nl](http://www.goedeigenaarschap.nl)

© 2023 Ilse Matsier en Jacqueline van Zwol  
Niets uit deze uitgave mag worden veelelvoudigd en/of openbaar gemaakt,  
door middel van druk, fotokopie, microfilm, social media of op welke andere wijze ook,  
zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

---

# Inhoud

<b>Inleiding</b>	<b>8</b>
<b>1 De rol van eigenaar in een familiebedrijf</b>	<b>12</b>
1.1 De rol van de eigenaar	13
1.2 Factoren die de eigenaarsrol beïnvloeden	17
1.3 Wat je als eigenaar ervoor terugkrijgt	19
1.4 Verwachtingen van eigenaren onderling	21
<b>2 Het familiebedrijf goed besturen</b>	<b>24</b>
2.1 Goed bestuur	25
2.2 Governance-ontwikkelingen	25
2.3 Overlegstructuren en borging	28
2.4 Het governance-speelveld	29
2.5 Besluitvormingsschema opstellen	36
2.6 De governance herijken	38
<b>3 De STAK: anders organiseren van zeggenschap als eigenaar</b>	<b>44</b>
3.1 De STAK juridisch en in de praktijk	45
3.2 Redenen voor een STAK	47
3.3 Nadelen van een STAK	51
3.4 Rolverdeling tussen STAK en certificaathouders	53
3.5 De samenstelling van het STAK-bestuur	57
3.6 Stemrecht in het STAK-bestuur	62
3.7 Professionalisering: evaluatie van het STAK-bestuur	65
<b>4 De dynamiek in een familiebedrijf begrijpen</b>	<b>68</b>
4.1 Familie, bedrijf, eigendom en maatschappij veranderen continu	69
4.2 Sterktes gebruiken, uitdagingen managen	71
4.3 Omgaan met patronen in familie, bedrijf en eigendom	74
4.4 Consensus en een fair proces	78
4.5 Bouwen aan vertrouwen in het familiebedrijf	79
4.6 Stappen om te bouwen aan vertrouwen	81

<b>5</b>	<b>Een passende eigendomsstrategie bepalen</b>	<b>84</b>
5.1	Aanleiding voor veranderingen in de eigenaarsgroep	85
5.2	Zelfstandigheid en zeggenschap	88
5.3	Overdracht binnen de familie	88
5.4	Keuzes maken bij overdracht in de familie	94
5.5	De familieboom snoeien	98
5.6	Externe mede-eigenaren	100
5.7	Verkoop van het familiebedrijf	103
5.8	Eigendom overdragen ten behoeve van maatschappelijke doelen	103
<b>6</b>	<b>Eigenaarswaarden expliciteren</b>	<b>106</b>
6.1	Waarden van generatie op generatie	107
6.2	Uitwerken van waarden	109
6.3	Maatschappelijke verantwoordelijkheid	111
6.4	Duurzaamheid	111
<b>7</b>	<b>Een eigenaarsvisie uitwerken</b>	<b>114</b>
7.1	De onderdelen van een eigenaarsvisie	115
7.2	Financiële doelstellingen	118
7.3	Input van de directie en de RvC vragen	120
7.4	Keuzes maken hoe je je geld aanwendt	120
<b>8</b>	<b>Betrokkenheid stimuleren</b>	<b>126</b>
8.1	Betrokkenheid is er niet vanzelf	127
8.2	Ambitie als eigenaar	129
8.3	De loopbaan van eigenaren	131
8.4	De impact van leren en informeren	132
8.5	Drijfveren achter betrokkenheid en eigenaarschap	135
<b>9</b>	<b>Eigenaarscompetenties ontwikkelen</b>	<b>140</b>
9.1	Strategische visie op planmatig ontwikkelen	141
9.2	Leren en ontwikkelen	143
9.3	Bouwsteen 1: Ambities van eigenaren	145
9.4	Bouwsteen 2: Leergebieden voor eigenaren	145
9.5	Bouwsteen 3: Wat ieder type eigenaar moet weten en kunnen	148
9.6	Bouwsteen 4: Individueel ontwikkelplan	149
9.7	De plannen implementeren	151
9.8	Ontwikkelactiviteiten	152
9.9	Leren voor goed eigenaarschap	154

<b>Tot slot</b>	<b>155</b>
<b>Dankwoord</b>	<b>156</b>
<b>Over de auteurs</b>	<b>157</b>
<b>Bronnen en verantwoording</b>	<b>158</b>
<b>Trefwoorden</b>	<b>160</b>
<b>Notities</b>	<b>164</b>

# Inleiding

---

## ■ Inleiding

Voor een gezonde continuïteit van een familiebedrijf is het nodig dat opvolgende generaties het eigenaarschap omarmen. In het woord eigenaarschap zit ‘verantwoordelijkheid nemen’ en ‘motivatie hebben’. Zoals Anne, de dochter van een oprichter van een familiebedrijf uit Roermond, tijdens een familieoverleg zei: ‘Eigenaarschap is voor mij dat ik dingen doe omdat ik, als medeaandeelhouder, een bijdrage wil leveren en me verantwoordelijk voel voor het resultaat.’

Iedere generatie mag weer opnieuw tegen het licht houden hoe eigenaarschap er in die generatie uitziet. Dat is niet altijd eenvoudig, maar wel noodzakelijk. Familiebedrijven zijn in potentie een sterke ondernemingsvorm. Maar naast de sterktes zijn er uitdagingen, dus die potentie moet je als familie wel zien te realiseren. Door de rol van eigenaar goed in te vullen, sla je een stevige brug tussen familie en bedrijf. Je draagt bij aan de synergie tussen familie en bedrijf, wat een cruciale factor is voor het langetermijnsucces van familiebedrijven.

