

# Ondernemen met meerdere eigenaren in een familiebedrijf

## *Het eigenaarsplan als kompas voor de toekomst*

Erik Veldhuizen, Jelle Bouma, Clemens Willig,  
Jolanda Knobel, Julian van den Akker,  
Daniël Agterhuis, Judith van Helvert-Beugels



## Colofon

Ondernemen met meerdere eigenaren in een familiebedrijf  
Het eigenaarsplan als kompas voor de toekomst

Erik Veldhuizen, Jelle Bouma, Clemens Willig, Jolanda Knobel, Julian van den Akker,  
Daniël Agterhuis, Judith van Helvert-Beugels

**Projectteam:** Jelle Bouma, Jolanda Knobel, Karin Rozendal-de Groot, Clemens Willig,  
Julian van den Akker, Daniël Agterhuis, Erik Veldhuizen (Hogeschool Windesheim),  
Lucque Schmeitz (Hogeschool Utrecht), Micha Keijer (Hogeschool van Amsterdam),  
Lajos Bax, Dieuwier Heins, Ad Karelse, André de Swart (Cumela).

Deze publicatie en het onderzoeksproject zijn mede tot stand gekomen door een  
RAAK-MKB subsidie voor praktijkgericht onderzoek van SIA. Daarnaast willen we  
alle eigenaren en families van de deelnemende bedrijven hartelijk bedanken voor hun  
bijdragen.

**Familieportretten en tekstredactie:** Anne-Marie Rops

**Fotografie:** Ruud Ploeg

**Opmaak en illustraties:** MixCom digital & print creatives

**ISBN: 978-94-93243-07-1**

**Dit is een publicatie van Windesheim**

**Postbus 10090, 8000 GB Zwolle**

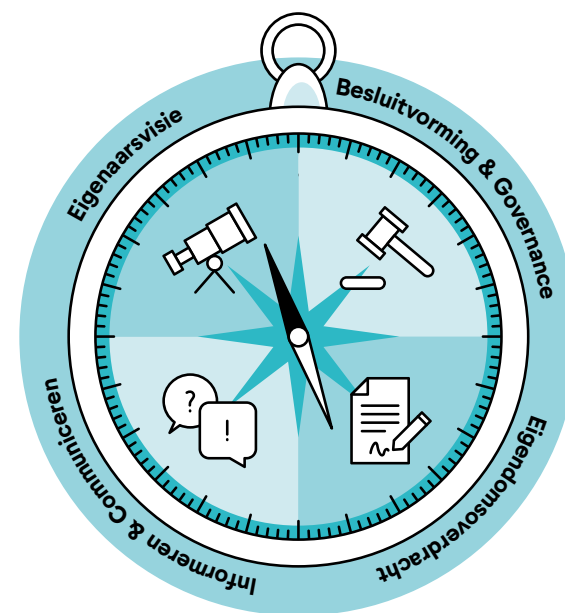


Deze publicatie valt onder een Creative Commons Naamsvermelding 4.0 –  
Internationaal-licentie. Dit betekent dat de kennis uit deze publicatie hergebruikt  
mag worden als basis voor de ontwikkeling van nieuwe kennis mits de naam van de  
auteurs hierbij vermeld wordt. Wij zouden graag van u horen waar u de publicatie voor  
hergebruikt. Dit helpt ons om inzichtelijk te krijgen wat de impact van ons onderzoek is.  
U kunt contact opnemen met de auteurs via (k.rozendal-de-groot@windesheim.nl).  
De illustraties in deze publicatie vallen niet onder de licentie en mogen daarom niet  
hergebruikt worden.

Juni 2023

# Ondernemen met meerdere eigenaren in een familiebedrijf

*Het eigenaarsplan als  
kompas voor de toekomst*



Erik Veldhuizen, Jelle Bouma, Clemens Willig,  
Jolanda Knobel, Julian van den Akker, Daniël Agterhuis,  
Judith van Helvert-Beugels

# Inhoudsopgave

|                                                                                |           |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Woord vooraf .....</b>                                                      | <b>6</b>  |
| <b>Hoofdstuk 1 // Inleiding .....</b>                                          | <b>9</b>  |
| 1.1 Introductie en aanleiding .....                                            | 9         |
| 1.2 Projectopzet.....                                                          | 11        |
| 1.3 Leeswijzer .....                                                           | 13        |
| <b>Hoofdstuk 2 // Eigendom in het familiebedrijf.....</b>                      | <b>15</b> |
| 2.1 Rollen .....                                                               | 16        |
| 2.2 Van geconcentreerd naar versnipperd eigendom .....                         | 18        |
| 2.3 De rechten en plichten van eigenaren .....                                 | 19        |
| 2.4 Het eigenaarsplan .....                                                    | 21        |
| <b>Hoofdstuk 3 // Aan de slag met ondernemers in de Cumela-sector.....</b>     | <b>25</b> |
| 3.1 Onderzoeksmethode.....                                                     | 25        |
| <b>Hoofdstuk 4 // Hoe stel ik een eigenaarsplan op en wat komt erin? .....</b> | <b>40</b> |
| 4.1 Eigenaarsvisie .....                                                       | 41        |
| 4.2 Besluitvorming en governance.....                                          | 43        |
| 4.3 Informeren en communiceren.....                                            | 46        |
| 4.4 Overdracht van eigendom .....                                              | 48        |
| <b>Hoofdstuk 5 // Conclusie en aanbevelingen .....</b>                         | <b>53</b> |
| <b>Bijlage eigenaarsplan.....</b>                                              | <b>57</b> |
| <b>Literatuur .....</b>                                                        | <b>61</b> |

# Woord vooraf

Vanuit het lectoraat Familiebedrijven doen we al meer dan 12 jaar praktijkgericht onderzoek naar familiebedrijven. In al die jaren hebben we veel familiebedrijven mogen bezoeken en samen aan projecten gewerkt die hebben geleid tot nieuwe kennis en nieuwe praktijktools. Zo ook in het project waar dit boekje verslag van doet.

Voor dit project hebben we gewerkt met familiebedrijven die zijn aangesloten bij Cumela, de belangenorganisatie voor groen, grond- en infra bedrijven. Kleine en middelgrote familiebedrijven met in veel gevallen een agrarische achtergrond, veelal loonwerk, door de jaren heen uitgebreid met andere bedrijfsactiviteiten. Bedrijven die vaak in het bezit zijn van meerdere eigenaren uit een familie, broers of zussen, neven of nichten. Maar soms ook in combinatie met externe eigenaren die geen deel uitmaken van de familie.

Zoals we in de praktijk hebben gezien, kan gedeeld eigendom een enorme kracht zijn, maar kan dit ook uitdagingen met zich mee brengen. Eigenaarschap vraagt om keuzes en vaardigheden en gaat gepaard met bepaalde rechten en plichten.

Om bedrijven met meerdere eigenaren te helpen ondernemen hebben we in dit project gewerkt met het eigenaarsplan. Een eigenaarsplan is een instrument om het gesprek tussen eigenaren op gang te brengen en conflictsituaties voor te zijn. Het geeft richting door in te gaan op de gezamenlijke visie van de eigenaren, afspraken vast te leggen over besluitvorming en governance, communicatie en de overdracht van eigendom. Met elkaar over deze onderwerpen nadenken geeft houvast en bepaalt richting zoals een kompas dat doet. Als het team van eigenaren een gezamenlijke visie op de toekomst ontwikkelt en de bijbehorende strategie bespreekt, kan dit helpen om de eigenaren dichter bij elkaar te brengen en daarmee eventuele conflicten in de toekomst helpen te voorkomen. Hoewel we ons in dit project vooral op familiebedrijven hebben gericht, kan een eigenaarsplan ook heel goed van pas komen bij niet-familiebedrijven met meerdere eigenaren.

Tijdens het project zijn we met bestaande en toekomstige eigenaren in gesprek gegaan over hoe ze samen afspraken kunnen maken voor de toekomst. Als praktijktool bieden we daarom naast dit boekje een gesprekskaartenset aan voor eigenaren. Op de kaarten staan vragen die we tijdens het project met bedrijven hebben doorgenomen bij het opstellen van hun eigenaarsplan en helpen het gesprek tussen eigenaren op gang te brengen. De vragen zijn ingedeeld naar de onderwerpen zoals die in dit boekje worden gepresenteerd. Samen met dit boekje vormt de gesprekskaartenset daarmee een geheel. We hopen dat huidige en toekomstige eigenaren hier net zo goed mee geholpen zijn als de deelnemers in ons project.

Graag maak ik van de gelegenheid gebruik om alle deelnemende bedrijven aan dit project namens alle projectleden hartelijk te bedanken. Zonder jullie inzet en betrokkenheid was dit project niet mogelijk geweest.

Ik wens je veel leesplezier!

Erik Veldhuizen

Associate lector familiebedrijven, Hogeschool Windesheim



## Hoofdstuk 1

# Inleiding

Het Expertisecentrum Familiebedrijven van Hogeschool Windesheim heeft in samenwerking met Hogeschool Utrecht, Hogeschool van Amsterdam, de Jong & Laan en branche-organisatie Cumela<sup>1</sup> en haar leden een praktijkgericht onderzoek uitgevoerd in de loonwerksector naar de relatie tussen gedeeld eigendom en besluitvorming. Dit onderzoeksproject is mede mogelijk gemaakt door een SIA RAAK-MKB subsidie en werd uitgevoerd in de periode van mei 2018 tot en met juni 2022.

### 1.1 Introductie en aanleiding

Bij de overdracht van MKB-familiebedrijven wordt vaak onvoldoende nagedacht over de verschillende rollen die familieleden en/of externen kunnen hebben als ze met hun vermogen in het bedrijf zitten en gedeeld eigenaar worden. Gedeeld eigendom ontstaat als meerdere familieleden en/of niet-familieleden samen eigenaar zijn van een bedrijf. Van alle familiebedrijven in Nederland heeft ruim drie kwart (76 procent) meerdere eigenaren. Hiervan heeft het overgrote deel (90 procent) meerdere eigenaren binnen de familie en het overige deel (10 procent) minderheidsaandeelhouders van buiten de familie. Op 1 januari 2020 telde Nederland 281.470 familiebedrijven (CBS, 2021). Dit betekent dat maar liefst 215.000 familiebedrijven in het bezit zijn van meerdere eigenaren.

Het hebben van meerdere eigenaren heeft veel voordelen. Het 'aan boord hebben' van verschillende expertises bijvoorbeeld, maar ook risicospreiding in geval van calamiteiten. Ook het hebben van een sparringpartner en het gebruik maken van elkaars netwerk zijn belangrijke voordelen.

In de praktijk kan gedeeld eigendom echter ook nadelen hebben, zoals het volgende citaat duidelijk maakt:

***“Nu de overname achter de rug is, spelen er zaken waardoor wrijving ontstaat. Het vermogen van vader zit nog in de zaak en mijn zus die niet in het bedrijf werkt is belanghebbende. Dit zorgt er voor dat familiebelangen wat mij betreft een te grote rol spelen.”***

– Opvolgende zoon, Cumela-bedrijf

<sup>1</sup> Cumela is de brancheorganisatie voor ondernemers in groen, grond en infra | cumela.nl.

Bij gedeeld eigendom kan er verschil van inzicht ontstaan over de strategische koers van het bedrijf en over mogelijke investeringen die daarvoor nodig zijn. Een ander probleem kan zijn dat de rechten en plichten van eigenaren onvoldoende duidelijk zijn. Onbegrip en onenigheid kan leiden tot wrijving en/of irritaties die uiteindelijk kunnen uitmonden in langdurige conflicten. Om dit te voorkomen is het goed om vooraf afspraken met elkaar te maken over wat het betekent om gedeeld eigenaar te zijn.

Een instrument dat daarbij kan helpen is het zogeheten **eigenaarsplan**. Het opstellen van een eigenaarsplan kan eigenaren helpen om elkaars ideeën te verkennen over diverse onderwerpen zoals de visie op de organisatie, visie op elkaars rol en elkaars taken. Het doel van een eigenaarsplan is om tot consensus te komen en afspraken vast te leggen.

Jozef Lievens heeft in zijn boek *Betrokken eigenaars, sterke familiebedrijven* (2017) de meerwaarde van een eigenaarsplan voor grote bedrijven belicht en onderwerpen aangedragen die hierin kunnen worden vastgelegd. In dit project hebben we bij middelgrote en kleinere MKB-familiebedrijven (tot 50 werknemers) onderzoek gedaan naar de wijze waarop eigenaren vooraf met elkaar afspraken kunnen maken zodat problemen tussen eigenaren in de toekomst zoveel mogelijk kunnen worden voorkomen.

Het eigenaarsplan is een relatief onbekend instrument van goed bestuur wat daardoor in de praktijk nog weinig wordt gebruikt. Uit een enquête die we tijdens het project onder Cumelaleden hebben afgenomen bleek dat slechts 8 procent van de uitgevraagde bedrijven in de loonwerksector een eigenaarsplan heeft. Toch heeft het gezamenlijk opstellen van een eigenaarsplan een grote meerwaarde, zeker wanneer er na verloop van tijd door toetreding van nieuwe eigenaren of door opvolging een nieuw evenwicht ontstaat in het eigendom. In familiebedrijven waar communicatie tussen eigenaren moeizaam verloopt, kan het opstellen van een eigenaarsplan helpen de communicatie op gang te brengen. Daarnaast zorgt het vastleggen van spelregels in een eigenaarsplan voor meer gezamenlijkheid tussen de eigenaren. In zijn boek schrijft Jozef Lievens (2017, p. 19) hierover:

***“Aandeelhouders die een hechte groep vormen, zijn sterker dan individuele aandeelhouders. Het is dus van groot belang dat zij zich als zodanig manifesteren en eenheid in de aandeelhoudersgroep smeden.”***

Dit geldt niet alleen voor grote bedrijven met veel aandeelhouders, maar ook voor middelgrote en kleinere MKB-bedrijven met meerdere passieve en/of actieve aandeelhouders. Het eigenaarsplan kan een bijdrage leveren aan de gewenste eensgezinde uitstraling binnen én buiten het bedrijf.

