

*Roberto Flören, Marta Berent-Braun, Lorraine Uhlaner,
Casper de Nooijer*

1. Inleiding

Bij discussies over corporate governance blijft specifieke aandacht voor het familiebedrijf veelal achterwege. Dat is verrassend en teleurstellend daar het familiebedrijf de dominante ondernemingsvorm is zowel wereldwijd als in Nederland. Door excessen in het verleden bij enkele beursgenoteerde bedrijven zijn er in Nederland voor deze ondernemingen de Code Tabaksblat en de daaropvolgende in december 2008 aangepaste Corporate Governance Code (hierna te noemen: de Code) ontwikkeld. Regelmatig gaan er stemmen op om ook niet-beursgenoteerde bedrijven deze Code te laten volgen. Hiermee wordt tekort gedaan aan de specifieke krachten en dynamiek van de niet-beursgenoteerde familiebedrijven. De auteurs hebben een grootschalig onderzoek gedaan naar corporate governance in het familiebedrijf.¹ Hieruit blijkt dat er daadwerkelijk significante verschillen bestaan tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven betreffende de corporate governance.

In dit hoofdstuk wordt allereerst ingegaan op de complexiteit van het familiebedrijf en op welke wijze er invulling wordt gegeven aan het bestuur van een familiebedrijf. Hierbij wordt gebruik gemaakt van het onderzoeksrapport dat onlangs is verschenen bij de presentatie van het grootschalig onderzoek. Vervolgens worden de onderzoeksmethode en enkele relevante bevindingen van het onderzoek beschreven. De significante verschillen tussen het bestuur van familiebedrijven en niet-familiebedrijven bevestigen het besef dat ook op het gebied van wetgeving en eventuele codes maatwerk moet worden geleverd voor het familiebedrijf. Ter illustratie wordt hier een vergelijking met de Belgische en Duitse handelswijze gegeven. De corporate governance discussie in Nederland zal gebaat zijn bij een vergelijkbare aanpak, zodat recht wordt gedaan aan de specifieke dynamiek van het familiebedrijf.

¹ In dit hoofdstuk wordt gebruik gemaakt van het onderzoeksrapport van Flören, R.H., Berent-Braun, M.M. (2013). *Professioneel familiebedrijfsbestuur: Een onderzoek naar corporate governance van Nederlandse familiebedrijven*, dat samen met Baker Tilly Berk en ING op Nyenrode is gepresenteerd tijdens de 16^e Dag van het Familiebedrijf.

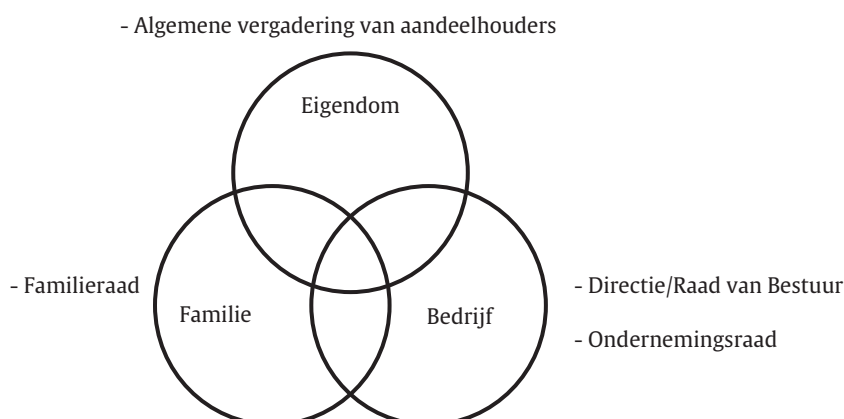
2. De drie systemen van het familiebedrijf en hun vertegenwoordigers

Het familiebedrijf bestaat niet! Ook al hebben alle familiebedrijven veel gemeenschappelijke kenmerken en hebben zij regelmatig met gelijke dilemma's te maken, toch zijn er grote verschillen tussen de familiebedrijven. Zo kunnen familiebedrijven bijvoorbeeld variëren van een klein bedrijf met één directeur-eigenaar tot een groot bedrijf met vele eigenaren die uit verschillende familiestaken komen. Ook de vorm van eigendom kan sterk verschillen door de verschillende rechtsvormen die gebruikt worden om de onderneming te drijven, zoals de BV, de NV en de VoF. Bij het familiebedrijf in de vorm van een BV of NV zien we vaak dat een Stichting Administratiekantoor (Stak) wordt gebruikt, onder meer om de stabiliteit van het bedrijf te waarborgen. Deze constructie wordt vaak gekozen door familiebedrijven waar als het eigendom onder familieleden sterk verspreid raakt. De aandelen in de vennootschap worden dan gehouden door het Stak, die certificaten van aandelen daarvoor uitgeeft aan de familieleden. Hierdoor heeft het Stak het stemrecht op de aandelen, waardoor de algemene vergadering een stabiele factor in de governance wordt, maar de familie/certificaathouders het economische eigendom van de aandelen behouden. Voor de leesbaarheid van dit hoofdstuk wordt geen onderscheid gemaakt in de rechtsvormen, maar worden alle aandeelhouders, certificaathouders en vennoten als eigenaren genoemd.

Voor alle familiebedrijven geldt, dat zij te maken hebben met het samenspel van drie systemen: familie, bedrijf en eigendom. De grootte en complexiteit van elk van die drie systemen kan sterk verschillen.

Hier worden de complexiteit van deze drie systemen één voor één behandeld. Des te complexer een systeem, des te noodzakelijker het is voor een goede vertegenwoordiging van alle vertegenwoordigers in dat systeem (zie Figuur 1).