### **Goed eigenaarschap**

De term eigenaarschap heeft meerdere betekenissen, ook in de context van familiebedrijven. Aan de ene kant gaat het letterlijk over het zijn van eigenaar van aandelen in je familiebedrijf. Daarvan kun je jezelf afvragen wat dat is: waar ben je dan eigenaar van? Je hebt wat, dat geeft je wat – en dat is een voorrecht. Aan de andere kant gaat het ook over de manier waaróp je eigenaar bent: hoe je met je eigendom omgaat. Als je iets bezit, besteed je er zorg aan. Het blijkt bijvoorbeeld dat mensen die een auto leasen daar minder zorgvuldig en verantwoordelijk mee omgaan dan wanneer ze die auto zouden bezitten. De auto is dan van jou, je bent er trots op en als er onderhoud nodig is, zorg je ervoor. Eigenaarschap is het tegenovergestelde van onverschilligheid.

Of mensen eigenaarschap nemen, heeft te maken met hun eigenschappen, maar ook met de organisatie waarin ze werken, of het familiebedrijf waar ze eigenaar van zijn. Zoals een eigenaar van een middelgroot bouwbedrijf het mooi zei: ‘Eigenaarschap ontstaat wanneer de waarden en doelen van de familie en het bedrijf samenvallen met je persoonlijke waarden en ambitie, en je daar wat mee mag doen.’ Eigenaarschap is in deze betekenis niet iets wat je van de ene op de andere dag hebt. Het is iets wat kan groeien. En er is sprake van een wisselwerking: om verantwoordelijkheid te nemen moet je wel ruimte krijgen.

## Voor wie is dit boek?

Dit boek is voor eigenaren van familiebedrijven waarin de leiding van het bedrijf en het aandeelhouderschap nu of op afzienbare termijn niet meer een-op-een overlappen. Die overlap is er wel als een oprichter als directeur-groootaandeelhouder (DGA) aan het roer staat. Maar stel dat die persoon terugtreedt als directeur en er in diens plaats een externe CEO wordt aangenomen, dan is de rol van aandeelhouder of eigenaar een 'eigen' rol geworden. Dat is ook het geval als hij de aandelen overdraagt aan zijn kinderen. Dit boek is nuttig voor die kinderen en voor alle andere eigenaren die niet samen als directie het bedrijf leiden.

Daarnaast kunnen onze collega-adviseurs, de leden van Raden van Advies, leden van Raden van Commissarissen en STAK-bestuurders iets aan dit boek hebben. Niet alles wat in dit boek staat is nu voor iedereen relevant, maar wellicht komt er een dag dat je het weer uit de kast pakt en de inhoud kunt gebruiken omdat opeens een bepaald vraagstuk actueel is geworden.

## Korte inhoud & leeswijzer

Als je eigenaar van een familiebedrijf bent waarin er een 'eigen' rol is voor de eigenaar, dan zijn er verschillende aandachtspunten voor het bevorderen van goed eigenaarschap.

- Maak de rol van eigenaar in de governance duidelijk en handel daaraan. Daarover gaan de hoofdstukken 1 en 2.
- In het derde hoofdstuk gaan we dieper in op het gebruik van een stichting administratiekantoor (STAK) door familiebedrijven.
- Zorg dat je inzicht hebt in de dynamiek van het familiebedrijf en geef onderlinge relaties aandacht. Daarover gaat hoofdstuk 4.
- Zorg dat je blijft werken aan je eigendomsstrategie en eigenaarsvisie. Daarover gaan de hoofdstukken 5, 6 en 7.
- Zorg dat je weet welke rol je wilt nemen (en waarom) en ontwikkel jezelf in die rol. Daarover gaan de hoofdstukken 8 en 9.

We wisselen feitelijke en inhoudelijke informatie af met veel voorbeelden. De materie in de eerste hoofdstukken over governance is misschien wat abstract. Onze ervaring is dat die inhoud nodig is om goed over de eigenaarsrol te kunnen nadenken. Door het boek heen stellen we je vragen, waardoor je de rol van eigenaar voor jezelf kunt gaan invullen en de materie meer gaat leven.



Je kunt de hoofdstukken goed los van elkaar lezen, maar natuurlijk grijpt alles wel in elkaar. Waar nodig verwijzen we daarom naar andere hoofdstukken.

Waar hij (of zijn) staat, mag je gerust zij (of haar) lezen.

# De rol van eigenaar in een familiebedrijf

## hoofdstuk 1

In dit hoofdstuk bespreken we de taken van de eigenaar van een familiebedrijf en wat de eigenaar van dit bedrijf mag verwachten. Onder eigenaar verstaan we een individuele eigenaar of een groep van eigenaren.

Waarom dit hoofdstuk? Een eigenaar van een familiebedrijf moet weten wat de rol van een eigenaar is. Want als je dat niet weet, hoe kun je dan je rol goed invullen? En hoe kun je anders zorgen dat het goed blijft gaan tussen familie en bedrijf? Daarnaast is het een goed idee om stil te staan bij wat je ervoor terugkrijgt en wat je verwachtingen naar elkaar toe zijn.

## ■ 1.1 De rol van de eigenaar

De ondernemingsvorm met een familie als eigenaar is in potentie een sterke ondernemingsvorm. De familie achter het bedrijf kan een kracht zijn, mits je de uitdagingen van een familiebedrijf goed adresseert. Rolduidelijkheid is zo'n uitdaging. Je bewust zijn van je rol als eigenaar helpt om de potentie van het familiebedrijf te verwezenlijken en synergie te realiseren tussen familie en bedrijf.

Rolonduidelijkheid kan leiden tot een conflict en op den duur tot het verlies van synergie tussen familie en bedrijf. Het voorbeeld hieronder laat dat zien.