Doel van het project was om meer inzicht te krijgen in de complexiteit van ondernemen met meerdere eigenaren en te onderzoeken hoe het eigenaarsplan kan worden ingezet om te komen tot effectievere besluitvorming. Als praktijktool is tijdens het project een gesprekskaartenset voor eigenaren ontwikkeld die kan worden gebruikt bij het opstellen van een eigenaarsplan.

Het onderzoek is uitgevoerd in de loonwerksector, maar de resultaten zijn ook waardevol voor bedrijven met meerdere familiale of niet-familiale eigenaren in andere sectoren. Wanneer bedrijven met meerdere eigenaren van plan zijn om een eigenaarsplan op te stellen, kunnen deze publicatie en de bijbehorende gesprekskaartenset voor eigenaren hiervoor als handvat dienen.

## 1.2 Projectopzet

In het onderzoeksproject zijn acht bedrijven uit de loonwerkbranche over een periode van ruim 2 jaar geïnterviewd en begeleid bij het opstellen van een eigenaarsplan. Tijdens de eerste fase werden interviews gehouden met alle huidige en (potentiële) toekomstige eigenaren. Mogelijke knelpunten werden per bedrijf in kaart gebracht. Om een overkoepelend beeld te krijgen van de problematiek en mogelijke oplossingsrichtingen voor de branche is een vragenlijst onder Cumela-leden uitgezet. Voor alle deelnemers en de betrokken adviseurs van Cumela zijn workshops verzorgd om samen een start te kunnen maken aan het opstellen van een eigenaarsplan en de eigenaarsgesprekken effectief te kunnen voeren.

**Figuur 1.1 Onderdelen van het onderzoeksproject**



## 1.3 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 van deze publicatie beschrijft de complexiteit van eigendom binnen familie-bedrijven. Wat zijn de uitdagingen van gedeeld eigendom? En wat kan het eigenaarsplan betekenen voor de bedrijfsvoering en het verbeteren van de onderlinge relatie tussen eigenaren? In hoofdstuk 3 wordt de achtergrond van het project geschetst. De opgedane inzichten uit de praktijk worden gedeeld.

Vervolgens worden er in hoofdstuk 4 handvatten aangereikt om zelf aan de slag te gaan met een eigenaarsplan. Het hoofdstuk is opgedeeld in de vier onderwerpen die deel uitmaken van een eigenaarsplan: (1) eigenaarsvisie, (2) besluitvorming en governance, (3) informeren en communiceren en (4) overdracht van eigendom. De publicatie wordt afgesloten met conclusies en aanbevelingen voor de praktijk.

In het boekje zijn portretten opgenomen van drie familiebedrijven die deel hebben genomen aan het onderzoek. Zij hebben samen met de onderzoekers van Hogeschool Windesheim en adviseurs van Cumela invulling gegeven aan het eigenaarsplan. Bij twee bedrijven was sprake van overname binnen de familie, bij het derde bedrijf werd het bedrijf overgenomen door twee niet-familiale managers.



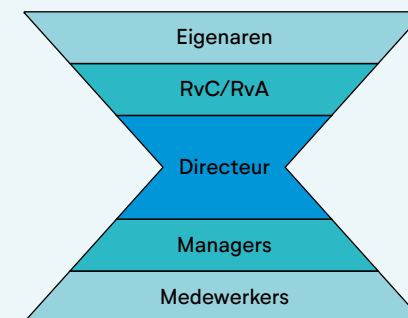
## Hoofdstuk 2

# Eigendom in het familiebedrijf

De eigenaren van een familiebedrijf hebben een invloedrijke rol. Eigenaren bepalen wie er in de directie zitting heeft, ze zijn verantwoordelijk voor de strategische besluitvorming en ze bepalen wat er met de winst gebeurt (uitkeren als dividend of herinvesteren in het bedrijf).

Baron en Lachenauer (2021) illustreren de positie van eigenaren in een familiebedrijf aan de hand van een zandloper (zie Figuur 2.1). Uit deze figuur wordt direct duidelijk dat de eigenaren de meeste macht en invloed hebben in een familiebedrijf; de directie moet ten alle tijden verantwoording afleggen aan de eigenaren. Indien er een Raad van Commissarissen (RvC) is, loopt dit proces van verantwoording afleggen via dit bestuursorgaan. Maar omdat maar weinig familiebedrijven een Raad van Commissarissen hebben, slechts 3,2 procent van alle familiebedrijven (Berent-Braun et al., 2013), legt de directie meestal direct verantwoording af aan de eigenaren. Wanneer de directeur van een familiebedrijf dezelfde persoon is als de eigenaar, dan keurt deze persoon min of meer zijn/haar eigen beslissingen goed. Maar wanneer er meerdere eigenaren in een familiebedrijf actief zijn en slechts één of enkele van hen de directierol vervult/vervullen, of als er een niet-eigenaar is aangesteld als directeur, dan is dit proces van verantwoording afleggen heel belangrijk.

**Figuur 2.1 De verborgen invloed van eigenaren** (Baron & Lachenauer, 2021)

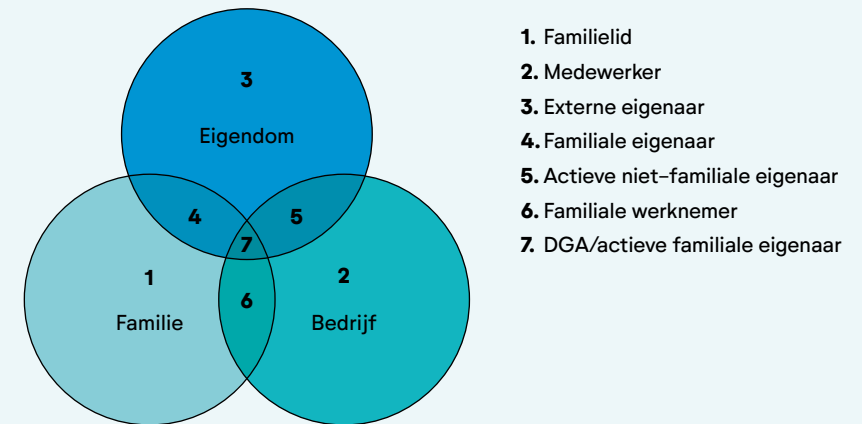


De invloed van eigenaren in een familiebedrijf komt op verschillende manieren tot uiting. Ten eerste hebben eigenaren een grote invloed op de identiteit en de cultuur van het familiebedrijf. De waarden van de eigenaren (zoals bijvoorbeeld soberheid en saamhorigheid) spelen een rol in de beslissingen die zij nemen en die komen daarmee tot uiting in het bedrijf. Daarbij is de invloed van de oprichter vaak groot. De door hem/haar gecreëerde bedrijfscultuur is vaak tot meer dan zeventien jaar na de overdracht naar de volgende generatie nog merkbaar (McConaughy, 2000). Ten tweede oefenen (familiale) eigenaren invloed uit op de bedrijfsstrategie. Dit geldt uiteraard als leiding en eigendom in één hand vallen, maar ook als dit niet het geval is kan de directie de inzichten van de eigenaren niet zomaar negeren. De te volgen strategie moet stroken met de visie van de eigenaren en, zoals eerder beschreven, moet de directie, die de taak heeft de strategie te ontwikkelen, verantwoording hierover afleggen aan de eigenaren. Ten derde oefenen de eigenaren invloed uit op de governance van het bedrijf en kunnen zij, bijvoorbeeld via de aandeelhoudersvergadering, bestuurders en directieleden ontslaan en benoemen.

## 2.1 Rollen

De verschillende rollen en posities van betrokkenen in een familiebedrijf kunnen worden afgeleid uit het driecirkelmodel van Tagiuri en Davis (1996). Dit model is gebaseerd op de systeemtheorie en stelt dat een familiebedrijf bestaat uit drie systemen: het systeem van de familie, van het bedrijf en van de eigenaren. Deze systemen overlappen elkaar, in meer of mindere mate, doordat personen tegelijkertijd meerdere rollen vervullen. Een familielid die niet in het bedrijf werkt maar wel aandelen bezit, bevindt zich in de overlap van het systeem van de familie en het systeem van de eigenaren (positie 4). Dit kan bijvoorbeeld een familielid zijn die directeur is geweest en de leiding van het bedrijf inmiddels heeft overgedragen aan iemand van de volgende generatie maar die nog wel eigenaar is. De persoon op de centrale positie van het model (positie 7), heeft tegelijkertijd een rol in het familiesysteem, het systeem van de eigenaren en het bedrijfssysteem. Een familiale directeur bevindt zich meestal in deze positie. Wanneer er niet-familiale eigenaren bij het bedrijf zijn betrokken, dan bevinden zij zich in positie 3 of 5. Niet-familiale directeuren of niet-familiale leden uit het management team delen soms in het eigendom zodat ze daarmee ook een financieel aandeel krijgen in het succes van het bedrijf. Belangrijke doelstellingen voor eigenaren zijn zeggenschap, rendement, vermogenswaarde, uitkering van dividend en eventuele groei van het bedrijf. Als er meerdere eigenaren zijn is het belangrijk om deze doelstellingen goed met elkaar af te stemmen.

**Figuur 2.2 Driecirkel model** (Tagiuri & Davis, 1996)



Uit het drie-cirkel model wordt duidelijk dat eigenaren onderling verschillende rollen kunnen innemen in het familiebedrijf (Lievens, 2017). Zo houdt de eigenaar die tevens directeur is zich vooral bezig met het besturen van het familiebedrijf, terwijl een eigenaar die werkzaam is in het bedrijf actief is in de dagelijkse operatie van het familiebedrijf. Bij MKB-familiebedrijven komt het vaak voor dat de eigenaren een (leidinggevende) functie binnen het bedrijf hebben. Een eigenaar die niet in het bedrijf werkt, staat meer op afstand en heeft daardoor minder informatie over de stand van zaken in het bedrijf. Maar binnen deze laatste groep aandeelhouders zijn er ook grote verschillen. Terwijl sommige aandeelhouders beperkt geïnteresseerd zijn in het functioneren van het familiebedrijf (de passieve eigenaren), stellen andere eigenaren zich meer betrokken op. De invulling van de eigenaarsrol binnen het bedrijf en onduidelijkheid met betrekking tot de daarbij behorende taken en verantwoordelijkheden, kunnen leiden tot spanningen tussen eigenaren.

### Opdracht:

*Breng de positie van alle huidige (en eventueel toekomstige) eigenaren van jullie familiebedrijf in kaart door middel van het 3-cirkel model. Wanneer je vanuit het perspectief van andere eigenaren beschouwt hoe hun rol in het familiebedrijf hun belangen beïnvloedt, zul je hun gedrag en beslissingen beter begrijpen. Op welke positie sta je zelf en waar zou je over vijf jaar willen staan? Op welke positie staan de andere eigenaren?*

## 2.2 Van geconcentreerd naar versnipperd eigendom

Bij bedrijfsoverdracht is een belangrijk vraagstuk hoe de overdracht naar de volgende generatie financieel mogelijk gemaakt kan worden. Veel bedrijfsoverdrachten worden vanuit fiscale overwegingen in gang gezet. Dit wordt versterkt door onzekerheid over de continuering van de huidige fiscale bedrijfsopvolgingsregeling (BOR). Overnameprocessen worden vervroegd waardoor kinderen soms op jonge leeftijd eigenaar worden zonder dat duidelijk is welke rol zij in het bedrijf krijgen. Het is belangrijk dat bij de eigendomsoverdracht goed wordt nagedacht over de mogelijke consequenties voor de besturing van de onderneming.

Wanneer het eigendom van een familiebedrijf is verdeeld over ouders en kinderen dan is de complexiteit van het eigenaarschap al groter ten opzichte van de situatie waarin alleen de ouders nog eigenaar van het bedrijf waren. Maar wanneer het eigendom verdeeld raakt over neven en nichten, dan raakt het eigendom vaak niet alleen meer versnipperd, maar dan is de onderlinge afstand tussen de familieleden ook groter (Gersick et al., 1999). Daarnaast wordt de afstand tussen eigenaren en het familiebedrijf vaak groter omdat niet iedere eigenaar werkzaam is in het bedrijf. Familieleden uit verschillende gezinnen hebben soms andere opvattingen ten aanzien van de toekomst van het bedrijf. Het kan dan een grote uitdaging zijn om de verhoudingen tussen de diverse aandeelhouders te stroomlijnen en de cohesie binnen het familiebedrijf te behouden.

Complexiteit kan optreden wanneer familieleden verschillende eigendomsrechten hebben en/of verschillende posities binnen het bedrijf bekleden. Hierdoor kan onduidelijkheid ontstaan over onderwerpen zoals besluitvorming, rendement op vermogen, zeggenschap en beloningsstructuren. Hierdoor neemt de kans op conflicten toe en bovendien is het lastig om met een grote groep eigenaren knopen door te hakken (Davis & Harveston, 1999). Daarnaast kan de besturing van ondernemingen door de verschillende belangen van vermogensverschaffers in negatieve zin worden beïnvloed en kan dit (op termijn) de continuïteit, wendbaarheid en groei van de betreffende ondernemingen in gevaar brengen.

Deze complexiteit kan worden gemanaged door een eigenaarsplan op te stellen. Baron en Lachenauer (2021) benadrukken dat het organiseren van het eigendom anders benaderd moet worden dan het organiseren van de familie. De meeste families streven naar eenheid, harmonie en inclusiviteit. Echter, niet elk familielid is ook eigenaar.

Dus het principe van eenheid vanuit het familiesysteem gaat niet altijd op in het systeem van de eigenaren. Bijvoorbeeld, wanneer eigenaren beslissen om dividend uit te keren, heeft niet ieder familielid daar profijt van. Het is daarom belangrijk dat het systeem van de eigenaren anders wordt georganiseerd dan het systeem van de familie en dat er aparte afspraken worden gemaakt.