Figuur 1: Drie systemen van familiebedrijf en hun vertegenwoordigers



Familie. Families komen in vele soorten en maten voor. Hier is het echter belangrijk om de familie in relatie tot het familiebedrijf te bezien. In een eerste generatie familiebedrijf bestaat de relevante familie veelal uit een ondernemer en een partner met of zonder kinderen. Maar in familiebedrijven voorbij de eerste generatie kan het voor het familiebedrijf relevante aantal familieleden snel uitbreiden. In de tweede generatie kunnen broers en zussen samenwerken en in oudere generaties kan een samenwerking tussen neven en nichten ontstaan. Hierbij dijt niet alleen het aantal familieleden sterk uit, ook kunnen de belangen van de verschillende staken uiteenlopen. Voor dergelijk grote families is het goed om te komen tot de instelling van een familieraad. Deze raad fungeert als een vertegenwoordiging van de gehele familie. Ook kunnen bevoegdheden aan deze familieraad worden gedelegeerd. Hierbij kan gedacht worden aan familiale beslissingen zoals *social venturing*, filantropie of sponsoring. Op periodieke familiebijeenkomsten zal de familieraad verantwoording moeten afleggen. Tevens kan deze raad initiatieven (laten) ontplooiën met als doel de familiebanden te versterken.

Bedrijf. Ook bedrijven komen uiteraard in vele vormen voor. De overgrote meerderheid van de bedrijven in Nederland heeft geen personeel (ongeveer 750.000 zzp-ers) of heeft tussen 1 en 9 werknemers (ongeveer 300.000 bedrijven). Veel van deze bedrijven hebben slechts één directeur en de personeelsleden kunnen rechtstreeks contact opnemen met deze directeur. Maar als de bedrijven groeien in aantal werknemers en omzet, dan wordt ook de vertegenwoordiging complexer. Grotere bedrijven hebben een directie of Raad van Bestuur om het bedrijf te leiden. Ondernemingen met 50 werknemers of meer hebben een wettelijke plicht om een ondernemingsraad in te stellen, die allerlei bevoegdheden heeft en het personeel vertegenwoordigt. Familiebedrijven wijken bedrijfsmatig in grote lijnen niet af van niet-familiebedrijven. Ook al blijkt wel uit diverse onderzoeken² dat de organisatie in familiebedrijven veelal platter is en dat de lijnen tussen directie en personeel korter zijn en de persoonlijke banden hechter.

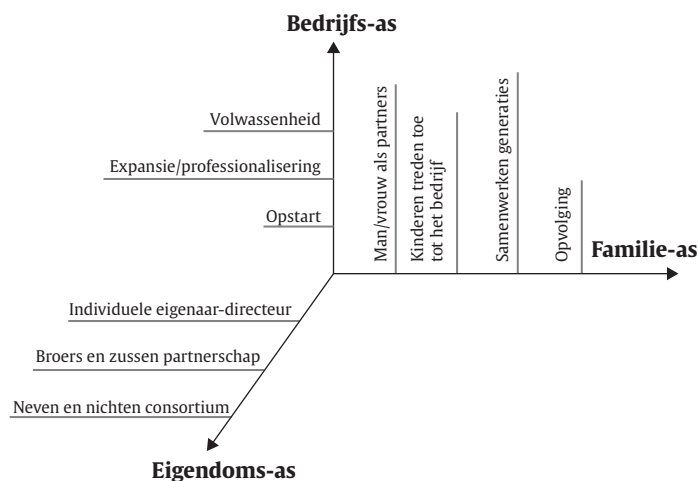
Eigendom. De eigendomsstructuur bij familiebedrijven is het belangrijkste als het gaat om te pluriformiteit van deze bedrijven te duiden. Veel familiebedrijven hebben slechts 1 of 2 eigenaren, maar er zijn ook familiebedrijven met tientallen tot zelfs meer dan duizend aandeelhouders, welke veelal allemaal familieleden zijn van de oorspronkelijke oprichter. Deze aandeelhouders hebben ongeacht hun belang, onder andere de mogelijkheid op de algemene vergadering te spreken en daar hun stem uit te brengen en daarmee de mogelijkheid om de besluitvorming van dit orgaan te beïnvloeden. Als orgaan heeft de algemene vergadering van aandeelhouders verschillende bevoegdheden, mede afhankelijk van de statuten van de vennootschap. Zo wordt vaak opgenomen dat de algemene vergadering bepaalde besluiten van het bestuur moet goedkeuren, waardoor de algemene vergadering de mogelijkheid krijgt de het beleid van het bestuur te monitoren. Het ultieme controlemechanisme is het ontslaan van de directieleden, voorzover dit middel aan de algemene vergadering

2 O.A. Flören, R.H., Jansen, S.F. (2010). *De stille kracht van het familiebedrijf*, Deventer, Kluwer.

toekomst. Volgens de wet heeft de algemene vergadering slechts beperkte bevoegdheden, echter in familiebedrijven blijken de eigenaren veelvuldig veel meer inspraak te hebben dan wel te claimen. Hierbij dient opgemerkt te worden, dat er uiteraard ook veel bedrijven zijn die niet in de bv- of nv-vorm worden gevoerd en waarbij de eigenaren juridisch niet als aandeelhouder worden geduid.

De verschillende eigendomsstructuren vormen een belangrijke basis voor het ondernemingsbestuur. Daarom wordt hier kort ingegaan op de drie hoofdvormen van eigendom bij familiebedrijven zoals die door Gersick en anderen (1997) is onderscheiden (zie Figuur 2).