### Rolonduidelijkheid leidt tot conflict

Julian en Asha zijn samen eigenaar van een retailbedrijf. Hun vader heeft hun de aandelen drie jaar geleden geschonken. Asha, de jongste, leidt het bedrijf als algemeen directeur. Julian werkt bij een bank. Julian en Asha spreken elkaar niet veel, ze weten niet van elkaar hoe ze hun rol als aandeelhouder of directeur zien of wat ze van elkaar verwachten. Julian belt regelmatig met de ervaren financieel directeur Yves, zonder dat hij daarover overlegt met Asha. Asha heeft hem weleens gezegd dat hij dat niet moet doen, maar dat vindt Julian onzin. Als aandeelhouder mag hij

toch wel met de financieel directeur bellen? Omdat Yves een conflictmijdend karakter heeft, bespreekt hij dit niet altijd met Asha. Voor Asha is de maat vol als zij er op een gegeven moment achter komt dat Julian op eigen houtje heeft geïnformeerd naar de verwachte dividenduitkering. Ze neemt het Yves kwalijk dat hij met Julian heeft gesproken en reageert boos naar hem. Voor Yves is de maat ook vol en hij besluit te vertrekken; het bedrijf verliest een ervaren en goede, trouwe kracht. Asha en Julian zijn boos op elkaar en praten nu nog minder.

Dit boek is voor eigenaren van familiebedrijven. Dat kan een operationeel bedrijf zijn of een vermogen, of een combinatie daarvan. De eigenaren kunnen aandeelhouder zijn, of certificaathouder als hun aandelen zijn gecertificeerd door een stichting administratiekantoor (STAK). In de praktijk zien we dat veel familiebedrijven een STAK hebben opgericht en dat daarmee de eigenaarsrol verdeeld is over het STAK-bestuur en de certificaathouders. Daarover later meer.

### Zijn we eigenaar of aandeelhouder?

Veel bedrijfsfamilies vinden het woord eigenaar goed bij zich passen. In die term zit voor hen iets van eigenheid en van verantwoordelijkheid. Zij vinden het woord aandeelhouder te zakelijk en associëren dat met beursgenoteerde fondsen. De term aandeelhouder heeft een zakelijke en formelere lading.

Een andere familie kiest ervoor om het woord eigenaar niet te gebruiken omdat zij vinden dat dit te bezitterig is: 'Wij houden de aandelen voor de volgende generatie. We noemen onszelf dus aandeelhouder.'

## De taken van de eigenaar

Families zijn langetermijneigenaren. Als je je afvraagt wanneer je als familie een goede eigenaar bent, vraag je eigenlijk wanneer je als familie een bijdrage levert aan de continuïteit en het succes van het bedrijf. Het gaat om een wederzijds belang: het succes en de continuïteit van het bedrijf zijn goed voor alle stakeholders, ook de eigenaren.

Om een bijdrage te leveren aan de continuïteit moet je als eigenaar de volgende taken goed oppakken:

- 1 Zorgen voor goed bestuur in het familiebedrijf, passend bij de fase van het familiebedrijf. Dat wil zeggen: een (bestuurs)structuur met duidelijkheid over de rol als eigenaar, de wensen van de familie over participatie in het bedrijf en bestuursfuncties, adequaat toezicht, een capabele directie, een helder besluitvormingsproces en goede communicatielijnen. Daarover gaan hoofdstuk 2 en 3.
- 2 Een passende eigendomsstrategie bepalen. Wie wordt in de toekomst eigenaar van het bedrijf? Hoofdstuk 5 bespreekt deze vraag.
- 3 Een duidelijke eigenaarsvisie uitwerken als kader voor de directie om te ondernemen. Deze taak wordt goed geïllustreerd door de uitspraak van een oprichter van een groot familiebedrijf: 'Als eigenaar ben ik de reder, ik bepaal waar het schip naartoe gaat; de kapitein bepaalt hoe het er komt.' Hoofdstuk 6 en 7 gaan dieper in op de volgende elementen van de eigenaarsvisie en dat je daar keuzes in moet maken:
  - Welke waarden zijn belangrijk voor familie en bedrijf? Wat zijn de niet-financiële doelen die voortvloeien uit die waarden?
  - Wat zijn de grenzen aan de strategie?
  - Wat zijn de doelen voor de directie wat betreft groei, risico, winstgevendheid en dividend?
- 4 De eigenaarsvisie monitoren en de directie ondersteunen in het realiseren van de doelen. Om dit te doen is het belangrijk dat de eigenaar de strategie van de directie goed volgt en regelmatig communiceert met de directie en Raad van Commissarissen (RvC) over hoe het gaat in het bedrijf. Dat doet de eigenaar bijvoorbeeld door rapportages van de directie te vragen en die te bespreken. Ook kan de eigenaar aangeven voor welke besluiten goedkeuring moet worden gegeven door de eigenaar. Daarnaast benoemt de aandeelhouder bijvoorbeeld ook de accountant om de boeken te controleren en te zien of de interne organisatie op orde is.

- 5 Het nemen of goedkeuren van belangrijke besluiten, zoals:
- Benoeming en ontslag van de directie en de RvC. Dit zijn besluiten die in de meeste familiebedrijven bij de aandeelhouder liggen, tenzij er een structuurvennootschap is of die bevoegdheid vrijwillig aan commissarissen is gegeven. In veel familiebedrijven wil de familie grip houden op deze belangrijke beslissingen.
  - Vaststelling jaarrekening, vaststelling dividend, benoeming accountant, wijziging van de statuten etc., en andere formele besluiten die de aandeelhouder moet nemen. Dit zijn heel basale en wezenlijke aandeelhoudersbevoegdheden die staan benoemd in de statuten van de onderneming.
  - Besluiten die te maken hebben met het bewaken van de langetermijnkoers, identiteit, cultuur, risico-rendement, groei of majeure strategie-wijzigingen.
- 6 Op één lijn zitten met de eigenaren onderling. Je wilt voorkomen dat een directie veel tijd moet stoppen in stakeholdermanagement om aandeelhouders op één lijn te krijgen. Liever wil je dat die tijd naar het bedrijf gaat. Hiervoor zijn een gedeelde eigenaarsvisie en eigendomsstrategie belangrijk.