### Opdracht:

*Schrijf op de voorkant van een A4 de voordelen van het werken met meerdere eigenaren. Schrijf op de achterkant de uitdagingen die je tegenkomt. Hoe zou je in de toekomst met deze uitdagingen om willen gaan en over welke onderwerpen zou je als eigenaren goede afspraken willen maken?*

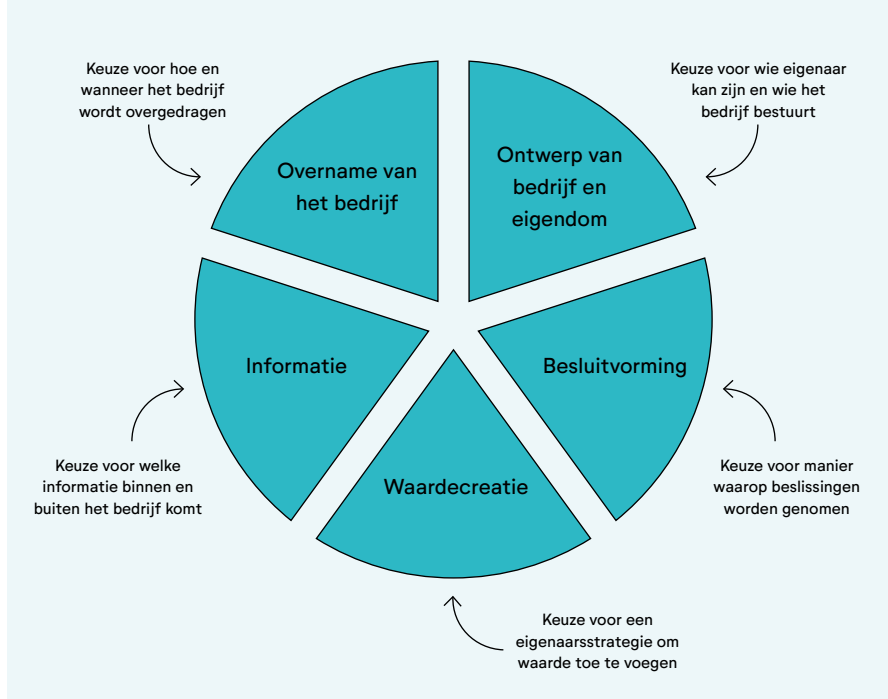
## 2.3 De rechten en plichten van eigenaren

Omdat eigenaren een groot stempel drukken op het reilen en zeilen binnen het familiebedrijf, is het belangrijk dat zij zich betrokken opstellen en verantwoordelijk handelen. Eigenaren kunnen een bijdrage leveren aan de continuïteit van het familiebedrijf, maar ze kunnen er ook voor zorgen dat het bedrijf ten onder gaat.

Baron en Lachenauer (2021) stellen dat eigenaren vijf rechten hebben, welke het succes van het familiebedrijf op de lange termijn bepalen (zie figuur 2.3):

1. Het recht om het bedrijf en het eigenaarschap vorm te geven: hoe organiseren we ons familiebedrijf? Met welke bedrijfsactiviteiten moet ons bedrijf zich bezig houden? Wie kan eigenaar zijn? Hoe verdelen en organiseren we het aandeelhouderschap?
2. Het recht om te beslissen: welke beslissingen willen we zelf nemen en welke besteden we uit (en aan wie), welke procedures volgen we bij besluitvorming en in hoeverre willen we beleid ontwikkelen om in bepaalde situaties of omstandigheden te besluiten?
3. Het recht op waardecreatie: willen we ons dividend maximaliseren of zijn we bereid winst op te geven om bijvoorbeeld meer duurzaam te werken? Welk percentage van de winst keren we uit als dividend en hoeveel herinvesteren we in het bedrijf? Willen we de aandelen binnen de familie houden of zijn we bereid controle op te geven om daarmee aanvullende middelen te genereren?
4. Het recht om te informeren: welke informatie over het bedrijf willen we delen met anderen (familieleden, medewerkers, de externe omgeving)?
5. Het recht om over te dragen: hoe en wanneer willen we het eigendom overdragen aan anderen?

**Figuur 2.3 De vijf fundamentele rechten van eigenaren** (Baron & Lachenauer, 2021)



Bij de genoemde rechten van eigenaren horen ook plichten. De rol van eigenaar kan alleen goed worden vervuld wanneer je als aandeelhouder betrokken en geïnteresseerd bent bij en in het bedrijf en de bedrijfs- en financiële informatie die je krijgt aangereikt van de directie begrijpt en weet te interpreteren. Ben je bijvoorbeeld in staat om de financiële overzichten te lezen en daar de juiste conclusies aan te verbinden? Alleen wanneer je de informatie begrijpt kun je de juiste vragen stellen en bijsturen wanneer nodig. Door een tekort aan kennis komt het voor dat eigenaren de consequenties van hun keuzes onvoldoende kunnen overzien.

Betrokken eigenaren zetten zich actief in voor het bedrijf, hetgeen betekent dat zij deelnemen aan de algemene vergadering van aandeelhouders en andere overlegstructuren zoals een familieoverleg (Lievens, 2017). Vaak zie je bij MKB-familiebedrijven dat eigenaren meerdere keren per jaar bij elkaar komen om op de hoogte te worden gehouden van de voortgang van het bedrijf. Zo kunnen de eigenaren een goede, constructieve bijdrage leveren. Daarnaast stelt een betrokken eigenaar middelen ter beschikking aan het bedrijf. Het gaat dan niet alleen om financiële middelen, maar vooral ook om de inbreng van niet-financiële middelen zoals relaties en kennis.

#### **Opdracht:**

*Hoe oefen je jouw invloed als eigenaar uit? Maak twee lijsten. In de eerste lijst noteer je de belangrijkste activiteiten die je hebt ondernomen om de continuïteit van het familiebedrijf te ondersteunen. Bijvoorbeeld het opstellen van de aandeelhoudersstatuten, het ontwikkelen van dividendbeleid, of het creëren van een betrokken volgende generatie door gezamenlijke activiteiten te ondernemen. In de tweede lijst beschrijf je de kwesties die zich mogelijk tot een gevaar voor de continuïteit van het familiebedrijf kunnen ontwikkelen. Bespreek deze lijsten met je mede-eigenaren, familieleden en/of een betrokken adviseur. Hierdoor word je je meer bewust van jouw rol als eigenaar en de dingen die je kunt doen om de toekomst van het familiebedrijf veilig te stellen.*

## **2.4 Het eigenaarsplan**

Het ontwikkelen van een eigenaarsplan kan de eigenaren helpen om elkaars ideeën te verkennen over diverse onderwerpen zoals de visie op de organisatie, de visie op elkaars rol en elkaars taken. Doel is om tot consensus hierover te komen en de afspraken op papier vast te leggen. Hierdoor kunnen mogelijke problemen en conflicten in de toekomst worden voorkomen. Het is immers gemakkelijker om vooraf met elkaar te discussiëren en een gezamenlijk standpunt te ontwikkelen over gevoelige onderwerpen dan dat te moeten doen als de kwestie zich aandient.

Daarnaast wordt in het eigenaarsplan een stap gezet om de eigenaarsrol(len) te onderscheiden van de rol van directieleden en betrokken familieleden en deze vervolgens nader vorm te geven. Dit is een noodzakelijke stap naar effectieve strategische besluitvorming. Ook wijzingen in het gedeelde eigendom, zoals bijvoorbeeld bij bedrijfsopvolging binnen een familie, kunnen aanleiding zijn om met de nieuwe eigenaren een eigenaarsplan op te stellen of een bestaand plan aan te passen en consensus te creëren over het eindresultaat. Op deze wijze worden nieuwe eigenaren actief betrokken en wordt de rol van de eigenaren expliciet gemaakt.

Naast deze voordelen hebben we tijdens het project nog een aantal voordelen gevonden van het opstellen van een eigenaarsplan. De belangrijkste voordelen worden toegelicht in figuur 2.4.

**Figuur 2.4 Voordelen eigenaarsplan**

**Wat zijn de voordelen van het hebben van een eigenaarsplan?**

|                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Expliciete rollen</b><br>In het eigenaarsplan wordt vastgelegd welke rollen/taken de eigenaren hebben. Als er onduidelijkheden optreden kan men hierop terugvallen.                                      | <b>Eén stem</b><br>In het eigenaarsplan wordt de gezamenlijke visie van de eigenaren op het bedrijf vastgelegd. Hierdoor spreken de eigenaren met één stem richting het bedrijf.                                                                |
| <b>Effectieve besluitvorming</b><br>Door middel van het eigenaarsplan wordt duidelijk gemaakt hoe de besluitvorming tot stand komt. Directieleden kunnen hierdoor sneller en effectiever knopen doorhakken. | <b>Onderling vertrouwen</b><br>Bij het opstellen van het eigenaarsplan gaan eigenaren met elkaar in gesprek en spreken uit hoe ze over bepaalde onderwerpen denken. Deze transparantie leidt tot meer vertrouwen tussen de eigenaren onderling. |
| <b>Toekomstdenken</b><br>Het schrijven van een eigenaarsplan dwingt eigenaren na te denken over de toekomst, terwijl ze normaal vaak geleefd worden door de waan van de dag.                                | <b>Voorkomen van conflicten</b><br>Met een eigenaarsplan kunnen conflicten worden voorkomen door over belangrijke zaken vroegtijdig met elkaar afspraken te maken.                                                                              |
| <b>Duidelijkheid over bevoegdheden</b><br>Het biedt een kader voor de vrijheidsgraden in besluitvorming van de directie wanneer de directie niet mede-eigenaar van de onderneming is.                       | <b>Heldere overlegstructuur</b><br>Afspraken worden gemaakt ten aanzien van overlegmomenten tussen eigenaren en hoe de communicatie plaatsvindt.                                                                                                |

Naast het opstellen van een eigenaarsplan is een Stichting Administratiekantoor (STAK) een manier om het gezamenlijke beheer van aandelen en het uitoefenen van het stemrecht daarop te regelen.<sup>1</sup> Een STAK, in combinatie met het certificeren van aandelen, maakt het mogelijk om het stemrecht en het economisch recht, welke beiden gekoppeld zijn aan een aandeel, structureel van elkaar te scheiden.

**Hoe werkt de STAK technisch?**

De STAK is een instrument dat als stichting een wettelijke basis heeft met rechtskracht naar derden en contractueel wordt aangevuld met een contract tussen de stichting en de certificaa houders (administratievoorwaarden). De vermogens- en zeggenschapsrechten worden gesplitst door de aandelen van BV X onder te brengen in een stichting (Stichting Administratiekantoor aandelen B.V. X), waarbij de voormalige aandeelhouders als tegenprestatie voor het “inleveren” van hun aandelen “certificaten van aandelen” terug krijgen. Dividend en andere opbrengsten (verkoop van de aandelen) worden direct doorbetaald aan de houders van certificaten. Certificaa houders sluiten onderling vaak nog een certificaa houders overeenkomst om onderlinge afspraken te maken, bijvoorbeeld over uitkoop. Het bestuur van de Stichting is stemgerechtigd in de algemene vergadering en beslist

hoe in de algemene vergadering van BV X wordt gestemd over de meest wezenlijke besluiten zoals benoeming, schorsing en ontslag van de statutaire directie (de bestuurders), benoeming, schorsing en ontslag van commissarissen, vaststelling van de vergoedingen van de statutaire directie en de commissarissen, vaststelling van de jaarrekening, bepalen van de winstbestemming en geven van decharge voor bestuur en toezicht, wijziging van de statuten, liquidatie van de vennootschap. Meestal heeft het STAK bestuur verreweg de meeste bevoegdheden en soms liggen bij de certificaa houders nog een aantal belangrijke bevoegdheden (bijv. benoeming/ontslag van bestuursleden van de STAK, vereiste toestemming van de certificaa houders voor bepaalde belangrijke besluiten van het bestuur van de STAK, wijziging administratievoorwaarden, decertificering (terugdraaien van de certificering), etc.).

Uitwaaierend eigendom, met als gevolg veel verschillende aandeelhouders, kan een motief zijn om een STAK op te richten. Met de STAK kan de zeggenschap worden belegd bij een beperkte groep personen die goede beslissingen kunnen nemen in het STAK bestuur terwijl het economische eigendom bij meer personen ligt. In de praktijk oefent het STAK bestuur dan de rol uit van eigenaar in de aandeelhoudersvergadering.

Nu we de uitdagingen van gedeeld eigendom hebben geschetst, alsmede de doelstelling en voordelen van een eigenaarsplan wordt in het volgende hoofdstuk ingegaan op de achtergrond van het project. De onderzoeksmethode en de uitgevoerde activiteiten worden toegelicht en vervolgens worden enkele deelnemers aan het project voorgesteld.

<sup>1</sup> De inhoud van dit kader is gebaseerd op het volgende artikel: Van Zwol, J. & Matser, I. (2016). De stichting administratiekantoor. Goed Bestuur & Toezicht, 1, 48–54.



## Hoofdstuk 3

# Aan de slag met ondernemers in de Cumela-sector

In het project zijn we aan de slag gegaan met ondernemers die zijn aangesloten bij brancheorganisatie Cumela. De groen, grond en infra-sector omvat veel kleine en middelgrote familiebedrijven. Een gemiddeld bedrijf uit de Cumela-sector behaalde in 2020 met ongeveer 15 medewerkers 2,8 miljoen euro omzet. De bedrijven zijn kapitaalintensief, machinekosten maken met meer dan 40 procent een groot deel uit van de totale kosten. Daartegenover staat dat de rendementen in de sector vrij laag zijn, het gemiddelde bedrijfseconomische resultaat lag rond de 50.000 euro in 2020 (Bouwmeester, 2021). Ondernemers in de sector werken vaak hard in het bedrijf en zouden graag meer tijd hebben om te werken aan het bedrijf. Bij het ophalen van de praktijkvragen bleek dat Cumela-bedrijven dikwijls knelpunten voorzien en/of ervaren rond gedeeld eigendom en hier oplossingen voor zoeken.

### 3.1 Onderzoeksmethode

De hoofdvraag die centraal heeft gestaan in dit onderzoek is als volgt: *Hoe kan gedeeld eigendom in MKB familiebedrijven worden vormgegeven om te komen tot effectieve besluitvorming?* Deze onderzoeksvraag is beantwoord door middel van ontwerpgericht praktijkonderzoek (Van Aken & Andriessen, 2011). Allereerst is een literatuurstudie uitgevoerd waarbij de vragen uit de praktijk zijn gekoppeld aan resultaten uit eerder onderzoek. Het ontwerpgerichte karakter uit zich in de ontwikkeling, implementatie en evaluatie van oplossingen voor een praktijkprobleem waarbij er continue interactie is tussen theorie en praktijk. Als interventie is in dit project gebruik gemaakt van eigenaarsgesprekken, waarbij aandacht is gegeven aan het maken van een eigenaarsplan (Denyer et al., 2008).