Figuur 2: Driedimensionaal ontwikkelingsmodel van het familiebedrijf



Bron: Gersick et al., 1997

- Individuele eigenaar-directeur is de meest voorkomende eigendomsstructuur bij familiebedrijven. Doorgaans bevinden deze bedrijven zich in de eerste generatie met een sterk gedreven ondernemer in de leiding. Deze bedrijven kenmerken zich door snelle besluitvorming. Ze zijn echter sterk afhankelijk van de gezondheid, motivatie en gedrevenheid van deze directeur. Bij opvolging in leiding en eigendom binnen de familie moet vaak een keuze gemaakt worden welke eigendomsstructuur bij de nieuwe generatie past.
- Partnerschap tussen broers en zussen komt veelal voor bij een oudere generatie familiebedrijf waarbij de eigendom is overgegaan van de oprichter naar de kinderen. Deze bedrijven hebben de mogelijkheid om het bedrijf te laten groeien en te professionaliseren. Het gevaar bestaat echter dat er onenigheid tussen de broers en zussen ontstaat en dat minder betrokken eigenaren hun eigendom willen verkopen.
- Consortium van neven en nichten en familiesyndicaat komen veel minder voor, maar zijn zeker belangrijk. Hier is er sprake van veel (familie)aandeelhouders,

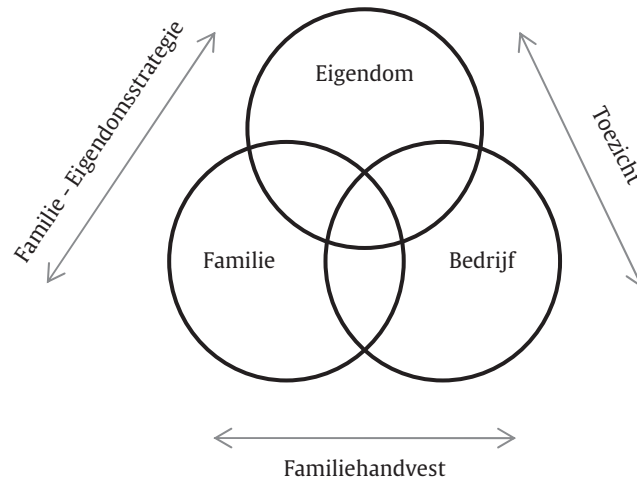
waarvan velen niet in het familiebedrijf werkzaam zijn. Ook zijn de banden tussen de familieleden minder hecht. Krachten van deze bedrijven zijn de mogelijkheid om managementpotentieel uit de eigen familie te werven en eventueel de mogelijkheid aan aandeelhouder te bieden om hun eigendom te verkopen. Nadelen zijn de energie die gestoken moet worden in het betrokken houden van eigenaren en de mogelijke conflicten tussen familiestaken.

Uit het bovenstaande komt duidelijk naar voren dat het familiebedrijf uit drie systemen bestaat, de familie, het bedrijf en de eigendom. Deze drie systemen zijn onderling afhankelijk in het familiebedrijf. Tevens blijkt dat de complexiteit van de verschillende systemen sterk kan verschillen. Uiteraard heeft dit samenspel van de drie systemen en de verschillende complexiteit invloed op het goed bestuur van de familiebedrijven. In het vervolg wordt nader ingegaan op het verduidelijken en expliciteren van de relatie tussen de systemen.

3. Goed bestuur van het familiebedrijf

Bij het succesvol besturen van een familiebedrijf gaat het echter zeker niet alleen om een passende vertegenwoordiging binnen elk van de drie systemen, maar veeleer om de onderlinge verbanden tussen de systemen. Hieronder worden het familiehandvest, de familie-eigendomsstrategie en het eventuele toezicht door raden van toezicht behandeld als strategische elementen voor goed bestuur van een familiebedrijf (zie ook Figuur 3).

Figuur 3: Drie systemen van familiebedrijf en hun strategische elementen



Familiehandvest. In een familiehandvest (ook wel familiestatoot of -protocol genoemd) beschrijft de familie de relatie met het bedrijf. Na gezamenlijk overleg

tussen alle familieleden worden procedures ontwikkeld die de relatie met het bedrijf regelen en de verantwoordelijkheden van de familieleden definiëren. In het familiehandvest worden dus collectief die aspecten vastgelegd waar familie- en bedrijfsbelang elkaar raken. Een goed voorbeeld zijn voorwaarden onder welke kinderen tot het familiebedrijf zouden kunnen toetreden. Het is verstandig om een familiehandvest schriftelijk vast te leggen en regelmatig op actualiteit en familiale wensen te toetsen.

Familie-eigendomsstrategie. De relatie tussen familie en eigenaren wordt geregeld via een familie-eigendomsstrategie. Doel is onder meer om binnen de familie systematisch, tijdig en gericht te werken aan het kweken en vormen van verantwoordelijke eigenaren. De begrippen als ‘verantwoordelijk aandeelhouderschap’ en ‘ondernemend rentmeesterschap’ kunnen bijvoorbeeld de houding van de eigenaren beschrijven zoals die door de familie gewenst wordt.³ Tevens beschrijft deze strategie een langetermijnvisie betreffende het aandeelhouderschap en de rol van de familie daarin. Ook kunnen hiermee richtlijnen ontwikkeld worden voor de betrokkenheid van familieaandeelhouders die niet actief zijn in het familiebedrijf.⁴ Andere onderwerpen die in deze strategie kunnen voorkomen, zijn dividendbeleid en het streven naar continuïteit en zelfstandigheid.