- **Om meer inzicht te krijgen in je eigen rol als eigenaar kun je het volgende doen: noteer per onderdeel van voorgaande lijst van taken je score op een schaal van 1 tot 5 in hoeverre je die taak uitoefent en of je er volgens jou genoeg tijd aan besteedt. Doe dat het liefst met je mede-eigenaren.**

### De formele rol van de eigenaar

De rol van eigenaar wordt formeel uitgeoefend in de Vergadering van Aandeelhouders (VvA) van het bedrijf. In de statuten van het familiebedrijf staat wat de bevoegdheden van de VvA zijn. Er is altijd een jaarlijkse VvA. Daarin wordt in ieder geval:

- de jaarrekening vastgesteld
- het dividend vastgesteld
- décharge verleend aan de directie en RvC

Besluiten kunnen ook in tussentijdse vergaderingen van aandeelhouders worden genomen. Belangrijke zaken waarover de VvA besluit, zijn:

- benoeming van de Raad van Advies (RvA) of RvC (al dan niet in samenspraak met de RvC)

- benoeming en ontslag van de directie (tenzij dit bij de RvC ligt, zoals in een structuurvennootschap)
- benoeming van de accountant
- wijziging van de statuten (de RvC kan goedkeuringsrecht hebben)
- goedkeuring van belangrijke besluiten die zijn benoemd in de statuten of het bestuursreglement, zoals:
  - grote investeringen
  - overnames
  - jaarplan of meerjarenraming

### **Vier dimensies in de rol van eigenaar**

Eigenaarschap van het familiebedrijf heeft een financiële, juridische, emotionele en relationele dimensie. Dat wordt duidelijk beschreven door onze gewaardeerde collega Jozef Lievens in zijn boek *Betrokken eigenaars, sterke familiebedrijven*.

Als je investeert in beursgenoteerde aandelen is dat voornamelijk de financiële dimensie. Natuurlijk speelt die ook in het familiebedrijf, alhoewel die vaak minder belangrijk is dan bij beursfondsen. Daarnaast is er de juridische dimensie. Juridisch moet je zaken goed regelen, en wet en statuten moet je naleven. De juridische dimensie van eigendom is in die zin belangrijk. Maar regels vertellen je niet hoe je met elkaar een goede eigenaar kunt zijn. Ze vertellen alleen wat je wel en niet mag en wat je kunt doen tegen anderen als je rechten worden geschonden. Te veel nadruk op de juridische dimensie kan zelfs afbreuk doen aan vertrouwen.

De twee dimensies die niet te onderschatten aspecten zijn in het eigenaarschap van familiebedrijven zijn de emotionele dimensie en de relationele dimensie. Positieve en negatieve emoties spelen beide een grote rol. Het bedrijf kan een psychologische lust of last zijn. De relationele dimensie in een familiebedrijf wordt hierdoor beïnvloed. Goede relaties en een constructieve samenwerking tussen eigenaren onderling en tussen eigenaren en het bedrijf zijn cruciaal. De relationele dimensie is het cement in de synergie tussen familie en bedrijf. Ontbreekt dat, dan gaat dit ten koste van familie en bedrijf.

### **Geen gemakkelijke rol**

De rol van eigenaar is geen gemakkelijke om te doorgronden. Idealiter heb je de directie laten weten wat je wilt als eigenaar en neem je vervolgens afstand, waarbij de directie jou informeert en jij haar steunt. Ondertussen volg je wel de grote lijnen en monitor je of de directie op koers blijft binnen het kader dat jij hebt neergezet. Wanneer de directie goed haar werk doet en jou goed informeert, kun je als eigenaar meer afstand houden. Als er een RvC is, helpt die jou daarbij.

Een RvC probeert de directie zo sterk mogelijk te maken en is de eerste die ingrijpt als dat nodig is. Als eigenaar heb je wel in je achterhoofd dat je moet ingrijpen als de directie of RvC dat niet doet. Daarom moet je wel waakzaam en geïnformeerd blijven. Niet omdat je geen vertrouwen hebt, maar omdat het je taak is om er te zijn als dat moet. Zoals een goede col-

lega van ons ooit zei: *'When the going gets tough, the owners get going.'* Zij haalde als voorbeeld een scène uit de serie *The Crown* aan, waarin de Engelse koningin als jonge twintiger moest ingrijpen in een crisis. De koningin twijfelde daarover omdat ze dacht dat het haar functie was om niets te doen en stil te blijven. Ze was ook onzeker omdat ze vond dat alle bewindslieden veel intelligenter en kundiger waren dan zijzelf. Haar raadsman sprak toen de wijze woorden: 'Majesteit, het gaat hier niet om intelligentie en kunde, het gaat in deze crisis om integriteit en principes, en daar bent u als geen ander voor opgeleid.'

Het kost tijd en aandacht om in de rol van eigenaar te groeien. Als je als beginnende eigenaar slechts een paar keer per jaar een paar uurtjes besteedt aan wat de directie je voorlegt, kan het een aardige tijd duren voor je een goed gevoel hebt bij de rol van eigenaar.

Op de rolverdeling in het familiebedrijf gaan we natuurlijk dieper in. Maar op hoofdlijnen heb je nu al een idee van wat de rol van eigenaar is. Voor velen voelt dit als een heel abstracte rol. Hoe bèn je eigenaar, hoe doe je dat in de praktijk? De vraag 'Heb je als eigenaar wel invloed als je zo ver van het bedrijf staat?' stellen veel toekomstige eigenaren. De volgende hoofdstukken maken de rol van eigenaar hopelijk steeds concreter.

## ■ 1.2 Factoren die de eigenaarsrol beïnvloeden

Eerder schreven we dat je als eigenaar wordt geïnformeerd, de directie steunt, de grote lijnen volgt en monitort of de directie op koers blijft. Er is een bepaalde afstand; je zit niet op de stoel van de directie en ook niet op die van de RvC, als die er is.