## Literatuuronderzoek

Uit het literatuuronderzoek is een aantal conclusies naar voren gekomen:

1. Het familiebedrijf is een overkoepelend systeem waarbinnen personen tegelijkertijd onderdeel zijn van het familiebedrijf en de bedrijfsfamilie. De wederkerige uitwisseling van middelen tussen de familie en het bedrijf moet leiden tot een evenwichtige situatie (Cropanzano & Mitchell, 2005; Daspit et al., 2016; Gagné et al., 2014), denk hierbij bijvoorbeeld aan de uitwisseling tussen geleverde arbeid en de financiële vergoeding daarvoor. In een familiebedrijf zijn actoren meestal niet op zoek naar een directe of gelijkwaardige wederdienst. In plaats daarvan gaat het veel meer om de sociale relaties: de lange termijn relatie tussen de actoren en het behoud van het familiebedrijf. Onderzoek naar de typen relaties binnen organisaties heeft laten zien dat als het lukt om sterke sociale relaties op te bouwen, dit zal leiden tot een sterke betrokkenheid bij de organisatiedoelen en tot meer vertrouwen en kennisdeling (Mitchell et al, 2012). Door deze betrokkenheid kunnen familiebedrijven goed functioneren. Echter, bij familiebedrijven moeten ook zakelijke beslissingen genomen worden. Wat is bijvoorbeeld het effect op familieleden van het gegeven dat de bloedband tussen familieleden ook bij stopzetting van de werkrelaties blijft bestaan? Als eigenaar wil je zakelijk naar de investering kijken, maar hoe verhoudt zich dat tot de warme band die je hebt met je broers en zussen? Ervaring uit de praktijk leert dat het niet altijd makkelijk is om de warme relatie goed te houden als er lastige bedrijfsbeslissingen moeten worden genomen.

### ***‘Dochters mogen steeds meer het stuur vasthouden’***

***Van Dijk Hoogland BV***

*Twee van de drie dochters van Gerald (57) en Jolanda (55) van Dijk uit Hoogland willen op termijn het familiebedrijf in grondverzet, cultuurtechniek en agrarisch loonwerk van hun ouders overnemen. ‘We willen onze drie dochters zo gelijk mogelijk behandelen’, zegt Gerald van Dijk.*

Van jongs af aan wilde Daniëlle (27) van Dijk niets liever dan spelen in de schuur, even bij papa kijken in het bedrijf. Ook haar zus Monique (25) kreeg de belangstelling voor het bedrijf met de paplepel ingegoten. ‘De diversiteit van het bedrijf trekt mij’, zegt Daniëlle van Dijk. Haar zus vult aan: ‘Op het bedrijf werkzaam zijn en het op termijn over te kunnen nemen, zie ik echt als een kans.’

Beide zussen volgden een HBO-opleiding gericht op Bedrijfskunde. Ook waren ze allebei werkzaam bij Cumela. Eerst kwam Daniëlle fulltime in het ouderlijk bedrijfwerken en sinds vorig jaar ook Monique. Hun taken: onder andere de boekhouding, planning, personeelszaken, marketing en klantenbinding. In de breedte draaien zij steeds meer mee. 'Met Monique ging ik pas nog op pad voor een inschrijving op een aanbesteding', vertelt Gerald van Dijk.

Jongste dochter Pauline (22) koos voor een heel andere richting, zij is kapster. 'Het bedrijf is minder mijn ding, maar ik ben er wel bij betrokken', zegt Pauline. Haar vader en twee zussen zijn actief in de dagelijkse bedrijfsvoering en nemen de beslissingen, waar moeder Jolanda en Pauline in grote lijnen over worden bijgepraat. Jolanda heeft een baan in de zorg.

Het familiebedrijf werd in de jaren '50 gestart als agrarisch loonbedrijf door opa Van Dijk. Anno 2020 is het grondverzet de belangrijkste tak, gevolgd door cultuurtechniek. Op de derde plaats komt het loonwerk.

### **Stapsgewijs**

Twee jaar geleden kwam het onderzoek van Hogeschool Windesheim naar een eigenaarsplan via Cumela onder de aandacht van de familie Van Dijk. In een eigenaarsplan leg je de koers vast voor de komende periode, ontwikkel je samen een gedeelde visie en kijk je hoe de besluitvorming in het bedrijf plaatsvindt, nu en in de toekomst. 'Er moet binnen nu en tien jaar wel iets gebeuren', zegt Gerald. 'De aandelen van ons als ouders gaan we stapsgewijs overdragen. Tijdens het onderzoek hebben we veel inzichten gekregen hoe we deze stappen kunnen uitvoeren. In dat proces zitten we nu.'

Voor Gerald en Jolanda is het belangrijkste dat ze met het eigenaarsplan willen bereiken 'dat de dochters het met z'n drieën goed houden'. 'Je hoeft het niet altijd met elkaar eens te zijn, als je maar wel met z'n drieën door één deur kan', zegt Gerald. In de workshops en in de gesprekken om tafel met een onderzoeker van Windesheim en een adviseur van Cumela kwamen de onderwerpen op tafel die in het eigenaarsplan opgenomen zijn. 'Het gaat over besluitvorming, communicatie, financiële doelstellingen, harmonie en conflicten, wat ieder wil in het bedrijf en hoe je dat voor je ziet', zegt Daniëlle.

In het Waardenspel kwam naar voren dat de familie werkplezier het belangrijkste vindt bij het samen ondernemen, gevolgd door harmonie, gezondheid, positiviteit en ontspanning. 'We willen de dochters zo gelijk mogelijk behandelen, voor ons een belangrijke waarde', zegt Gerald. 'Zo is afgesproken dat als Pauline op een gegeven moment toch graag iets in het bedrijf wil doen, zij daarvoor de mogelijkheid krijgt.' Monique: 'Soms waren de gesprekken best emotioneel. Juist ook bij mooie momenten kunnen er tranen komen, als dingen naar elkaar toe worden uitgesproken.' 'Wij als ouders zijn trots op onze meiden', zegt Jolanda. 'Dat spreekt uit het eigenaarsplan.' Gerald beaamt: 'Daar zit veel gevoel in.'

### **Loslaten**

Een eyeopener voor Jolanda was dat de Cumela-adviseur Gerald in een van de gesprekken voorhield dat het tijd werd dat hij 'het stuur van de bus los laat'. 'Daar had je het best even slecht mee', zegt Jolanda tegen haar man. 'Je moet het overgeven, dat is een proces van langzaam loslaten.'

De schoonzons zijn niet betrokken in het traject van de overname. 'We wilden de club niet te groot maken, doen dit echt als gezin', aldus Gerald. 'Over een aantal jaar kan dat weer heel anders zijn, dan kan het eigenaarsplan mee veranderen, dat blijft in ontwikkeling.'

Het meedoen aan het onderzoek heeft de familie nog bewuster gemaakt van het proces van overname. Het heeft hen nog dichter bij elkaar gebracht, zo geven Pauline en Monique aan. 'Na dit traject moeten we nu zelf stappen gaan ondernemen', aldus Jolanda. 'Het tijdsplan van het stapsgewijs overnemen moeten we concreet gaan maken', vult Monique aan. Gerald: 'Het eigenaarsplan geeft houvast naar de toekomst. We zijn een pad in gegaan naar overname, waarin de dochters steeds meer het stuur mogen vasthouden.'

2. In de literatuur worden drie oplossingsrichtingen besproken om te komen tot effectievere besluitvorming: toepassen van principes van fair process, het werken met een eigenaarsplan en actief aan de slag met de grenzen tussen de verschillende rollen. Deze oplossingsrichtingen zijn toegepast binnen dit project.

### **A. Fair process**

Gezien de complexiteit van familiebedrijven en de daaruit voortvloeiende belangen- tegenstellingen, is een eerlijk besluit niet altijd mogelijk. Daarom benadrukken Van der Heyden e.a. (2005) het belang van een 'fair process'. Hierin wordt onderscheid gemaakt

tussen een 'eerlijk besluitvormingsproces' en een 'eerlijke uitkomst'. Onderzoek toont aan dat de perceptie van een eerlijk proces niet alleen een positieve invloed heeft op de individuele tevredenheid en acceptatie van de uitkomsten, maar ook leidt tot een grotere naleving van genomen besluiten (Kim en Mauborgne, 1998). Betrokkenheid van belanghebbenden, uitleg over de situatie en het besluitvormingsproces en het bespreken van verwachtingen (in het Engels de 3 E's van engagement, explanation en expectations) zijn essentieel voor een 'fair process' (Kim & Mauborgne, 1998).

### **B. Eigenaarsplan**

Een eigenaarsplan sluit aan bij de taken van verantwoordelijke eigenaren, door Lievens (2017) als volgt omschreven: een duidelijke eigenaarsvisie formuleren en communiceren, een aangepast en efficiënt governance-systeem uitbouwen en in acht nemen, de familiale governance organiseren, en de opvolging organiseren en regelen. Bovengenoemde taken zullen in veel MKB familiebedrijven deels ook binnen de directie plaatsvinden, zeker als er sprake is van overlap tussen directie en eigenaren. Echter door de rol van de eigenaar uit te lichten, wordt het voor alle betrokkenen duidelijker wie waar verantwoordelijk voor is. Dit kan helpen richting te geven aan het tot stand komen van een heldere besluitvorming. Naast de taken is het belangrijk om de rechten van de eigenaren ook expliciet te bespreken. Wat mogen eigenaren terug verwachten voor het beschikbaar stellen van middelen? De verwachting is dat een eigenaarsplan met daaraan gekoppeld een effectief besluitvormingsproces een positief effect zal hebben op de strategische daadkracht van het bedrijf.

### **C. Grenzen managen**

Familiebedrijven verschillen in de manier waarop de familiefactor in het bedrijf verweven is en de mate waarin het bedrijfssysteem gescheiden is van het familiesysteem (Sundaramurthy & Kreiner, 2008). De grenzen tussen de systemen kunnen cognitief en/of fysiek zijn, een mate van flexibiliteit bezitten en in elkaar overlopen. Binnen het familiebedrijf zijn er daarnaast verschillende aspecten waarnaar gekeken kan worden om vast te stellen in hoeverre de verschillende identiteiten van elkaar gescheiden of juist door elkaar heen lopen. Te denken valt aan de cultuur van het bedrijf, maar ook aan de financiële en contractuele afspraken met de familie. Het benadrukken van de familie-identiteit binnen het bedrijfssysteem kan leiden tot unieke middelen die het bedrijf een concurrentievoordeel opleveren (bijvoorbeeld een authentiek imago door de relatie te leggen met de familiegeschiedenis), maar de integratie van de twee identiteiten kan ook leiden tot een groot potentieel nadeel, namelijk rolverwarring. Sundaramurthy en Kreiner (2008) benadrukken dat het niet mogelijk is om in het algemeen een uitspraak te doen over de wenselijkheid van gescheiden identiteiten of juist voor de integratie ervan. Een bedrijfsfamilie moet zelf actief aan de slag met het bepalen van de mate waarin zij wil dat de identiteiten door elkaar heen lopen en vanuit die keuze ook werken aan het bewaken van de grenzen.





### ***‘Eigenaarsplan is goed doordacht opgebouwd’***

*Loonbedrijf Van Dun BV*

*Vijf kinderen telt het gezin van Kees (60) en Adrienne (55) van Dun in Rutten. Alle vijf zijn ze gegrepen door het enthousiasme waarmee hun ouders Loonbedrijf Van Dun runnen. Niet voor niets staan ze alle vijf op de loonlijst van het loonbedrijf. ‘We gaan eerst vier of vijf jaar samen werken in het bedrijf, daarna kijken we hoe ieder de toekomst voor zich ziet’, zegt Adrienne van Dun.*

Loonbedrijf van Dun is een agrarisch loonbedrijf dat in de volle breedte van de sector actief is. Vanuit vier locaties worden klanten in Flevoland, Friesland, Overijssel en Drenthe bediend. Het bedrijf telt veertig vaste medewerkers. Kees en Adrienne van Dun zijn de eigenaren van het bedrijf, dat boerenzoon Kees in 1980 startte. ‘Wij hebben altijd gezocht naar wat een ander niet deed’, vertelt Kees van Dun. ‘Steeds voerden we vernieuwingen door, met nieuwe mechanisatie voor nieuwe teelten. Nu komen klanten ook naar ons als zij met iets innovatiefs willen starten.’

Hun kinderen werken sinds enige tijd allemaal in het bedrijf. Frank (30) is planner, Tim (28) houdt zich ook bezig met het plannen van het werk en is monteur in de werkplaats. Rick (26) werkt sinds een half jaar in het bedrijf. Hij is allround technisch medewerker, net als Niels (24) die ook de planning van het spuitbedrijf doet. De jongste is Marloes (23). Zij studeert Bedrijfskunde aan de Hanzehogeschool in Groningen en gaat afstuderen bij Cumela. ‘Daarna wil ik eerst elders werken voor drie of vier dagen per week’, zegt Marloes van Dun. ‘De rest van de tijd werk ik dan graag in het bedrijf. Dat doe ik nu ook al. Vanuit Groningen doe ik regelmatig klussen op het gebied van marketing, communicatie en personeelszaken.’

### ***Familievergadering***

Iedere veertien dagen houden Kees, Adrienne en hun kinderen familievergadering. ‘Grote beslissingen worden altijd samen genomen’, zegt Adrienne. ‘Maar aan de keukentafel gaat het de hele week door ook veel over het bedrijf, over de dagelijkse dingen.’ Een belangrijke waarde die Adrienne en Kees aan hun kinderen doorgeven is dat iedereen gelijkwaardig aan elkaar is. ‘We doen het samen als familiebedrijf, ieder heeft zijn of haar inbreng’, zegt Kees. ‘Frank werkt het langst en werkt in het bedrijf alsof het van hemzelf is. Dat typeert hoe wij samenwerken.’

De familie deed mee aan het traject over het Eigenaarsplan van Hogeschool Windesheim en Cumela. Zeker in het begin vond Rick van Dun de gesprekken best langdradig. 'Het was theoretisch. Dat is voor onze jongens, MBO'ers die het liefst in de praktijk werken, best pittig', aldus Adrienne. Terugkijkend geeft Rick aan dat de gesprekken van waarde zijn geweest, wat zijn zus beaamt: 'Het gesprek hebben over onderwerpen waar je het niet snel over hebt is al waardevol.'