Toezicht. De relatie tussen eigendom en bedrijf bij bedrijven kan (mede) worden behartigd door een toezichthoudende raad. Er is een grote variëteit in verschillende raden van toezicht en raden van commissarissen en deze worden onder meer bepaald door de doelstellingen van de organisatie, bijvoorbeeld non profit, stichting, familiebedrijf of beursgenoteerd. Bij familiebedrijven varieert dit toezicht van een individuele adviseur of een Raad van Advies, tot een Stichtingsbestuur of een Raad van Commissarissen. Deze door de eigenaren aangestelde of benoemde toezichthouders kunnen de directie adviseren, maar ook controleren. Uiteraard is de status van de een raad van commissarissen of een raad van advies verschillend. Zo heeft een raad van commissarissen bij een NV of BV een wettelijke taak, die zowel toezicht als advies inhoudt, maar waarbij de leden van de raad van commissarissen zich bij de vervulling van hun taak door het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming moeten laten leiden en niet slechts door de belangen van de aandeelhouders. Dit komt ook tot uiting in de wettelijke verantwoordelijkheid en eventuele aansprakelijkheid van commissarissen. De positie van de leden van een raad van advies is daarmee principieel anders.

4. Onderzoeksmethode

In 2009 heeft Nyenrode Business Universiteit een onderzoek uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken. Doel van dit onderzoek

³ FBNEd (2005). *Eigendomsstrategieën voor het familiebedrijf. Van generatie op generatie*, Bilthoven.

⁴ In sommige familiebedrijven zijn deze aandeelhouders op andere manieren actief, bijvoorbeeld door het organiseren van liefdadigheidsactiviteiten of van familiebijeenkomsten.

was om een gedegen inzicht te krijgen in de feiten en cijfers van het familiebedrijf. Daartoe zijn 1.500 bedrijven in Nederland telefonisch ondervraagd. Deze bedrijven waren zorgvuldig geselecteerd op basis van branche en bedrijfsgrootte. Begin 2013 hebben wij dezelfde bedrijven opnieuw benaderd, met uitzondering van 147 bedrijven die hadden aangegeven dat zij slechts eenmalig wilden deelnemen. Voorts konden drie jaar na dato 234 bedrijven zelfs na zeven pogingen niet meer worden bereikt. Uiteindelijk bleven er 1.119 bedrijven over, waarvan 664 bedrijven bereid bleken om aan het nieuwe telefonische onderzoek deel te nemen. Een respons van ruim 59% waardoor het ruimschoots mogelijk is om betrouwbare uitspraken te doen over het Nederlandse bedrijfsleven.

In totaal hebben 664 bedrijven aan het grootschalige kwantitatieve onderzoek deelgenomen. Door het stratificeren van de onderzoeksgroep is het mogelijk geworden om voor elke groottecategorie (naar aantal werknemers) ruimschoots voldoende deelnemers te krijgen, zodat over de verschillende groottes van bedrijven verantwoorde uitspraken kunnen worden gedaan. Tevens zijn alle rechtsvormen vertegenwoordigd, waarbij de overgrote meerderheid in de bv-vorm wordt gedreven. Voorts is door deze stratificatie het ook mogelijk gebleken om het aantal niet-familiebedrijven groot genoeg te krijgen, zodat vergelijkingen met familiebedrijven mogelijk zijn. In totaal is 44,1% van alle aan het onderzoek deelnemende bedrijven een niet-familiebedrijf.⁵ Een aantal van de resultaten van het onderzoek uit 2013 wordt hieronder besproken.

5. De RvA en RvC in het familiebedrijf

Over het gebruik van een Raad van Commissarissen en een Raad van Advies in familiebedrijven is tot nu toe weinig bekend. Uit het onderzoek blijkt dat er zeer grote verschillen bestaan tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven op dit gebied. Tevens zijn er zoals verwacht grote verschillen tussen kleine en grote bedrijven.

Gebaseerd op het bovengenoemde onderzoek uit 2013 blijkt dat 7,9 procent van alle Nederlandse bedrijven een Raad van Advies danwel een Raad van Commissarissen heeft, waarbij de zeer kleine bedrijven eerder een Raad van Advies hebben dan een Raad van Commissarissen (zie Tabel 1). Deze algemene gegevens presteren echter maar een onvolledig beeld, zoals zo vaak gebeurt bij onderzoeken naar het bedrijfsleven in Nederland. Hier blijkt namelijk wederom de waarde van onderzoeken die de verschillen tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven in acht nemen. De verschillen tussen de verschillende soorten zijn namelijk zeer groot en opvallend. Familiebedrijven blijken veel minder gebruik te maken van Raden

⁵ Een bedrijf, ongeacht de grootte, wordt conform de GEEF-definitie geïdentificeerd als een familiebedrijf indien:

- De meerderheid van de eigendom in handen is van een natuurlijk persoon dan wel de familie.
- Tenminste één familielid formeel betrokken is bij het bestuur van de onderneming.

van Advies en van Raden van Commissarissen. Vooral van de Raad van Commissarissen wordt door familiebedrijven veel minder gebruik gemaakt. Met name bij de grootste bedrijven waar buitenstaanders toch veelal een toezichhoudend orgaan zouden verwachten, voldoet 60 procent van de niet-familiebedrijven en slechts 22 procent van de familiebedrijven aan die verwachting. Ook bij de iets kleinere bedrijven is het percentage niet-familiebedrijven dat een Raad van Commissarissen heeft bijna twee keer zo hoog als bij familiebedrijven.

Tabel 1: Bedrijven met een Raad van Commissarissen of Raad van Advies per aantal werknemers

Aantal werknemers	% Alle bedrijven	% Familiebedrijven	% Niet-familiebedrijven
2 – 9	5.5	5.7	5.0
10 – 49	14.7	14.1	15.4
50 – 99	26.7	20.0	33.3
100 – 199	38.6	25.6	49.2
Minimaal 200	49.4	21.7	60.0
Alle bedrijven	7.9	7.1	9.7

6. Redenen voor een Raad

Aan de directeurs van bedrijven met een Raad van Advies of een Raad van Commissarissen (hierna tezamen: de Raad) is gevraagd naar de redenen voor het hebben van een dergelijke Raad. Ook hier worden weer interessante verschillen gevonden tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Uit Tabel 2 blijkt dat familiebedrijven met een Raad minder belang hechten aan het behartigen van de belangen van aandeelhouders door die Raad en aan het bepalen van het salaris van de directie dan niet-familiebedrijven met een Raad. Voorts is het van toepassing worden van een wettelijke verplichting om een Raad van commissarissen in te stellen (structuurregime) voor minder familiebedrijven een reden geweest om een Raad in te stellen dan voor niet-familiebedrijven.