Dit is een algemene omschrijving van de rol van eigenaar. Het is goed te onderkennen dat er verschillende factoren zijn die de uitoefening van de eigenaarsrol beïnvloeden:

### ***Eigenaren en directie zijn dezelfde personen***

We gaven al een paar keer aan dat de eigenaarsrol nauwelijks expliciet wordt uitgeoefend als eigenaarschap en directie samenvallen, meestal in de eerste of soms ook tweede generatie. De eigenaarsrol wordt dan eigenlijk niet als aparte rol uitgeoefend. Vaak komt daar vanaf de tweede generatie verandering in, dan gaan de eigenaren nadenken over hun rol.

# Een passende eigendomsstrategie bepalen

## hoofdstuk 5

In dit hoofdstuk lees je over de verschillende keuzes die voorliggen voor eigenaarschap in de toekomst. We geven je inzicht in de breedte van alle mogelijkheden. De overwegingen die aan die keuzes ten grondslag liggen en de consequenties voor de governance worden toegelicht.

Het uiteindelijke doel is om te komen tot een optimale samenstelling van de groep van eigenaren, die leidt tot synergie tussen familiebedrijf en bedrijfsfamilie. Dit draagt bij aan de gezonde continuïteit van het bedrijf en harmonie in de bedrijfsfamilie. Dit hoofdstuk helpt je om deze keuzes bewust te maken.



Bij de generatiewisseling is de overdracht van de eigendom een belangrijk vraagstuk om over na te denken. Een van de succesfactoren van een generatiewisseling is dat alle alternatieven zijn onderzocht. Het is hét moment om erover na te denken of je door wilt en kan als familiebedrijf en hoeveel waarde je hecht aan zelfstandigheid en het behoud van zeggenschap.

En als je besluit om door te gaan als familie: wie mogen eigenaar zijn in de volgende generatie? Iedereen van de volgende generatie of alleen degenen die werken in het bedrijf?

Ook bepaalde gebeurtenissen maken dat je nadenkt over de samenstelling van de groep van eigenaren. Stel, er is veel geld nodig om te investeren in het bedrijf. Kun je dan vasthouden aan de keuze om de groep van eigenaren bewust klein te houden? Of heb je dan zelfs aandeelhouders van buiten de familie nodig?

Wat je hiermee wilt als familie, noemen we ook wel de *eigendomsstrategie van een familie*: de keuzes over 'wie is eigenaar' in de toekomst.

## ■ 5.1 Aanleiding voor veranderingen in de eigenaarsgroep

In hoofdstuk 4 kwam al aan de orde dat een familiebedrijf continu verandert omdat familie, bedrijf en eigendom zich doorlopend ontwikkelen. Het bedrijf kan zich van een start-up naar een groot bedrijf ontwikkelen. De familie wordt groter: eerst is er alleen een ondernemer, later zijn er wellicht kinderen, broers, zussen, (achter)neven en (achter)nichten betrokken bij het bedrijf. Ten slotte verandert ook de samenstelling van de groep eigenaren in de loop der tijd vanwege generatiewisselingen of andere oorzaken.

Die veranderingen gaan niet volgens een vast patroon. Weliswaar is er een basispatroon: eerste generatie DGA, tweede generatie broers en zussen en derde generatie neven en nichten die samen eigenaar zijn. Maar dat is zeker niet altijd zo, dus het is goed om je te realiseren dat er in de praktijk succesvolle familiebedrijven bestaan in alle mogelijke varianten. Denk aan bedrijven waarin broers en zussen vanaf de start als team ondernemen, of een achtstegeneratie-familiebedrijf met aan het roer één directeur-eigenaar. Er is in die zin geen 'ideaal' ontwikkelpatroon, het gaat erom dat bij elke nieuwe generatie de bedrijfsfamilie een bewuste keuze

maakt over de betrokkenheid van de familie bij de leiding en eigendom. De eigendomskeuzes die hierin gemaakt worden en de afwegingen die hieraan ten grondslag liggen, komen in dit hoofdstuk aan bod.

Los van de generatiewisseling kunnen gebeurtenissen in familie, bedrijf en eigendom ertoe leiden dat de bestaande samenstelling van de eigenaarsgroep ter discussie komt te staan. Bij de eigenaarsfamilie kan het gaan om heftige gebeurtenissen als een scheiding, een ongeneeslijke ziekte of overlijden. Maar het kan natuurlijk ook gaan om mooie ongeplande gebeurtenissen: een partner van een beoogde opvolger krijgt de kans om naar het buitenland te emigreren voor een droombaan, maar daardoor komt de geplande bedrijfsoverdracht wel op de tocht te staan.

Ook strategische vraagstukken kunnen consequenties hebben voor de eigenaarsgroep (zie ook hoofdstuk 7 over de eigenaarsvisie). In verschillende bedrijfstakken zijn er *disruptieve* ontwikkelingen waar een antwoord op moet komen. In het volgende voorbeeld lees je hoe een familie is omgegaan met de consolidatieslag in hun bedrijfstak.

### Wil je door als familie?

De familie Van de Plas is dealer van een bekend automerk en staat voor een belangrijke keuze. In hun bedrijfstak is een consolidatieslag gaande. Waar vroeger iedere stad een zelfstandige dealer had, kopen nu een paar spelers de kleintjes uit. Hoe moeten zij hierop reageren? De familieleden vragen zich af: hebben wij de ambitie om een van de grote spelers te worden? Laten we ons overnemen? Of kiezen we voor een bepaalde niche? Als de wens of noodzaak is om een van de grote spelers te worden, dan vraagt dat veel investeringskapitaal, met als mogelijke consequentie dat er een externe mede-eigenaar aan boord moet komen.

De familie gebruikt de investeringsmatrix uit figuur 5.1 die de commitment van de familie afzet tegen het strategisch potentieel van het bedrijf. De familieleden wordt gevraagd om aan

te geven 'in welk hokje ze zitten': hoe zien ze het potentieel en hoe groot is hun commitment naar het bedrijf? Daarbij moeten ze een inschatting maken van wat dit betekent voor de benodigde investeringen.