### **Communiceren**

In de gesprekken met de kinderen werd duidelijk dat ze alle vijf belangstelling hebben om in de toekomst in het bedrijf te stappen. 'We gaan eerst een jaar of vijf samen werken en communiceren', zegt Adrienne. 'Ieder krijgt de kans zich te ontwikkelen. Of je groeit naar elkaar toe of je zegt 'ik stap er niet in'. Je hoeft het bedrijf niet over te nemen, daar is ieder vrij in.'

Mochten alle vijf de kinderen te zijner tijd het bedrijf willen overnemen, dan worden geleidelijk de aandelen van hun ouders op hen overgedragen. 'Als niet alle kinderen willen overnemen, is wellicht een Stichting Administratie kantoor (STAK) waarin het stemrecht en het 'winstrecht' op aandelen wordt gescheiden, voor ons een optie', zegt Kees.

Bij het gesprek over rollen in het bedrijf zagen haar vier broers als toekomstige taak voor Marloes het overnemen van alles wat hun moeder momenteel doet op het gebied van onder andere personeelszaken en administratie. Marloes kijkt daar iets anders naar: 'We moeten gelijkwaardig met elkaar kunnen sparren, naar jaarrekeningen kijken en samen keuzes kunnen maken op financieel gebied.'

Alle punten waar discussie over kan komen, kwamen op tafel bij het maken van het Eigenaarsplan. Als voorbeeld noemt Tim van Dun dat hij onlangs een periode wat minder werkte toen hij de opleiding tot bevelvoerder bij de brandweer volgde. Wat dan te doen met minder gedraaide uren? 'Die ruimte is er en krijgt Tim. Daar is goed met elkaar over gesproken', aldus Adrienne.

Voor nu staat er volgens het echtpaar Van Dun een duidelijk raamwerk voor de toekomst. 'In eerste instantie dacht ik, komt dit traject niet te vroeg?', blikt Adrienne terug. 'Maar we hebben al knopen doorgehakt op onderdelen, zijn in gesprek over van alles. Het traject begint nu al zijn vruchten af te werpen.' Kees vult aan: 'Ieder heeft zijn of haar zegje kunnen doen en de rollen in het geheel zijn verduidelijkt. Resultaat is een Eigenaarsplan dat goed doordacht is opgebouwd.'

### **Vragenlijst**

Naast het literatuur onderzoek is een vragenlijst uitgezet onder het ledenbestand van brancheorganisatie Cumela. Hoewel het opstellen en onderhouden van een eigenaarsplan positief kan uitwerken op de strategische daadkracht van bedrijven, blijkt dat er in de praktijk nog weinig gebruik van wordt gemaakt. Uit de vragenlijst blijkt dat ongeveer één op de tien respondenten een eigenaarsplan heeft. Eén van de projectdeelnemers vertelt: "We hebben tot nu toe nog nooit nagedacht over het opstellen van een eigenaarsplan, maar nu ik er iets meer over weet kan dit wel zeker een meerwaarde bieden voor ons familiebedrijf."

### **Ontwikkeling eigenaarsplan**

Tijdens het project zijn acht deelnemende bedrijven actief aan de slag gegaan met het opstellen van een eigenaarsplan. Van deze acht deelnemers worden in dit hoofdstuk drie bedrijven geportretteerd die het eigenaarsplan hebben afgerond en ondertekend. In de portretten bespreken zij de meerwaarde van het eigenaarsplan voor hun eigen situatie. Van de overige deelnemers hebben drie bedrijven hun eigenaarsplan grotendeels afgerond en zijn twee deelnemers niet tot afronding gekomen.

Aan het begin van het project zijn interviews gehouden met alle projectdeelnemers (totaal 49 individuele interviews, zie figuur 1.1). Hierbij werden knelpunten geïnventariseerd op verschillende onderwerpen, zoals de financieringsstructuur, de positie van eigenaren, de onderlinge verhoudingen en de invloed op de besluitvorming.

Vervolgens zijn met de deelnemers gedurende verschillende sessies steeds een aantal onderwerpen uit het eigenaarsplan besproken. Dit gebeurde op locatie bij de bedrijven. Hierbij waren steeds een onderzoeker van Windesheim en de Cumela-adviseur van elk bedrijf aanwezig. De onderzoeker begeleidde de sessies en bewaakte de voortgang. De Cumela-adviseur was aanwezig als inhoudelijk deskundige op het gebied van de organisatie en wet- en regelgeving. Door regelmatig en gestructureerd met elkaar in gesprek te gaan, werd een gedeelde visie ontwikkeld op de bedrijfsvoering en besluitvorming voor nu en de toekomst.

Bij de interviews en de eigenaarsgesprekken kwam naar voren dat bedrijven behoefte hadden aan informatie over een aantal specifieke onderwerpen. Op basis daarvan hebben de onderzoekers van Windesheim en de consortiumpartners gedurende het project diverse workshops verzorgd.

In het volgende hoofdstuk worden de bevindingen van het project besproken, aan de hand van een leidraad waarmee je zelf een eigenaarsplan kunt opstellen.



### ***‘Traject Eigenaarsplan goede stok achter de deur’***

**Willems Winssen BV**

*Tijd maken om de geleidelijke overname van het bedrijf te bespreken, dat kwam er maar niet van bij grond-weg- en waterbouwbedrijf Willems in Winssen. Tot de bedrijfscoach van Cumela kwam met het voorstel om het traject ‘Eigenaarsplan’ van Hogeschool Windesheim te volgen. ‘Dat kwam precies op het goede moment’, zegt Twan Tromp (37), die samen met Pieter Loeffen (27) het bedrijf gaat overnemen van René en Ruud Willems.*

‘In de waan van de dagelijkse werkzaamheden maak je geen tijd om over een gezamenlijke visie of overnameplan te praten’, zegt Tromp. ‘In het traject met Windesheim zijn we de koe bij de horens gaan vatten. In circa acht gesprekken kwamen onderwerpen voorbij die belangrijk zijn om over na te denken bij een bedrijfsovername. Zo hadden we een stok achter de deur, moesten we er mee aan de slag. Dat leidde tot een Eigenaarsplan dat eind 2019 is ondertekend.’

René (58) en Ruud (54) Willems zijn de eigenaren van Willems Winssen. Tromp en Loeffen vormen samen met de broers het management van het bedrijf en zijn daarnaast projectleider, werkvoorbereider en uitvoerder van projecten. De dagelijkse leiding ligt in handen van Loeffen en Tromp, ondersteund door René Willems in een organisatorische rol. Zowel de twee eigenaren als de twee opvolgers namen deel aan de gesprekken over het Eigenaarsplan met een onderzoeker van Windesheim en een Cumela-adviseur.

Het bedrijf was oorspronkelijk een verhuurbedrijf. Circa 15 jaar geleden koos Willems Winssen BV er voor om door te ontwikkelen naar een aannemersbedrijf. De laatste tien jaar groeide het bedrijf, met de grootste groei in de afgelopen vijf jaar. ‘En we zijn nog steeds groeiende, ook in kennis en kunde’, zegt Loeffen. ‘We regelen het complete project dat we aannemen, doen alles zelf. In totaal hebben we een fijne club van veertig medewerkers.’

### ***Bedrijfsovername in beeld***

Tromp en Loeffen zijn beide al jarenlang werkzaam bij Willems. Tromp al vanaf zijn 15e jaar, toen hij begon als zaterdaghulp. Loeffen liep als 18-jarige stage als machinist op de kraan. Ze groeiden in het bedrijf, ontwikkelden zich door tot hun huidige functie en werden lid van het managementteam. Beiden met de wens om ‘ooit’ zelf een bedrijf te runnen.

De broers Willems hadden vanuit de familie geen opvolger voor hun bedrijf. Zij werkten een aantal jaar samen met een derde partner in het bedrijf, maar toen deze samenwerking in 2016 eindigde, ging het balletje versneld rollen voor Tromp en Loeffen om te participeren in Willems Winssen BV.

Tromp had jaren eerder zijn ambitie al kenbaar gemaakt aan de broers Willems. Samen met Loeffen, die in 2017 nog niet zo lang werkte bij het bedrijf, zou dat wel eens een match kunnen zijn, dachten de broers Willems. Dit werd door de beide potentiële opvolgers beaamd.

De opvolgers kunnen allebei snel schakelen, hebben ieder duidelijk een eigen mening maar komen er samen altijd uit. En ze vullen elkaar goed aan. Tromp is meer bedachtzaam terwijl Loeffen sneller een knoop wil doorhakken. 'Als een opdracht niet door gaat, is Pieter boos en ik teleurgesteld', zegt Tromp over hun karakters.

Loeffen en Tromp nemen in een traject van vijf jaar samen de werkmaatschappij over, bestaande uit het personeel en de bedrijfsvoering. René en Ruud Willems blijven voorlopig eigenaar van de machine BV en de vastgoed BV.

### **Goodwill**

Alle onderwerpen die zijn opgenomen in het Eigenaarsplan, zijn van waarde voor de beide opvolgers. Financiële doelstellingen, communicatie, maar ook bijvoorbeeld wat het takenpakket is voor de toekomstig eigenaren en wat te doen bij een overlijden. 'Al die aspecten zitten in het plan', weet Tromp.

Loeffen geeft aan veel geleerd te hebben van het traject. 'Een eyeopener vond ik het onderwerp 'goodwill overnemen'. Wij hebben er aan bijgedragen dat het bedrijf meer waard is geworden.' Tromp vult aan: 'Hoe bepaal je dan de waarde van de goodwill? Als een zoon het bedrijf van zijn vader overneemt, ligt dat heel anders dan in onze situatie. Daar hebben we serieuze gesprekken over gehad met René en Ruud Willems.'

De workshops die ze volgden binnen het traject vonden de opvolgers interessant. 'Maar de sessies met de adviseur en onderzoeker, daar hebben we het meeste aan gehad', aldus Loeffen. 'Wij wisten niet waar te beginnen met het bedrijfsovernameproces', blikt Tromp terug. 'Het Eigenaarsplan was een goed middel om tot gesprek te komen op het juiste moment.'

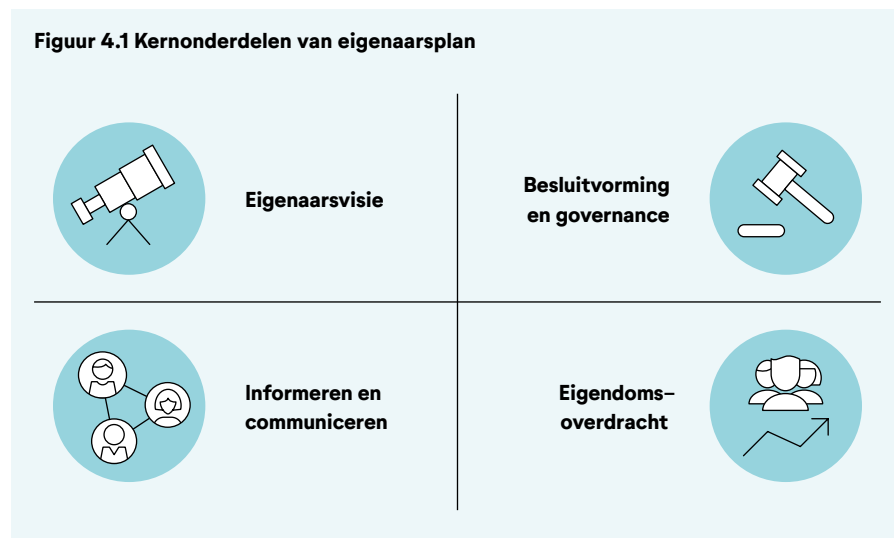


## Hoofdstuk 4

# Hoe stel ik een eigenaarsplan op en wat komt erin?

In dit hoofdstuk worden handvatten geboden om zelf een eigenaarsplan op te stellen of daar een start mee te maken. In het eigenaarsplan komen vier kernonderdelen aan bod: de eigenaarsvisie, besluitvorming en governance, informeren en communiceren en de overdracht van eigendom. Deze onderdelen zijn vastgesteld op basis van bestaande literatuur (Baron & Lachenauer, 2021; Lievens, 2017) en de bevindingen vanuit het project. Niet ieder onderdeel is voor elk bedrijf relevant. Samen met de andere eigenaren kun je bepalen wat de waarde van het betreffende onderdeel binnen het eigenaarsplan voor jullie bedrijf is. Het is belangrijk dat je kiest om bepaalde onderdelen op te nemen op basis van relevantie, en niet omdat het onderdeel misschien tot een discussie kan leiden. Schrijf een onderdeel daarom niet te snel af.

**Figuur 4.1 Kernonderdelen van eigenaarsplan**



## 4.1 Eigenaarsvisie

De eigenaarsvisie kan op een aantal manieren worden vormgegeven. Je kunt beginnen met het definiëren van het bestaansrecht van jullie onderneming en vanuit daar een verdere visie ontwikkelen. Daarnaast is de eigendomsstructuur een belangrijk uitgangspunt voor het vaststellen van de eigenaarsvisie. Grofweg zijn er vier verschillende structuren te onderscheiden:

- Enkele eigenaar, waarbij één persoon per generatie alle aandelen houdt;
- Partnerschap, waarbij verschillende familieleden eigenaar kunnen zijn, maar alleen als ze actief zijn in het bedrijf;
- Verdeeld eigendom, waarbij verschillende familieleden eigenaar kunnen zijn, ongeacht of ze actief zijn in het bedrijf;
- Geconcentreerd eigendom, waarbij alle familieleden eigenaar kunnen zijn, maar waarbij het meerderheidsbelang bij een selecte groep ligt.