Objectieve gesprekspartner en scherp houden directie. Voor alle bedrijven geldt dat de belangrijkste redenen voor het hebben van een Raad van Advies of Raad van Commissarissen is het adviseren van de directie. Vooral directeuren uit het familiebedrijf (90 procent) geven aan dat een Raad hun behoefte aan een objectieve gesprekspartner invult. In familiebedrijven lopen de verschillende belangen wel eens door elkaar en de leden van een Raad kunnen als objectieve gesprekspartner toegevoegde waarde leveren door als buitenstaander adviezen te geven. Voorts kan het zeker gezien het feit dat veel directeuren in familiebedrijven langdurig aanblijven, zeer helpen als de Raad de directie scherp houdt en nieuwe of contrasterende ideeën aandraagt.

Behartigen belangen van aandeelhouders. Significante verschillen tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven komen naar voren betreffende het hebben van een Raad teneinde de belangen van aandeelhouders te behartigen. Directies van niet-familiebedrijven hechten hieraan een veel groter belang (72 procent) dan directies van familiebedrijven (55 procent). De bevinding is niet verrassend maar wel voor het eerst dat wetenschappelijk onderzoek dit aantoont. Bij familiebedrijven zijn de banden tussen aandeelhouders en directie per definitie veel hechter. Ook hebben familiebedrijven relatief weinig aandeelhouders vergeleken met niet-familiebedrijven.⁶ Hierdoor is het voor aandeelhouders van familiebedrijven gemakkelijker om zelfstandig hun belangen te behartigen. Voorts zullen veel leden van een Raad regelmatig, informele contacten met aandeelhouders onderhouden.

Bepalen salaris van de directie. Er bestaan zeer grote, significante verschillen tussen het belang dat directeuren van familiebedrijven en die van niet-familiebedrijven hechten aan de waarde van een Raad bij het bepalen van het directiesalaris. Voor meer dan de helft van de niet-familiebedrijven (55 procent) is dit een belangrijke reden om een Raad te hebben, terwijl voor familiebedrijven dit veel minder geldt (22 procent). Een duidelijke verklaring voor een dergelijk groot verschil is lastig te geven. Het kan zijn dat bij veel familiebedrijven het salaris van de directie plaatsvindt na direct overleg met de aandeelhouders, terwijl bij niet-familiebedrijven de Raad deze taak op zich neemt.

Ontstaan vanuit een wettelijke verplichting. Krachtens de Nederlandse wet is een vennootschap, een coöperatie of onderlinge waarborgmaatschappij verplicht een Raad van Commissarissen in te stellen als het structuurregime van toepassing wordt. Bedraagt gedurende drie jaar het eigen vermogen van een hiervoor genoemde rechtspersoon minimaal 16 miljoen euro, en heeft deze rechtspersoon of een afhankelijke maatschappij ten minste 100 werknemers in Nederland en is er bij deze rechtspersoon of een afhankelijke maatschappij een ondernemingsraad ingesteld, dan moet die rechtspersoon daarvan opgave doen bij het handelsregister. Het structuurregime wordt van toepassing nadat de opgave drie jaar onafgebroken heeft voortgeduurd. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat veel minder familiebedrijven

⁶ Flören, R.H., Uhlaner, L.M., Berent, M.M. (2010). *Family business in the Netherlands: Characteristics and success factors*, rapport. Breukelen: Nyenrode Business Universiteit.

(21 procent) dan niet-familiebedrijven (41 procent) vanwege deze wettelijke verplichting een Raad van Commissarissen hebben ingesteld.

7. De Corporate Governance Code en het familiebedrijf

De Nederlandse wetgever heeft de Code aangewezen als gedragscode zodat beursgenoteerde vennootschappen in het jaarverslag moeten vermelden in hoeverre, en op welke wijze, zij de bepalingen hebben toegepast volgens het pas toe- of leg uit-principe.⁷ Deze wettelijke verplichtingen gelden niet voor niet-beursgenoteerde bedrijven. Echter een toenemend aantal onderdelen uit het bedrijfsleven heeft een eigen governance code ontwikkeld, denk onder meer aan zorginstellingen en woningbouwcorporaties. Het is natuurlijk de vraag of er een governance code voor familiebedrijven zou moeten komen en of deze een verplichtend karakter zou moeten hebben. Onder meer in België en Duitsland zijn dergelijke codes opgesteld zonder dat deze een verplichtend karakter hebben.

Uit het hiervoor behandelde onderzoek blijken er echter grote verschillen te bestaan tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven op een belangrijk onderdeel van corporate governance, het toezicht (in ruime zin). Tot nu toe waren er geen onderzoeksgegevens op dit onderwerp beschikbaar. Deze verschillen zijn van belang daar (elementen uit) de Code steeds vaker worden toegepast op niet-beursgenoteerde bedrijven. Dit kan een ongewenste ontwikkeling zijn voor familiebedrijven gezien hun specifieke karakteristieken en dynamiek. Niet alle onderdelen van de Code lijken daarom geschikt om een op een toe te passen op het familiebedrijf. Daarom is het interessant en relevant om te bezien of en hoe corporate governance wordt ingevuld in onze buurlanden, waar wel een codes bestaan voor familiebedrijven en niet-beursgenoteerde bedrijven. In het vervolg van dit hoofdstuk zullen achtereenvolgens de Duitse Code voor familiebedrijven en de Belgische Code voor private ondernemingen worden beschreven.