De *pater familias* ziet groot potentieel, is enorm gecommitteerd, weet dat er investeringen nodig zijn om te groeien en wil dat ook doen. Net zoals de oudste dochter Karien. De andere kinderen zijn minder overtuigd. Hun betrokkenheid is wat minder groot en zij beoordelen het strategisch potentieel minder positief. Uiteindelijk besluit de familie om er toch voor te gaan, om de familie-*legacy* voort te zetten en ze zien voorlopig af van dividend. Voor Karien spannend, omdat zij de directierol neemt en grote investeringen met familiegeduld gaat doen. Ze voelt wel dat er voldoende vertrouwen in haar is.

**Figuur 5.1**  
 Investeringsmatrix  
 van Randel  
 Carlock & John  
 Ward

<b>Familie commitment</b>	<b>Laag</b>	<b>Medium</b>	<b>Hoog</b>
Strategisch potentieel bedrijf <b>Hoog</b>			
Strategisch potentieel bedrijf <b>Medium</b>			
Strategisch potentieel bedrijf <b>Laag</b>			

Strategische vraagstukken kunnen tot een onoverbrugbaar verschil van inzicht leiden binnen de eigenaarsgroep. Het kan ook dat spanningen die al langer aanwezig zijn door zo'n vraagstuk, aan de oppervlakte komen. Wat als je broer veel grotere groeiambities heeft en ook bereid is om veel meer risico's te nemen?

Er is niet één juiste weg, het gaat er veel meer om of je gezamenlijk een koers kunt bepalen waar je allemaal vertrouwen in hebt en achter kunt staan. Voor nu is het belangrijk om te beseffen dat als er een te groot verschil van inzicht is, de consequentie kan zijn dat eigenaren niet meer samen eigenaar willen zijn van het familiebedrijf. Dat betekent een verandering van de samenstelling van de groep van eigenaren.

Kortom, er is geen standaardontwikkeling in de eigenaarsgroep. Gebeurtenissen in de levensloop van bedrijf en familie vragen om een kritische analyse en keuzes. Hierover gaat de rest van dit hoofdstuk. Om grip te krijgen op dit vraagstuk is het interessant om voorbeelden van andere familiebedrijven te bekijken.

- **Spelen er bij jullie in de nabije toekomst veranderingen die invloed hebben op de samenstelling van de eigenaarsgroep?**
- **Hoe kijken jullie als eigenaren hiernaar? Je kunt de investeringsmatrix hierbij gebruiken.**

## ■ 5.2 Zelfstandigheid en zeggenschap

Fundamentele vragen zijn of de familie wil dat het bedrijf zelfstandig blijft en of zij de zeggenschap wil behouden. Omdat dit geen makkelijke vragen zijn, schuiven eigenaren overleg daarover nogal eens voor zich uit. Maar het is belangrijk om het daar met elkaar over te hebben. Vragen die je met elkaar kunt bespreken:

- Waarom willen wij eigenaar zijn? Willen we controle houden?
- Zijn wij nog een goede eigenaar voor het bedrijf?
- Wat willen we voor de volgende generatie?
- Wat als een partij met een onverwacht hoog bod komt?
- Zou een externe medeaandeelhouder waarde kunnen toevoegen met kapitaal en expertise?
- Kunnen we met deze schaalgrootte succesvol blijven?

Als je hierover een visie hebt gevormd, betekent dit niet dat deze voor de lange termijn vastligt. Het kan zijn dat marktontwikkelingen een bedrijf dwingen tot schaalgrootte. Of er gebeuren dingen in de familie die ervoor zorgen dat zij zich niet meer de beste eigenaar voelt.

Het helpt een directie als de eigenaar duidelijk maakt of er wel of geen interesse is om met andere partijen overnames, fusies en deelname in het bedrijf te bespreken.

Buiten kijf staat dat het de directie rust geeft als de familie duidelijk is. Zoals de directeur van een familiebedrijf dat vaak werd gepolst voor een overname aangaf: 'Als een private equity-partij me nu belt, weet ik wat ik moet zeggen. We zijn niet te koop. Als ze dan toch willen praten, kan dat, informatie over de markt is altijd nuttig. Maar heel veel tijd wil de familie niet dat ik hierin stop.'

## ■ 5.3 Overdracht binnen de familie

Bij de bedrijfsoverdracht van ouders op kinderen richt de aandacht zich vaak op de overdracht van de leiding, terwijl naast de leiding ook de overdracht van de eigendom zal plaatsvinden. Op de overdracht van leiding richten we ons in dit boek niet, de focus ligt op de overdracht van de eigendom. De overdracht van leiding en eigendom beïnvloeden elkaar natuurlijk wel. Zo is een opvolging in de leiding een belangrijke drijfveer om het bedrijf in de familie te houden en de eigendom over te dragen.

Je moet tijdig nadenken over wanneer en hoe je de eigendom wilt overdragen. De besluitvorming ligt bij de overdragende generatie, maar het is belangrijk dat de volgende generatie met de overdrager(s) daarover in gesprek is en zichzelf goed informeert. Er zijn nogal wat factoren die een rol spelen bij het moment van overdracht en de manier waarop wordt overdragen. Als een of meerdere factoren niet duidelijk zijn, kan de overdracht onbewust op de lange baan worden geschoven. Dat is onwenselijk. Relevante emotionele en zakelijke factoren bij de overdracht kunnen zijn:

### ***Emotioneel***

- Bereidheid van de overdrager om de eigendom (en/of zeggenschap) te delen en bij leven over te dragen.
- Wensen van overdrager(s) en wensen van de volgende generatie.
- Vertrouwen in de opvolgende eigenaren en vertrouwen van de opvolgende eigenaren.

### ***Zakelijk***

- De onderneming sterk houden en het ondernemingsvermogen niet willen uithollen.
- Fiscaal gunstige regelingen.
- Een (tijdelijk) gunstige (lage) waardering van het bedrijf in verband met schenkbelasting, leidend tot het motief voor vervroegde overdracht.
- De verwachting dat het bedrijf sterk in waarde zal toenemen; in dat geval kun je beter eerder overdragen.
- De financiële planning van de overdrager: heeft hij bijvoorbeeld nog inkomen uit dividend nodig?