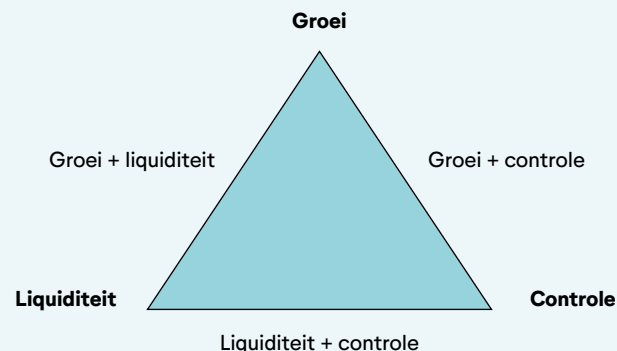
De eigendomsstructuur lijkt misschien een feitelijkheid die ooit in een juridisch document is vastgelegd. Maar het kan veel invloed hebben op hoe een eigenaarsvisie tot stand komt. De eerste stap is namelijk om te bepalen wie er formeel gezien mee mag praten over de eigenaarsvisie. Naast het vaststellen wie formeel gezien bij de eigenaarsvisieontwikkeling betrokken moet worden, moet ook worden nagedacht of de toekomstige generatie mag deelnemen indien zij nog geen eigenaren zijn. Zij zijn tenslotte de voor de hand liggende eigenaren van de toekomst. En hoe zit het met partners of met familieleden die wel betrokken zijn maar geen eigenaar? Mogen zij ook bij dit gesprek zijn en een inbreng hebben? Het is belangrijk dat eigenaren hierover nadenken en dit met elkaar bespreken en vastleggen. Veel conflicten tussen eigenaren ontstaan doordat er verschillende verwachtingen zijn met betrekking tot dergelijke vraagstukken en deze verwachtingen niet worden uitgesproken.

Nadat de eigenaren hebben bepaald wie betrokken worden bij (het formuleren van) de eigenaarsvisie is het tijd om te kijken naar de visie zelf. Op hoofdlijnen kan het proces er als volgt uitzien:

- Als eerste wordt bepaald wat het bestaansrecht van het bedrijf is. Antwoorden op de vraag waarom en voor wie het bedrijf bestaat moeten zorgen voor eenheid, toewijding en inspiratie binnen de familie, maar ook voor bijvoorbeeld medewerkers. Het bestaansrecht van het bedrijf verandert doorgaans niet veel door de tijd, maar de doelen die hieruit voortkomen en hoe deze behaald moeten worden zijn wel degelijk aan interne en externe ontwikkelingen onderhevig.

- Vanuit het bestaansrecht, ook wel de missie van een bedrijf genoemd, kan een visie, en strategie, met duidelijke doelen worden gedefinieerd. Voor het formuleren van een eigenaarsvisie is het belangrijk om te realiseren dat eigenaren over het algemeen drie doelen kunnen nastreven: groei, liquiditeit en controle (Baron en Lachenauer, 2021). Het is echter niet mogelijk om deze drie doelen tegelijkertijd na te streven. Als je wilt groeien en tegelijkertijd liquiditeit nastreeft (dus o.a. dividend wil uitkeren) dan is het lastig om de controle binnen de familie te houden. Voor groei is het namelijk belangrijk dat geld beschikbaar is voor investeringen om deze groei te realiseren en dat geld is er niet wanneer liquiditeit wordt nagestreefd. Dan is de inbreng van geld van derden nodig, en dit kun je genereren door (een deel van) je aandelen te verkopen, waarmee je een stuk controle opgeeft. Hetzelfde geldt voor andere combinaties: wanneer je zowel controle als groei nastreeft moet je het uitkeren van dividend (deels) opgeven, en wanneer je zowel liquiditeit als controle nastreeft is er geen kapitaal beschikbaar om te investeren in groei. Wanneer je een duidelijk bestaansrecht hebt vastgesteld, kun je hier makkelijker keuzes in maken. Deze keuzes kunnen worden uitgedrukt in de zogenaamde eigenarenstrategie-driehoek (zie Figuur 4.2). Het is wenselijk om te kijken wat voor je familie en het bedrijf belangrijk is. Een klein bedrijf kan ook voldoende opleveren, dus groei hoeft niet altijd belangrijk te zijn. Misschien is het zijn en blijven van een familiebedrijf het belangrijkste, of misschien zijn de financiële baten juist het belangrijkste.

**Figuur 4.2 Eigenarenstrategie-driehoek** (Baron & Lachenauer, 2021)



- Om de doelen te bereiken kunnen er richtlijnen worden opgesteld om koers te houden. Deze richtlijnen kunnen bestaan uit financiële richtlijnen, zoals een bepaald percentage van de winst dat standaard geherinvesteerd moet worden, of juist hoeveel dividend er uitgekeerd mag worden. Maar ook niet-financiële richtlijnen zoals wie het bedrijf mag leiden, op welke sectoren er wordt gefocust, welke marketingstrategie er gehanteerd wordt, hoeveel risico

het management neemt en op welke bedrijfsactiviteiten er gericht wordt, zijn belangrijk. Deze richtlijnen dienen er voor dat de directie makkelijker beslissingen kan nemen zonder dat de visie van de eigenaren uit het oog wordt verloren of er intensieve communicatie nodig is voor elke beslissing.

*De eigenaarsvisie is geen statisch document dat, eenmaal opgesteld, in de lade van het bureau verdwijnt. Het is een praatstuk waar regelmatig naar kan worden verwezen, en continu ontwikkeld kan blijven worden. Het is ook een dashboard dat behaalde resultaten afzet tegen van te voren bepaalde doelstellingen, en een document dat tot dialoog leidt tussen verschillende actoren in het bedrijf.*

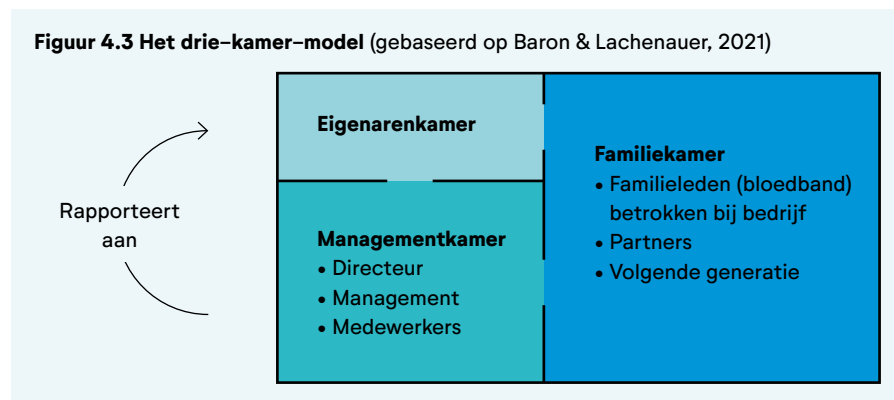
## 4.2 Besluitvorming en governance

Een tweede onderdeel dat belangrijk is voor een eigenaarsplan is het vaststellen hoe de besluitvorming verloopt. Governance (ook wel goed bestuur genoemd) kan soms als een lastig onderwerp worden gezien, en voor MKB-familiebedrijven kan het ook als een onnodig of juist ongrijpbaar doel worden ervaren. Kleinere bedrijven zijn vaak tevreden met een informele structuur, waarbij beslissingen snel gemaakt kunnen worden. Het geeft slagkracht en voorkomt trage besluitvormingsprocessen. Kwesties over de koers van het bedrijf worden vaak aan de keukentafel besproken en betrokkenen worden daar geïnformeerd over de gang van zaken.

Voor elk (familie)bedrijf is een gestructureerd besluitvormingsproces belangrijk om samen goede beslissingen te nemen. Dit is nog belangrijker wanneer niet-familieleden zijn betrokken bij de besluitvorming en wanneer bepaalde beslissingen door eigenaren worden gedelegeerd aan bijvoorbeeld een niet-familiale directeur.

Wanneer je begint met het vormgeven van de besluitvormingsprocessen en de bijbehorende governance kan het nuttig zijn om de volgende analogie te hanteren. Zie je familiebedrijf als een huis. Binnen dit huis zijn er verschillende kamers, waarbinnen verschillende partijen actief en welkom zijn, en waarbinnen bepaalde beslissingen worden genomen. Zo kan er een kamer zijn voor eigenaren, een kamer voor de directie en het managementteam, een kamer voor een raad van commissarissen (RvC) of raad van advies (RvA) – indien aanwezig – en een kamer voor de familie. Elke kamer kent zijn eigen regels, en leden van een kamer kunnen niet zomaar in een andere kamer plaats nemen. Deze aanpak biedt inzicht voor alle betrokkenen welke beslissingen ze mogen nemen, hoe die beslissingen tot stand komen, maar ook waar voor hen de grenzen liggen. Tegelijkertijd zijn deze afzonderlijke kamers geen eilanden. Het

is belangrijk dat er open en duidelijk gecommuniceerd wordt tussen de kamers over relevante zaken. De verhouding tussen de verschillende kamers is weergegeven in Figuur 4.3.



Het is belangrijk dat de kamers goed met elkaar verbonden zijn, zodat er sprake is van inclusieve besluitvorming. Hiermee bedoelen we besluitvorming waar alle kamers bij worden betrokken. Het is daarbij een goed idee om in elke kamer een andere voorzitter te kiezen die de grenzen bewaakt van de betreffende kamer (Legler, 2022). In de praktijk neemt één van de eigenaren vaak de voorzittersrol op zich voor alle kamers, maar het kan juist behulpzaam zijn om deze functies te scheiden. De voorzittersrol kan voor langere tijd worden vastgelegd, maar kan ook rouleren. De beslissing wie de voorzittersrol inneemt zou met instemming van iedereen moeten gebeuren.

Elk familiebedrijf moet voor zichzelf beslissen welke kamers worden ingericht en hoe deze met elkaar verbonden worden. Ook hier is het belangrijk om te denken vanuit de eigendomsstructuur. Hoeveel familieleden delen er mee in het eigendom, zijn er familieleden actief in het bedrijf, en in welke functie? En in welke kamers kunnen deze personen het beste plaats nemen? Bij kleine bedrijven is de besluitvorming vaak informeel en is er feitelijk maar sprake van één kamer. Toch kan de analogie van het huis met verschillende kamers ook voor deze bedrijven nuttig zijn. Hiermee worden de rollen die iedereen heeft namelijk duidelijker afgebakend, hetgeen de besluitvorming ten goede komt.

Om te bepalen welke 'kamers' in jullie familiebedrijf worden ingericht, en wat hun specifieke taken, doelen, verantwoordelijkheden en grenzen zijn, worden de verschillende kamers verder toegelicht:

- **Eigenaarskamer:** deelnemers aan deze kamer hebben doorgaans vier taken. (1) Ze beslissen over wat er met het eigendom van het bedrijf gebeurt: verkopen, verdelen of concentreren, (2) ze hebben het laatste woord in kwesties omtrent het verkopen van het bedrijf en/of het aangaan van grote leningen, (3) ze bepalen het bestaansrecht van het bedrijf, en (4) ze bepalen wie er in de managementkamer mogen aantreden;
- **Managementkamer:** op basis van het drie-kamer-model komen vrijwel alle tactische en operationele beslissingen bij de directie en het managementteam terecht, zoals het doorontwikkelen van de strategie tot operationele doelen en de uitvoer daarvan, het opstellen van termijnplanningen waarin wordt aangegeven hoe men de doelstellingen wil behalen, het instellen van de juiste organisatiestructuren en inrichten/bewaken van het proces, de personele ontwikkelingen, etc.;
- **Familiekamer:** deze kamer wordt belangrijker naarmate het aantal betrokken familieleden toeneemt. Deze kamer is niet alleen bedoeld voor de familieleden die actief zijn in het bedrijf, maar voor iedereen die tot de familie behoort (ook aangetrouwde familieleden) en betrokken is bij het bedrijf. Het is een plek om ervaringen te kunnen delen, talenten te ontwikkelen, en emoties te kunnen tonen en uit te spreken (iets wat doorgaans minder welkom is in de andere kamers). De familie buigt zich in deze kamer over kwesties die de connectie tussen de familie en het bedrijf aangaan, zoals: wat verbindt ons? Hoe kunnen we goede communicatie ontwikkelen en waarborgen? Hoe kunnen we de volgende generatie bij het bedrijf betrekken/ontwikkelen? Hoe zorgen we dat de familie niet uiteen valt? Welk familiebeleid kunnen we hiervoor opstellen? Hoe kunnen we bouwen aan onze relaties en plezier blijven houden in het runnen van het familiebedrijf? De afspraken die rondom deze kwesties worden gemaakt kunnen worden vastgelegd in een familiestatuuut (zie voor een handleiding hiervoor Van Zwol & Thomassen, 2017).

Bij grotere bedrijven kan er naast deze drie kamers een Raad van Advies/Raad van Commissarissen kamer worden ingericht. De RvA/RvC volgt de richtlijnen en de kaders die zijn gesteld door de eigenaren en ziet toe op de beslissingen die door de directie worden genomen en de uitvoering daarvan. Daarnaast houdt deze raad zicht op de voortgang van het behalen van de gestelde doelen. Ze houden zich niet bezig met de dagelijkse beslissingen maar eerder met strategische kwesties die de continuïteit van het bedrijf beïnvloeden (Van Helvert et al., 2018). Het is van belang hierbij op te merken dat een RvA geen formele zeggenschap heeft en een RvC wel. Enkele kwesties waarover de RvC/RvA gaat, zijn het ontslag of het aannemen van de directie, de bedrijfsopvolging, compensaties van de directie, de bedrijfsstrategie, (waaronder overnames en leningen, etc.), het zorgdragen voor het voldoen aan wet- en regelgeving, en de winstbestemming – rekening houdend met het beleid van de familie/bedrijf. Dit is de kamer waarbinnen onafhankelijke externen veel waarde kunnen toevoegen, onder andere door het verbeteren van de besluitvorming.

Voor een effectieve governance van familie en bedrijf is het belangrijk om goed na te denken over de inrichting van de verschillende kamers en de afstemming daartussen. Echter, het familiebedrijf is één systeem met verschillende subsystemen (familie, bedrijf en eigendom), en gebeurtenissen in het subsysteem van de eigenaren hebben invloed op de beslissingen die genomen worden in bijvoorbeeld het subsysteem van de familie. Omdat grote beslissingen vaak alle drie de subsystemen treffen is coördinatie en samenwerking belangrijk voor een goede besluitvorming. Dit kan worden bereikt aan de hand van vier stappen:

1. Geef per kamer in een zogenaamde 'bevoegdheidsmatrix' aan wat de rol van de aanwezigen in die kamer is bij belangrijke vraagstukken zoals financiering, bedrijfsopvolging, strategie, etc.: adviseren, beslissen, informeren, of goedkeuren.
2. Zorg dat er formele communicatie tussen de kamers kan plaatsvinden, door een persoon aan verschillende kamers te laten deelnemen of door overleggen tussen kamers in te plannen.
3. Zorg dat er beleid is over hoe meningsverschillen of conflicten binnen en tussen kamers worden behandeld. Of spreek af welke beslissingen zonder overleg kunnen worden genomen om conflicten te voorkomen.
4. Leg dit beleid vast in een document. Maar onthoud hierbij dat het samen werken aan de documenten belangrijker is dan het hebben van de documenten.