De Duitse Code

De Duitse governance Code heeft als ondertitel "*Leitlinien für verantwortungsvolle Führung von Familienunternehmen*".⁸ De Duitse Code is opgesteld door 27 vertegenwoordigers uit familiebedrijven en de wetenschap en formuleert richtlijnen voor goed bestuur van familiebedrijven. Belangrijk is dat in de Duitse Code wordt gesproken over *Leitlinien*, hetgeen refereert aan vrijwillige richtlijnen. Deze Duitse Code stelt daarbij dat de code voor beursgenoteerde ondernemingen niet van toepassing kan zijn door het verschil tussen beursgenoteerde ondernemingen en familiebedrijven. Hierbij wordt verwezen naar het – qua structuur en organisatie – homogene karakter van beursgenoteerde ondernemingen en het heterogene karakter van familiebedrijven.

⁷ Leersum, P. Lückcrath – Rovers, van, M., Zijl, N.J.M. van (2009). *Best practices voor de commissaris in het familiebedrijf wenselijk?* Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie, 83(10), 368-377.

⁸ Kodex (2010). *Governance Kodex für Familienunternehmen - Die familieunternehmer - ASU e.V. und INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH - Kommission Governance Kodex für Familienunternehmen*, 19 juni 2010.

Verder wordt verwezen naar het langetermijndenken van familiebedrijven en hoe deze bedrijven oog hebben voor alle belanghebbenden. Daarmee is een governance structuur nodig die zich uitstrekt over onderneming én familie. De principaal-agent problematiek speelt hier in minder mate, meer van belang is om de familie bij het bedrijf te betrekken. Transparantie naar externe partijen wordt in de Duitse Code niet genoemd. De Duitse Code is specifiek geschreven voor de aandeelhoudende familie en brengt verder uitdrukkelijk naar voren dat het familiebedrijf voor een volgende generatie bewaard zal moeten worden. De Duitse Code zal uiteindelijk tot maatwerk leiden, aangezien de code de vragen wil stellen die per individueel familiebedrijf beantwoord zouden moeten worden om tot goed bestuur te komen.⁹

De Duitse Code bestaat uit zeven hoofdstukken, die richtlijnen beschrijven over de volgende onderwerpen: de waarden en normen van de familie, de rol van de aandeelhouders als individu maar ook als geheel, het bestuur en een eventueel toezichthoudend orgaan, de bescherming van het kapitaal en de liquiditeitsbalans, het overdragen van de eigendom en de familie governance.¹⁰

Zo heeft de Duitse Code een richtlijn tot het opstellen van een regeling tegen belangverstremgeling. Voorts zijn er richtlijnen voor voldoende informatieverschaffing richting de aandeelhoudende familie en voor een actieve rol van de aandeelhouder. De rol van de raad van bestuur in de Duitse Code kent overigens vele overeenkomsten met de rol van de raad van bestuur zoals deze in de Nederlandse Code is opgenomen. Niet alleen wordt in beide Codes bepaald dat de raad van bestuur het orgaan dat de strategie bepaalt, maar ook dat de raad van bestuur verantwoordelijk is voor een passend intern risicobeheersings- en controlesysteem en zijn er aanbevelingen voor samenstelling, omvang en vergoeding van de raad van bestuur. De richtlijnen in de Duitse Code gaan ook nader in op de (financiële) jaarrekening en de dividendpolitiek. Hierbij valt overigens op dat de Duitse Code aanbeveelt om een accountant te gebruiken voor de controle op de jaarrekening, hoewel er veelal geen (wettelijke) verplichting toe is. De Duitse Code beveelt familiebedrijven aan, ook indien daartoe geen wettelijke verplichting bestaat, om een Raad van Commissarissen in te stellen, zeker naar mate de onderneming groeit.

Een belangrijk aandachtspunt in de Duitse Code is de aandacht voor het familiebelang. Er wordt een duidelijke rol verwacht van de familie. Volgens de Duitse Code zal de familie de motieven, doelen, waarden en wijze van deelname aan het familiebedrijf moeten vastleggen. In deze vastlegging zal moeten worden ingegaan op het punt of het familiebedrijf familiebezit blijft, de rol van de familie in de leiding, werken door de familie in het bedrijf en de controle over het bedrijf. Ook zal moeten worden vastgelegd wat de doelstellingen zijn voor bijvoorbeeld rentabiliteit en groei van het familiebedrijf en hoe met alle stakeholders wordt omgegaan. Verder

9 Kodex (2010) & NL Code (2008). Nederlandse Corporate Governance Code, Beginselen van deugdelijk ondernemingsbestuur en best practice bepalingen – Monitoring Commissie Corporate Governance Code, 2008.

10 Kessels, E. (2013). *Corporate Governance in het familiebedrijf. De wenselijkheid van een governance code voor het familiebedrijf*, afstudeerscriptie Universiteit van Tilburg.

is er een oproep tot eenheid binnen de familie en wordt aangeraden hetzelfde gewicht toe te kennen aan de leiding van de familie als aan de leiding van de onderneming. Nieuwe familieleden (bijv. partners en de volgende generatie) zullen tijdig moeten worden opgeleid voor hun toekomstige verantwoordelijkheden. In de Duitse Code bestaat ook een richtlijn om over een opvolgingsplan te beschikken. Tenslotte beschrijft de Duitse Code richtlijnen over het behoud van de aandelen in de familie en richtlijnen voor de familie governance. Naast de corporate governance zou er namelijk ook een *family governance* moeten zijn; met als doel samenhang tussen familie en bedrijf te versterken en duurzaam te bevestigen.