### **Hoe overdragen**

Technisch zijn er verschillende opties voor overdracht van de eigendom naar een volgende generatie, waarvan we er hier drie bespreken:

- 1 eigendom gaat naar de volgende generatie via een erfenis
- 2 eigendom wordt bij leven geschonken
- 3 eigendom wordt verkocht aan de volgende generatie

Een combinatie van de verschillende opties is mogelijk en zeker niet ongebruikelijk.

### ***Erfenis***

Bij de erfenis-optie ligt de overdracht in de toekomst en ligt het moment niet vast. Dit kan bijzondere situaties opleveren, bijvoorbeeld dat de eigendom nog jarenlang bij oma zit terwijl vader al bezig is met de over-

dracht van de leiding aan de kleinkinderen. Het moment van overdracht is in dat geval onvoorspelbaar en kan zich onverwacht voordoen. Toch kiezen sommige overdragers principieel of vanwege hun financiële planning voor de erfenis-optie.

### ***Schenking***

Als dat past in hun financiële planning kunnen overdragers ervoor kiezen de aandelen te schenken. Soms worden aandelen in één keer geschonken. In andere gevallen kiest de familie voor een gefaseerd proces waarbij de volgende generatie al vroeg wat aandelen geschonken krijgt en in de loop der jaren er steeds aandelen bij krijgt. De timing van de overdracht varieert dus per geval. Uit een Nederlands onderzoek uit 2009 onder 250 opvolgers bleek dat de overdracht van de eigendom bij velen gefaseerd verliep. Bij 40% was er een fase waarin de eigendom gedeeld werd met de overdrager. Van degenen die de leiding al hadden overgenomen, had de helft inmiddels ook de aandelen overgenomen.

### ***Verkoop***

De aandelen kunnen worden verkocht aan de volgende generatie. Vaak blijven de kinderen de koopsom schuldig en lossen zij die af uit het dividend. Op die manier kan de overdracht voorzien in de pensioenregeling van de overdragers.

Bij de optie om te erven of schenken is relevant dat familiebedrijven kunnen profiteren van de *bedrijfsopvolgingsregeling* en de *doorschuiffaciliteit*. Deze faciliteiten zijn gericht op de continuïteit van het bedrijf. Erf- en schenkbelastingen zijn belastingen die privépersonen moeten betalen, maar worden vaak gefinancierd door het bedrijf. Wanneer een familiebedrijf wordt overgedragen binnen de familie, zorgen de fiscale regelingen ervoor dat er minder ondernemingsvermogen uit het bedrijf nodig is voor de financiering van de overdracht.

Voor de timing van de overdracht kunnen de resultaten van het bedrijf meespelen. Wanneer de winsten van het bedrijf op een bepaald moment tegenvallen, leidt dit wellicht tot een lagere waardering van de aandelen van de onderneming en daarom een minder hoge schenkbelasting of verkoopprijs. In de praktijk kan dat een reden zijn voor bedrijfsfamilies om in één keer alle eigendom over te dragen. Natuurlijk zijn daarbij ook andere aspecten relevant, bijvoorbeeld of het pensioen van de overdrager voldoende is. Ook is van belang of alle kinderen aandelen krijgen. Zo niet, dan voelt een heel lage waardering niet rechtvaardig naar de kinderen die

geen aandelen krijgen. De waardebepaling zal vaak getoetst moeten worden door de belastingdienst.

De financiële en fiscale uitwerking is voor iedere situatie weer anders. Daarbij komt dat de specifieke regelingen aan veranderingen onderhevig zijn. Het is daarom ons advies om je plannen in een vroeg stadium voor te leggen aan fiscale en financiële specialisten. Die kunnen er met hun specialistenbril naar kijken en de consequenties van de verschillende opties in kaart brengen.

Vaak dragen eigenaren relatief vroeg over vanwege fiscaliteit of een lage overdrachtsprijs en willen ze nog wel de zeggenschap behouden. Dit kan bijvoorbeeld als de aandelen gecertificeerd zijn en de kinderen al wel certificathaouder worden, maar de zeggenschap bij het bestuur van de STAK ligt (zie hoofdstuk 3). De overdrager houdt in het STAK-bestuur dan de zeggenschap. Soms gebeurt ook al wel het omgekeerde, de overdrager houdt dan de certificaten voor het pensioen terwijl de kinderen het roer overnemen als eigenaar.

Concluderend kunnen we zeggen dat er een waslijst aan factoren is die bepalen hoe en wanneer wordt overgedragen in een bedrijfsoverdracht naar de volgende generatie. Het is goed om daarbij stil te staan en daarover in gesprek te zijn met overdrager, overnemers en ook andere familieleden die niet direct bij de overdracht zijn betrokken. Fiscaal en financieel advies zijn daarbij belangrijk.

### Scheve gezichten

Bart runt samen met zijn broer Klaas een boomkwekerij. Hij heeft het bedrijf vijftien jaar geleden overgenomen van zijn vader. Zijn vader vond het heel belangrijk om leiding en eigendom bij elkaar te houden. In het familiebedrijf van zijn vrouw had hij namelijk veel problemen gezien door familieleden die niet in het bedrijf werkten, maar zich wel als eigenaar ermee bemoeiden. Een gevolg daarvan was dat de zussen van Klaas en Bart geen eigenaar werden. Bart weet dat zijn vader via een testament het een en ander voor zijn zussen heeft geregeld, maar hier is verder binnen de familie niet over gecommuniceerd.

In de afgelopen vijftien jaar hebben de broers het bedrijf enorm weten uit te bouwen, en hoe-wel ze de meeste winsten herinvesteren, ontvangen ze een aantrekkelijke dividendstroom. Bart heeft hiervan een vrijstaand huis laten bouwen. Hij merkt echter dat dit in toenemende mate leidt tot scheve gezichten bij zijn zussen en vindt dit heel vervelend. Wat te doen?