### 4.3 Informeren en communiceren

Het derde onderdeel voor het eigenaarsplan zijn afspraken over de wijze van informeren en communiceren. Eén van de kenmerken van succesvolle familiebedrijven is dat ze in staat zijn om langdurige vertrouwensrelaties te creëren en te onderhouden. Informeren en communiceren zijn essentieel voor het creëren en behouden van vertrouwen. Beide processen dragen dan ook in belangrijke mate bij aan het succes van het bedrijf en de eenheid van de familie.

Vertrouwen kan helpen bij het overkomen van de onvermijdelijke uitdagingen die samenwerken soms oplevert en het kan helpen om duurzame relaties aan te gaan. Sterke relaties helpen het familiebedrijf generaties lang in stand te houden en helpen een concurrentievoordeel op te bouwen en te behouden. Daarnaast zijn vertrouwensrelaties belangrijk voor de emotionele binding van eigenaren en werknemers met het bedrijf en voor een positieve reputatie bij klanten, leveranciers, brancheorganisaties, etc. Dit principe geldt dus breder dan alleen voor relaties binnen de familie; het gaat ook om banden met werknemers, leveranciers en klanten.

Voor een vertrouwensrelatie is het van belang dat beide partijen de ander beschouwen als:

- Competent (relevante kennis, vaardigheden, capaciteiten en oordeelsvermogen);
- Open (transparant en eerlijk in het delen van informatie, plannen en besluiten);
- Betrokken (interesse in meer dan alleen zichzelf); en
- Betrouwbaar (wekt vertrouwen op door aan verwachtingen te voldoen).

Een ander belangrijk aspect van communicatie is de afweging tussen transparantie en privacy. Om een goede vertrouwensrelatie op te kunnen bouwen moet je transparant (open) naar elkaar zijn. Maar ook privacy wordt vaak gewaardeerd binnen familiebedrijven, bijvoorbeeld omdat het delen van informatie kan leiden tot problemen. Dit geldt zowel voor interne als externe communicatie. Het is belangrijk om als eigenaren deze afweging te maken en onderling af te stemmen welke informatie wordt gedeeld en met wie. Daarbij is het ook belangrijk dat eigenaren zichzelf de vraag stellen wat de consequenties zijn van het niet delen van informatie.

Effectieve communicatie is één van de meest vitale instrumenten om een bedrijf in stand te houden en toekomstbestendig te maken. Echter, men weet vaak niet hoe dit bereikt kan worden. Overweeg daarom deze vragen te beantwoorden om een communicatiestrategie te ontwikkelen:

- Welke vormen van communicatie heb je nodig en hoe communiceren we met elkaar? Bedenk welk type communicatie je wilt hebben: formeel of informeel en eenrichtingsverkeer of tweerichtingsverkeer? Effectieve communicatie begint met goed luisteren en inleven in de ander, om daarna pas zelf goed begrepen te kunnen worden (Covey, 2010).
- Hoe spreek je elkaar aan in het bedrijf? Om rollen van elkaar te onderscheiden kan het verstandig zijn als familieleden elkaar op het werk als collega's aanspreken, en benamingen als vader, moeder, tante, oom, dochter, zoon vermijden;
- Spreken jullie waardering voor elkaar uit? Met name bij bedrijfsopvolging maar ook in het dagelijks werk is het belangrijk hierbij stil te staan. Het waarderen van elkaars eigenschappen die een bijdrage (kunnen) leveren aan het succes van het bedrijf;
- Met wie communiceert het familiebedrijf? Breng in kaart wie de belangrijkste stakeholders zijn, en welke partijen je moet/wilt informeren over het familiebedrijf;
- Wat is de inhoud van die communicatie? Je hoeft niet alle financiële informatie vrij te geven of te communiceren welke persoon aandelen in het familiebedrijf bezitten, maar communiceren over strategie, visie, doel, ideeën, plannen, enz. zal helpen om mensen voor de lange termijn aan het familiebedrijf te binden;
- Wat deel je niet? Weten wat je niet wilt communiceren is net zo belangrijk als weten wat je wel wilt communiceren. Bepaal vooraf grenzen over welke informatie met welke partij mag worden gedeeld, om conflicten te voorkomen. Als je iets niet wilt delen met een partij is het soms goed om aan te geven waarom je het niet wilt delen.

## 4.4 Overdracht van eigendom

Een laatste kernonderdeel van een eigenaarsplan is de overdracht van het eigenaarschap. De bedrijfsoverdracht is één van de meest ingrijpende gebeurtenissen in de levenscyclus van een familiebedrijf. Naast zakelijke aspecten spelen sociaal-emotionele factoren hierbij een belangrijke rol. Ongemerkt kunnen conflicten ontstaan. Het is daarom belangrijk om vroegtijdig na te denken over hoe de overdracht van het eigendom op een voor ieder acceptabele manier kan worden vormgegeven.

Er komen een aantal belangrijke vragen naar voren als er stil gestaan wordt bij de overdracht van het eigendom. Men moet hierbij nadenken over: wat wordt er gedaan met de activa? Welke rollen moet de volgende generatie spelen? Hoe kun je de leden van de volgende generatie in die rollen ondersteunen zodat ze zich kunnen ontwikkelen? Zijn hun onderlinge relaties sterk genoeg om samen beslissingen te nemen? Hoe laat je los?

Er zijn grofweg drie mogelijkheden om het eigendom van het familiebedrijf over te dragen. De eerste optie is het opsplitsen van het bedrijf en verdelen over de volgende generatie. Dit kan op verschillende manieren, maar het gevolg is in alle gevallen dat het bedrijf niet in zijn geheel verder gaat. In plaats daarvan kan iedere tak van de familie zijn of haar eigen koers varen. Deze mogelijkheid zorgt er voor dat conflicten over de koers van het bedrijf worden beperkt, maar er kunnen alsnog conflicten ontstaan over welk onderdeel naar wie wordt overgedragen. Daarnaast raakt het bedrijf gefragmenteerd door de generatiewissel en kunnen de middelen die worden besteed aan het opsplitsen niet worden besteed aan de groei van het gehele bedrijf. Een tweede optie is om het bedrijf als geheel over te dragen naar de volgende generatie. Hierbij komt het eigendom in zijn geheel terecht bij één of slechts enkele familieleden. De derde optie is verkoop aan een derde/niet-familiale bedrijfsopvolging. Deze optie is voor veel familiebedrijven geen optie, en wordt vaak pas overwogen wanneer er geen reële mogelijkheid voor opvolging binnen de familie is. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn als er vanuit de volgende generatie geen ambitie is om het bedrijf over te nemen. Een variant die veel voorkomt is dat het bedrijf wordt overgenomen door niet-familiale managers. Ook in deze situatie is het heel nuttig om met de nieuwe eigenaren een eigenaarsplan op te stellen.

Vanwege de intentie om het bedrijf over te dragen naar de volgende generatie, in ieder geval voor wat betreft het eigendom van het bedrijf, hebben familiebedrijven doorgaans veel baat bij een bedrijfsopvolgingsplanning. Belangrijke onderdelen van een succesvolle continuïteitsplanning op het vlak van eigendom zijn:

### **Overdracht van aandelen en/of stemrecht**

Het is goed om hierbij eerst na te denken over het type familiebedrijf, qua eigendomsstructuur. Soms is het moeilijk om als familiebedrijf een succesvolle bedrijfsopvolging te kunnen plannen (bijvoorbeeld als er conflicten zijn binnen de familie). Deze kwesties kunnen invloed hebben op hoe je het eigendom kunt/wilt overdragen. Daarbij moet rekening worden gehouden met de belangen van de betrokkenen. De huidige generatie kan de aandelen met stemrecht doorgeven, en de financiële baten/lasten blijven houden. Maar ook andersom, kunnen de financiële baten/lasten worden doorgegeven aan de volgende generatie, maar de aandelen met stemrecht blijven in eigendom van de huidige eigenaren.

Een bedrijfsopvolging binnen de familie vindt doorgaans maar eens in de 20–30 jaar plaats, dus de fiscale en juridische aspecten gekoppeld aan bedrijfsoverdracht zijn geen dagelijkse kost. Tegelijkertijd kunnen deze aspecten een grote invloed hebben op de uitkomst van de bedrijfsopvolging. Zorg daarom dat je goed bent geïnformeerd over mogelijkheden en regelingen en schakel een specialist in waar nodig. Maar bedenk ook dat de fiscale en juridische aspecten niet leidend mogen zijn in de manier waarop de bedrijfsoverdracht wordt vormgegeven (Meuleman, 2020).

### **Capaciteiten ontwikkelen**

Bij het plannen van de overdracht van het eigendom moet ook worden stilgestaan bij het ontwikkelen van de juiste capaciteiten om een goede eigenaar te kunnen zijn. In de praktijk wordt hier nog niet veel aandacht aan besteed, maar je doet er goed aan om professionele eigenaren op te leiden. Benader het eigenaarschap van een familiebedrijf als een beroep, een betaald beroep dat, om het goed te doen, levenslange training en ontwikkeling vereist op het gebied van kennis en vaardigheden. Enkele onderwerpen voor het ontwikkelen van vaardigheden en kennis zijn:

- Kennis omtrent bedrijfseigendom (financiële overzichten, verlies- en winstrekening, juridische structuren, belastingwetten);
- Basisprincipes voor familiebedrijven (governance);
- Kennis van familiebezittingen (aandeelhoudersovereenkomst, strategie, branchedynamiek);
- Familiegeschiedenis en waarden (familiestatuuut of protocol);
- Persoonlijk leiderschapscompetenties (conflicthantering, groepsdynamiek).

Het is belangrijk dat de nieuwe generatie eigenaren deze vaardigheden ontwikkelt. Een opleidingsplan waarbij de huidige competenties in kaart zijn gebracht en de nog te ontwikkelen competenties inzichtelijk worden gemaakt, kan hierbij nuttig zijn. Een vervolgstap kan zijn om de nieuwe generatie eigenaren mee te nemen in de voorbereiding van een aandeelhoudervergadering en steeds meer verantwoordelijkheid te geven over onderdelen van het bedrijf.

### **Starten met het overnameproces**

De grootste hindernis van het overdrachtsproces is het starten. Door de spanning tussen de waan van de dag, het belang om zeer gevoelige onderwerpen op te pakken die verband houden met sterfelijkheid en identiteit, en de vereiste om een soms moeilijk gesprek met familieleden uit de volgende generatie aan te gaan, komt het starten van continuïteitsplanning vaak langzaam op gang. We hebben hieronder enkele tips op een rij gezet die het overdrachtsproces kunnen vereenvoudigen:

- Behandel de bedrijfsoverdracht als de meerdere-partijen-onderhandeling die het is. Zorg er voor dat het overdrachtsplan op de belangrijkste zorgen van alle betrokken personen in gaat, en zoek naar gemeenschappelijke gronden om consensus te bereiken, soms door het sluiten van compromissen.
- Zet het overdrachtsplan op de agenda met een deadline. De bedrijfsopvolging loopt meestal vertraging op, dus dwing jezelf (en alle andere kamers, zie figuur 4.3) om de planning aan te pakken.
- Overweeg om achteruit te werken. Huidige leiders zijn over het algemeen op hun gemak met de huidige situatie. In deze gevallen kan het nuttig zijn om de volgende generatie te vragen naar hun ideeën, hoe zij succes definiëren en hoe zij willen samenwerken. Op deze manier bereiden ze zich voor zonder meteen de huidige situatie te veranderen. Door deze aanpak lijkt de overdracht minder bedreigend dan door te beginnen met wat de oudere generatie vandaag moet opgeven.
- Onthoud dat de overdracht een proces is, geen gebeurtenis. Het gaat niet alleen om stappen vooruit zetten, soms is een stap opzij of naar achteren net zo belangrijk. Wees je bewust van alle factoren die van invloed kunnen zijn op de bedrijfsoverdracht, zoals een familielid dat onverwacht capaciteiten in leiderschap toont, of als de belastingwetten veranderen. Deze nieuwe situaties kunnen wijzigingen in het overdrachtsplan veroorzaken.





## Hoofdstuk 5

# Conclusie en aanbevelingen

Ruim driekwart van alle familiebedrijven in Nederland heeft meerdere eigenaren (CBS, 2021). Ondernemen met meerdere eigenaren kan flinke uitdagingen met zich mee brengen. In praktijkgericht onderzoek naar familiebedrijven is tot nu toe nog weinig aandacht geweest voor gedeeld eigenaarschap.

In dit project hebben we daarom ingezoomd op de problematiek van ondernemen met meerdere eigenaren in kleine en middelgrote familiebedrijven. Wanneer op een effectieve manier invulling wordt gegeven aan gedeeld eigendom kan dit bedrijven met meerdere eigenaren sterker maken en helpen problemen te voorkomen.

In het onderzoeksproject zijn we met acht familiebedrijven aan de slag gegaan met knelpunten die ze kunnen ervaren rond gedeeld eigendom. Daarnaast is een vragenlijst uitgestuurd naar Cumela-leden om een beter beeld te krijgen van de problematiek. Bij de deelnemende bedrijven zijn op locatie interviews en eigenaarsgesprekken gevoerd. Ook zijn workshops verzorgd waarbij kennis en vaardigheden zijn overgebracht die van belang zijn bij ondernemen met meerdere eigenaren.