De Belgische Code

De Belgische Code, de Code Buysse II, geldt voor alle private ondernemingen in België, inclusief familiebedrijven.¹¹ Deze code is tot stand gekomen in opdracht van ondernemersorganisaties UNIZO en UCM en is opgesteld door de Commissie ‘Corporate Governance voor niet-beursgenoteerde ondernemingen’ onder voorzitterschap van baron Buysse.¹² Net als de Duitse Code stelt de Belgische Code dat de niet-beursgenoteerde ondernemingen zeer verschillen van de beursgenoteerde bedrijven, waardoor de code voor beursgenoteerd bedrijven niet van toepassing kan zijn. Verder stelt de Belgische Code dat de eigendomsstructuur van niet-beursgenoteerde ondernemingen “als doorslaggevend verschil met corporate governance bij beursgenoteerde ondernemingen”.¹³ De Belgische Code moet op een flexibele manier ingevoerd worden en het is van belang rekening te houden met alle specifieke omstandigheden van elk familiebedrijf. Het familiebedrijf kan daarbij beslissen om een “corporate governance-verklaring” op te nemen in het jaarverslag. Ondernemingen onderwerpen zich ook op basis van vrijwilligheid aan de Belgische Code en er wordt een beroep gedaan op het verantwoordelijkheidsgevoel van ondernemers om de Code te implementeren.

Zoals bij de Duitse Code, is ook onder de Belgische Code aangeraden om het doel en de waarden van de onderneming vast te stellen. Waar de Duitse Code een adviserende Raad van Commissarissen als optie kent, heeft de Belgische Code een vrijwillige raad van advies. De suggesties over belangconflicten en een intern beheersings- en controlesysteem zijn verder vergelijkbaar met de Duitse Code. Dat geldt ook voor de verwachting dat aandeelhouders actief hun rol vervullen en bijdragen in vergaderingen. Ook worden redelijkheid en billijkheid verwacht van de aandeelhouders en wordt er specifiek verwezen naar het belang van open communicatie tussen de onderneming en de aandeelhouders, en tussen de aandeelhouders onderling. Tenslotte onderstreept de Belgische Code net als de Duitse Code het belang van een opvolgingsplan.

Anders dan de Duitse Code omschrijft de Belgische Code in detail de rol, het nut en de verantwoordelijkheid van de onderneming tegenover een groot aantal stakeholders.

11 Buysse II (2009). Code Buysse II, Corporate Governance – Aanbevelingen voor niet-beursgenoteerde ondernemingen - Unie van Zelfstandige Ondernemers, juni 2009.

12 Kessels, E. (2013). *Corporate Governance in het familiebedrijf*. De wenselijkheid van een governance code voor het familiebedrijf, afstudeerscriptie Universiteit van Tilburg.

13 Buysse II (2009). Code Buysse II, Corporate Governance – Aanbevelingen voor niet-beursgenoteerde ondernemingen - Unie van Zelfstandige Ondernemers, juni 2009, p. 10.

Het meest uitgebreid worden daarbij besproken: werknemers, banken, leveranciers, klanten en externe adviseurs. Een andere afwijking is dat de toepasselijkheid van de Belgische Code wordt gekoppeld aan de fase waarin de onderneming zich bevindt. De toepasselijkheid van het aantal onderdelen van de Code neemt daarbij toe naarmate de onderneming groeit.

De Belgische Code geeft corporate governance de volgende positie. Toepassing van de Belgische Code zou moeten bijdragen “tot de creatie van welvaart, arbeidsvreugde en geluk”. Alsbelangrijkste doelstelling van corporate governance wordt daarbij genoemd “waardecreatie op lange termijn”. De Belgische Code is verder expliciet en gedetailleerd over een familieforum en een familiaal charter. Het familieforum is daarbij de link tussen onderneming en familie, en het familiaal charter de “grondwet” van de familie. Bijzonder aan de beschrijving van het familiaal charter is dat het een alles bevattend en overkoepelend document is.¹⁴

In Tabel 3 zijn de overeenkomsten en verschillen tussen de Duitse en Belgische Codes samengevat.

Tabel 3: Onderwerpen corporate governance codes

Onderwerp	Duitse Code	Belgische Code
Directie	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie bepalen • Risico beheersing • Samenstelling • Vergoeding 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie bepalen • Risico beheersing • Samenstelling • Vergoeding
Raad van Commissarissen	Vrijwillig, maar soms wettelijk verplicht	Toezichthouders vrijwillig in een one-tier board.
Betrokkenheid van de aandeelhouder	Kern van de code	Kern van de code
Mogelijkheid belangenverstrengeling	Regels opstellen om dit voorkomen	Regels opstellen om dit voorkomen
Verplichtingen bij verslaglegging	<ul style="list-style-type: none"> • Jaarrekening • Dividendpolitiek • Accountant 	<ul style="list-style-type: none"> • Jaarrekening • Dividendpolitiek
Het instellen van een familieraad	Niet als orgaan, wel bepaalde regels	Aangeraden (uitvoerig)
Het opstellen van een familiestatuu	Aangeraden (beperkt)	Aangeraden (uitvoerig)
De opvolging binnen het familiebedrijf	Opvolgingsplan aangeraden	Opvolgingsplan aangeraden

¹⁴ Ibid, p. 7-8.

8. Maatwerk voor het familiebedrijf

Dit hoofdstuk behandelt de onderzoeksresultaten naar goed bestuur en het familiebedrijf. Er blijken op een belangrijk onderdeel van corporate governance, het interne toezicht, grote verschillen te bestaan tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. In onze buurlanden hebben verschillen tussen beursgenoteerde bedrijven en niet-beursgenoteerde bedrijven reeds geleid tot specifieke codes die gericht zijn op familiebedrijven dan wel op niet-beursgenoteerde bedrijven.