Bart vraagt aan zijn vader om, nu hij nog helder van geest is, met z'n allen om de tafel te gaan en aan zijn dochters uit te leggen hoe hij vijftien jaar geleden tot zijn besluit is gekomen om het bedrijf enkel over te doen aan de kinderen die er werken, en wat hij in het testament heeft geregeld om zijn dochters te compenseren.

### Wie mag eigenaar zijn?

Het is bijna niet meer voor te stellen, maar nog niet zo heel lang geleden was het de regel dat eigendom overging naar het oudste kind of de oudste zoon. En nog steeds zijn het eerstgeboorterecht en gender van invloed op het proces, ook al is het vaak onbewust of onuitgesproken. We zien in de praktijk de volgende regels die bepalen wie eigenaar mag zijn:

- één kind met een bepaalde positie in het gezin (bijvoorbeeld de oudste of de oudste zoon)
- alle kinderen
- alleen de kinderen die een actieve rol in het bedrijf hebben (ongeacht hun positie in het bedrijf)
- alleen de kinderen die in de directie komen
- één kind en diens partner

Er zijn geen betrouwbare recente cijfers die inzicht geven in hoe vaak bepaalde keuzes voorkomen. Maar voor een individuele bedrijfsfamilie doet dat er eigenlijk ook niet toe; het gaat om de eigen specifieke situatie. In het voorbeeld in het kader op de volgende pagina zie je een aantal mogelijkheden voor een familie op een rij.

In de gesprekken die een bedrijfsfamilie voert over wie eigenaar mag worden, is het een goed idee om ook te praten over bloedverwantschap en niet-biologische verwantschap. Adoptiekinderen worden wettelijk hetzelfde behandeld als biologische kinderen. Maar komen pleegkinderen of stiefkinderen in aanmerking om aandeelhouder te worden? Dat is natuurlijk heel gevoelige materie. Als je als bedrijfsfamilie aan de slag gaat met het familiestatuuut, is het een goed idee om dit onderwerp op tafel te leggen.

Zo besloot een familie om pleeg- en stiefkinderen geen aandeelhouder te laten worden, maar ze wel de mogelijkheid te geven om stages te lopen, opleidingen te doen en aanwezig te zijn bij alle familiebijeenkomsten.

Een soortgelijke discussie zien we ook terug omtrent de aangetrouwde familieleden. In de praktijk wordt er meestal voor gekozen om partners uit te sluiten van aandelen of certificaten. Maar er zijn zeker uitzonderingen, bijvoorbeeld wanneer een schoondochter een belangrijke functie heeft in het familiebedrijf.



### Vier op één rij

De Limburgse ondernemer Jacques Beugels (tweede generatie, 58 jaar) denkt na over de toekomst van zijn familiebedrijf. Hij is op dit moment enig eigenaar en directeur van Installatiebedrijf Beugels B.V. Sinds hij het bedrijf heeft overgenomen van zijn oom en vader, is het bedrijf veranderd in een flexibele organisatie die mooie rendementen laat zien. Het succes van het bedrijf schrijft Jacques toe aan een goede reputatie: 'We doen wat we beloven tegen een heel schappelijke prijs.' Door de jaren heen heeft hij de winsten geïnvesteerd in panden en inmiddels is er een behoorlijke vastgoedportefeuille opgebouwd.

Jacques is de trotse vader van Bob, Harry, Mees en Eline. De jongste is 19 en de oudste 28 jaar. De kinderen studeren of zijn gestart met hun eerste baan. Geen van de kinderen heeft een specifieke opleiding in de installatietechniek, maar allemaal hebben ze – of zijn ze bezig met – een relevante opleiding (hbo bedrijfseconomie, HRM en technische bedrijfskunde). Ze vormen samen een hecht gezin.

Tijdens de eerste gesprekken over de toekomst is het duidelijk dat ze allemaal trots zijn op wat hun vader heeft neergezet. Ze zien allemaal graag dat het familiebedrijf doorgaat naar de derde generatie. De invulling daarvan is op dit moment nog niet duidelijk.

Welke opties zijn er zoal te bedenken?

1 Een van de kinderen neemt het bedrijf over en volgt vader op als directeur van het installatiebedrijf. Hij of zij wordt dan de nieuwe DGA, de andere kinderen hebben geen bemoeienis met het bedrijf.

2 De kinderen nemen met z'n allen de aandelen van het bedrijf over en vormen samen het nieuwe directieteam. In dat geval moet er gesproken worden over hoe ze samen willen ondernemen. Ze kunnen een familiestatuuut maken om op één lijn te komen over de belangrijke onderwerpen.

3 De kinderen worden met z'n allen eigenaar, maar een van de kinderen wordt directeur en werkt in het bedrijf. De andere drie kiezen voor een loopbaan buiten het bedrijf. Ook in dat geval is een familiestatuuut een goed idee. De onderwerpen in het familiestatuuut zullen anders zijn dan bij het vorige punt. Zo kan er worden opgenomen wat de bevoegdheden van de directie zijn, en die van de eigenaren. De directeur zal informatie moeten geven aan zijn medeaandeelhouders en hun gezamenlijke besluitvorming moet worden vormgegeven.

4 Een van de zoons wil wel in het bedrijf werken, maar heeft niet de ambitie om aandeelhouder te worden. Een andere zoon en dochter worden allebei DGA en de derde zoon kiest ervoor om niets te maken te hebben met het familiebedrijf. Ook bij deze optie moet duidelijk zijn wat dit betekent voor de verhouding tussen de eigenaar en de directie, maar ook voor de verhouding tussen het familielid als werknemer en de directie. De twee DGA's moeten daarbij op één lijn zitten over hoe ze samen willen ondernemen.

De familie laat zich begeleiden bij het proces van de generatiewisseling. De eerste fase van het traject richt zich op samen bepalen welke bovenstaande optie het beste aansluit bij wat iedereen wil en kan, en wat past bij het bedrijf.