In Nederland is de Code ontwikkeld voor beursgenoteerde ondernemingen en bestaat er tot nu toe geen specifieke code voor niet-beursgenoteerde bedrijven noch voor familiebedrijven. Echter er bestaan in Nederland, veelal politiek gedreven, tendensen om richtlijnen voor beursgenoteerde bedrijven ook verplicht te stellen voor overige bedrijven. Het bedrijfsleven denkt hier echter anders over. Zo blijkt onder meer uit ons onderzoek dat er wederom significante verschillen bestaan tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven over de eventuele toepassing van de Code voor alle bedrijven. Ruim 44 procent van de directeuren van Nederlandse familiebedrijven is het (zeer) oneens met de stelling dat de Code moet gelden voor alle bedrijven, terwijl slechts 32 procent van de directeuren van niet-familiebedrijven dit vindt. Het onverkort van toepassing verklaren van de Code op Nederlandse familiebedrijven zou naar onze mening tot problemen leiden om de volgende drie redenen:

1. De Nederlandse corporate governance code voor familiebedrijven zal zich moeten richten op bestuur, commissaris, aandeelhouders én overige familieleden.
2. Door het heterogene karakter van familiebedrijven op het gebied van organisatie en structuur is een code met een normatief karakter moeilijk toe te passen en dus zal de code moeten bestaan uit richtlijnen of suggesties.
3. Doordat aandelen en bestuur in, meestal, kleinere familiebedrijven in één hand zijn, hebben niet alle bepalingen in een code nut. Het aantal van toepassing zijnde bepalingen zal ook moeten groeien naar mate het familiebedrijf in omvang, complexiteit of dynamiek groeit.

Om onder meer deze redenen is ook in Duitsland en België besloten om tot een aparte code te komen voor familiebedrijven c.q. private ondernemingen zijn overeenkomstig. De Duitse en Belgische Codes noemen dat door het heterogene (of diverse) karakter van familiebedrijven de code voor beursgenoteerde ondernemingen niet van toepassing kan zijn. Daarnaast wordt in de Duitse en Belgische Codes ook voor een governance structuur gekozen die zich uitstrekt over familie én onderneming. De Duitse en Belgische Codes bevatten daarnaast richtlijnen of suggesties en zijn niet normatief. Tenslotte zijn de codes ook meer van toepassing naar mate een onderneming groeit en niet geheel van toepassing met de eis *comply or explain*. Verder wordt de principaal-agent problematiek in meerdere gevallen als

niet van toepassing bestempeld, maar daarbij wordt deze principaal-agent problematiek ook niet gezien als de belangrijkste drijfveer om tot een code goed bestuur te komen.

Een alternatief voor het aanhouden van de Code voor het Nederlandse familiebedrijf is een separate, op het familiebedrijf toegespitste corporate governance code. Ook uit ons onderzoek blijkt dat bijna 72 procent van de directeuren van de familiebedrijven vindt dat het belangrijk is dat er een gedragscode voor goed bestuur van private bedrijven komt conform het Belgische en Duitse voorbeeld.

Voorts is er in de Nederlandse literatuur een aanzet te vinden om tot een corporate governance code voor familiebedrijven te komen.¹⁵ In Nederland heeft FBNeD al in 2003 een groot aantal aanbevelingen voor goed bestuur in het familiebedrijf gedaan. De aanbevelingen van FBNeD bestaan voor het overgrote deel uit suggesties en overwegingen om het familiesysteem te versterken en het raakvlak tussen familie en bedrijf te reguleren. Het rapport stelt dat er drie pijlers bepalend zijn om duurzaam succesvol te kunnen zijn als familiebedrijf:

- een eendrachtige functionele familie die zeer betrokken is bij de verdere groei van de onderneming
- een professioneel bestuurde onderneming
- een stabiele eigenarengroep die met een visie opereert.¹⁶

Inhoudelijk zal deze Nederlandse Code voor familiebedrijven naast een aantal overeenkomsten hebben met de Code en vergelijkbare vraagpunten behandelen. Daarnaast zullen, op basis van de Duitse en Belgische Codes, en de Nederlandse publicaties nog de specifieke vraagpunten aan bod moeten komen op het gebied van de familieraad, het familiestatuuT en het opvolgingsplan.

Een specifieke code voor goed bestuur van het familiebedrijf vraagt maatwerk. Net als in Duitsland en België zouden de Nederlandse familiebedrijven beter in staat moeten zijn dan de overheid om een passende corporate governance code te maken. Het zou dan ook aan de Nederlandse familiebedrijven moeten zijn om hier verder invulling aan te geven. De buurlanden Duitsland en België hebben het goede voorbeeld al gegeven. Familiebedrijven en hun vertegenwoordigers zullen hun verantwoordelijkheid moeten nemen. Mochten zij deze handschoenen niet oppakken, dan achten wij de kans reëel aanwezig dat de bestaande Nederlandse Code uiteindelijk ook voor de Nederlandse familiebedrijven gaat gelden.

15 Onder meer Gerritsen, D. & Matsier, I.A. (2008). *Goed bestuur bij familiebedrijven*. Goed Bestuur: Tijdschrift over Governance, 1, 36-42 en Bruel, M., J.R. Geerlings, J.A. Hamel, van (2008). *Uitblinken als familiebedrijf – over de inrichting en werking van goedbestuur*, Van Gorcum (Assen).

16 FBNeD (2003). *Ondernemen als familie – Aanbevelingen voor goed bestuur in het familiebedrijf*. FBNeD Commissie Goed Bestuur in Familiebedrijven: Bilthoven, april 2003.