### ***Verschillende rollen***

Vanuit het driecirkel model (Tagiuri & Davis, 1996) gezien, lag de focus in dit project op de cirkel van eigendom. Binnen deze cirkel kunnen eigenaren van één bedrijf verschillende rollen innemen, zoals een familiale eigenaar die actief is in het bedrijf met een broer die mede-eigenaar is maar niet in het bedrijf werkt. De invulling van deze rollen en bijbehorende taken en verantwoordelijkheden kan leiden tot spanningen of conflicten. Daarnaast kan er verschil van inzicht ontstaan over bijvoorbeeld de visie op het bedrijf, de strategische koers, de benodigde investeringen, de mate van zeggenschap, de manier waarop beslissingen worden genomen, de governance, beloning van personeel, de manier waarop informatie wordt gedeeld, de ontwikkeling van vermogenswaarde, groei van het bedrijf, de hoeveelheid uit te keren dividend, en de eventuele overdracht van het eigendom. Een warme familieband is daarbij niet altijd voldoende om de zakelijke relatie goed te houden. Sterker, een conflict over het eigendom kan ook een negatieve invloed hebben op de familierelaties of andersom.

Bij de overdracht van het eigendom wordt helaas niet altijd goed nagedacht over de invulling van de rol van de nieuwe eigenaren. Het is daarbij vaak niet duidelijk welke invloed de eigendomsoverdracht heeft op de besturing van het bedrijf. Wanneer het eigendom overgaat naar een nieuwe generatie kan de afstand tussen de eigenaren groter worden. Daarbij kunnen ook de eigendomsrechten tussen de nieuwe eigenaren verschillen (zoals aandelen zonder dividend of stemrecht). Het is belangrijk om hier vroegtijdig bij stil te staan en met elkaar na te denken over wat de consequenties hiervan zijn.

### **Afspraken vast leggen**

Volgens Baron en Lachenauer (2021) moet de organisatie van het eigendom anders benaderd worden dan het organiseren van de familie en het bedrijf en moeten er aparte afspraken tussen de eigenaren worden gemaakt. Als instrumenten hebben we hiervoor in dit project gebruik gemaakt van eigenaarsgesprekken en het eigenaarsplan. De eigenaarsgesprekken hadden als doel om belangrijke onderwerpen rond eigendom te verkennen en afspraken vast te leggen in een eigenaarsplan. De kernonderdelen van een eigenaarsplan zijn: (1) de eigenaarsvisie, (2) besluitvorming en governance, (3) informeren en communiceren en (4) de overdracht van eigendom.

Het gezamenlijk opstellen van een eigenaarsplan heeft veel voordelen. Zo kan het proces zorgen voor meer duidelijkheid over ieders rol, meer gezamenlijkheid en eensgezindheid tussen eigenaren, effectievere besluitvorming, een groter onderling vertrouwen, met de toekomst bezig zijn in plaats van alleen met de waan van de dag, het voorkomen van conflicten, meer duidelijkheid over bevoegdheden, en een heldere overlegstructuur.

De bedrijven die hebben meegedaan aan het project bevonden zich in verschillende fasen van de bedrijfsoverdracht. Sommige bedrijven zaten nog in het begin waarbij mogelijke opvolgers zich nog aan het oriënteren waren (zoals loonbedrijf Van Dun), andere bedrijven zaten ergens in het midden (zoals Van Dijk Hoogland) en een enkel bedrijf bevond zich aan het eind (Willems Winssen). De invulling van het eigenaarsplan verschilt dan ook per bedrijf. Voor alle bedrijven geldt echter dat het nuttig was om over de verschillende onderwerpen uit het eigenaarsplan na te denken en met elkaar het gesprek aan te gaan. Uit de portretten in het boekje blijkt dat de eigenaarsgesprekken hebben geholpen om uit de waan van de dagelijkse bedrijfsactiviteiten te komen en de bedrijfsoverdracht op de kaart te zetten. Daarmee geeft het eigenaarsplan houvast voor de toekomst en was het een 'goed middel om tot gesprek te komen op het juiste moment'. De onderwerpen uit het eigenaarsplan kunnen ook relevant zijn voor (familie) bedrijven met meerdere eigenaren die (nog) niet met bedrijfsoverdracht bezig zijn.

### **Kompas voor de toekomst**

Uit eerder onderzoek bleek dat sterke sociale relaties leiden tot een sterke betrokkenheid bij organisatiedoelen en tot meer vertrouwen en kennisdeling (Cropanzano & Mitchell, 2005). Dat zagen we ook in dit project. Wanneer eigenaren een goede onderlinge relatie hebben, verlopen eigenaarsgesprekken over het algemeen soepel. Het bespreken van organisatiedoelen kan op zijn beurt ook zorgen voor een betere onderlinge band en communicatie verder op gang helpen. Deze wisselwerking werd door onze projectdeelnemers omschreven als dat het proces hen 'dichter bij elkaar bracht'.

Als hulpmiddel voor de praktijk hebben we naast dit boekje een gesprekskaartenset ontwikkeld voor eigenaren. Deze gesprekskaartenset is gebaseerd op vragen die we tijdens het project aan de projectdeelnemers hebben gesteld. De vragen zijn ingedeeld naar de vier kernonderdelen van een eigenaarsplan. We adviseren om de vragen per onderwerp met alle eigenaren door te nemen en hierover met elkaar open het gesprek aan te gaan. Om het gesprek te faciliteren raden wij aan te werken met een onafhankelijke adviseur die het vertrouwen heeft van alle eigenaren. De resultaten van deze eigenaarsgesprekken kunnen worden opgenomen in een eigenaarsplan. Hiervoor kan als kapstok het sjabloon eigenaarsplan worden gebruikt dat in de bijlage van deze publicatie is opgenomen.

Het eigenaarsplan is geen statisch document, maar blijft continu in ontwikkeling. We raden daarom aan om tenminste één keer per jaar het eigenaarsplan door te nemen en te kijken of alles nog actueel is. Dit zorgt er voor dat alle neuzen de goede kant op blijven gaan en het eigenaarsplan zijn rol vervult als kompas voor de toekomst!



# Bijlage eigenaarsplan



## Hoofdstuk 1 // Inleiding

Bepaal wie er worden betrokken bij het schrijven van het eigenaarsplan en beschrijf waarom het belangrijk is om met de eigenaren van het bedrijf een eigenaarsplan op te stellen. Worden alleen de huidige eigenaren bij het schrijven van het eigenaarsplan betrokken of mogen ook de toekomstige eigenaren meedenken/meeschrijven? Wat zijn de redenen om het eigenaarsplan op te stellen? Welke onderwerpen worden in het eigenaarsplan opgenomen?



## Hoofdstuk 2 // Eigenaarsvisie

### • Waarden, ambities en betrokkenheid van de (familiale) eigenaren

1. Beschrijf wat het bedrijf voor de eigenaren betekent
2. Beschrijf de belangrijkste waarden van de eigenaren en hoe deze tot uiting komen of zouden moeten komen in het bedrijf
3. Beschrijf de ambities van de eigenaren met het bedrijf en hoe de eigenaren willen bijdragen aan het realiseren van deze ambities
4. Maak afspraken over de minimale mate van de betrokkenheid van de eigenaren bij het bedrijf
5. Beschrijf hoe wordt omgegaan met onderlinge verschillen tussen de eigenaren (bijvoorbeeld actief of niet actief in het bedrijf)
6. Bepaal of het eigendom van het bedrijf (volledig) in handen van de familie moet blijven en wie eigenaar mag worden

### • Missie, visie en strategie van het bedrijf

1. Definieer het bestaansrecht van de onderneming (waarom en voor wie bestaat het bedrijf?)
2. Beschrijf de lange termijn doelstellingen van het bedrijf (waar moet het bedrijf over 10 jaar staan?)
3. Beschrijf de 'scope of strategy' (sector, aanbod, etc.) van het bedrijf
4. Bepaal welke doelen uit de eigenarenstrategie-driehoek (groei, liquiditeit, controle) worden nagestreefd

5. Beschrijf de wensen van de eigenaren met betrekking tot groei (welke mate van groei wordt nagestreefd? Op welke manieren kan het bedrijf groeien? Hoe wordt groei gefinancierd?)
6. Beschrijf hoeveel risico het bedrijf mag nemen om de doelen te behalen
7. Bepaal welke richtlijnen belangrijk zijn om de doelen te behalen

#### • Financiële visie op het bedrijf

1. Bepaal welk deel van de winst jaarlijks wordt geherinvesteerd of uitgekeerd
2. Bespreek welke (financiële) voordelen de eigenaren van het bedrijf verwachten
3. Bespreek of, en zo ja, in welke mate externe financiers (banken of private equity partijen) worden toegelaten en onder welke voorwaarden dit gebeurt
4. Bespreek hoe wordt omgegaan met een extern bod op de aandelen



## Hoofdstuk 3 // Besluitvorming en governance

#### • Bestuur van het bedrijf

1. Beschrijf wie bij welke beslissingen worden betrokken, wie worden geraadpleegd, wie beslissingen nemen en wie worden geïnformeerd
2. Beschrijf welke overleggen er tussen de directie en de eigenaren plaatsvinden
3. Beschrijf de voorwaarden en richtlijnen waar de directie aan moet voldoen
4. Beschrijf hoe de benoeming (en eventueel het ontslag) van de directie verloopt
5. Bepaal of externe bestuurders kunnen worden aangesteld
6. Bespreek de verhouding die wordt beoogd tussen familiale en externe bestuurders

#### • Besluitvorming eigenaren

1. Beschrijf de vergaderfrequentie en vorm van het periodiek overleg tussen eigenaren
2. Beschrijf hoe het stemrecht is geregeld tussen de eigenaren
3. Beschrijf of er gebruik wordt gemaakt van een Stichting Administratiekantoor (STAK) en hoe deze is ingericht
4. Bepaal wat er gebeurt als er geen besluit kan worden genomen en de stemmen staken
5. Beschrijf welke vaardigheden eigenaren moeten hebben om te begrijpen hoe het bedrijf er voor staat
6. Beschrijf hoe de financiële beloning van de eigenaren wordt vastgesteld en door wie
7. Bepaal hoe de continuïteit van besluitvorming en bestuur wordt geregeld als een eigenaar wegvalt
8. Beschrijf hoe wordt omgegaan met eventuele belangenverstrengeling
9. Bedenk hoe de eigenaren worden scherp gehouden en wie de eigenaren adviseert op belangrijke onderwerpen
10. Bespreek of er behoefte is aan een RvC of RvA



## Hoofdstuk 4 // Informeren en communiceren

1. Beschrijf over welke onderwerpen de eigenaren met elkaar afstemmen, op welk moment en op welke manier
2. Leg vast wie het eigenaarsoverleg organiseert en hoe de agenda wordt samengesteld
3. Beschrijf hoe de vertrouwensrelatie tussen de eigenaren goed kan worden gehouden of verbeterd
4. Beschrijf hoe de eigenaren het gesprek met elkaar aan gaan, en hoe er voor wordt gezorgd dat alle belangrijke zaken (ook onder de oppervlakte) aan bod komen
5. Beschrijf de persoonlijke doelstellingen, prestaties en verwachtingen van de eigenaren met betrekking tot het bedrijf
6. Beschrijf hoe wordt omgegaan met een conflict, als dit zich voordoet
7. Beschrijf eventuele bemiddelingsmechanismen als de eigenaren niet zelf uit het conflict komen
8. Beschrijf de belangrijkste stakeholders en hoe zij worden geïnformeerd over besluiten van de eigenaren
9. Bepaal hoe er afspraken worden gemaakt over welke informatie kan worden gedeeld en welke niet
10. Bepaal wie namens het bedrijf en namens de eigenaren als woordvoerder op kan treden



## Hoofdstuk 5 // Overdracht van eigendom

1. Beschrijf de verschillende mogelijkheden om het bedrijf over te dragen binnen de familie of te verkopen aan derden (eventueel na opsplitsing)
2. Beschrijf de procedure die wordt gevolgd als eigenaren hun aandelen wensen te verkopen
  - a. Eerst aanbieden binnen familie of binnen familietak?
  - b. Wanneer is verkoop aan derden mogelijk?
  - c. Hoe wordt de waardering bepaald?
3. Beschrijf hoe de toekomstige eigendomsverdeling er uit kan zien
4. Beschrijf hoe de overdracht van eigendom gefinancierd zal worden
5. Beschrijf hoe de aankomende generatie zal worden begeleid in hun rol als eigenaren
6. Beschrijf hoe de terugtrekkende eigenaren zullen worden ondersteund bij het proces van loslaten
7. Maak een overdrachtsplan en breng hierin een fasering aan (stap voor stap)



# Literatuur

- Baron, J. & Lachenauer, R. (2021). *Harvard Business Review Family Business Handbook*. How to build and sustain a successful, enduring enterprise. Harvard Business Review Press, Boston (Massachusetts).
- Berent-Braun, M. M., Bus, C. A. C. J., Van Dijk, C. C., Van Druten, E. W. J. A., Flören, R. H., Van den Hurk, Y., Webbink, R. (2013). *Goed ondernemingsbestuur bij familiebedrijven*. Breukelen: Baker Tilly Berk NV / Nyenrode Business Universiteit.
- Bouwmeester, R. (2021) Agrarische loonbedrijven in 2020 in de min. *Nieuwe Oogst*, 27 oktober 2021.
- CBS (2021) Familiebedrijven in Nederland 2019–2020.
- Covey, S.R. (2010). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Business contact.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874–900.
- Daspit, J. J., Holt, D. T., Chrisman, J. J., & Long, R. G. (2016). Examining family firm succession from a social exchange perspective: A multiphase, multistakeholder review. *Family Business Review*, 29(1), 44–64.
- Davis, P. S., & Harveston, P. D. (1999). In the founder's shadow: Conflict in the family firm. *Family Business Review*, 12(4), 311–323.
- Denyer, D., Tranfield, D., & Van Aken, J. E. (2008). Developing design propositions through research synthesis. *Organization studies*, 29(3), 393–413.
- Gagné, M., Sharma, P., & De Massis, A. (2014). The study of organizational behaviour in family business. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), 643–656.
- Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardins, M., & Dunn, B. (1999). Stages and transitions: Managing change in the family business. *Family Business Review*, 12(4), 287–297.
- Heyden, L. V. D., Blondel, C., & Carlock, R. S. (2005). Fair process: Striving for justice in family business. *Family Business Review*, 18(1), 1–21.
- Kim, W.C., & Mauborgne, R. (1998). Procedural justice, strategic decision making, and the knowledge economy. *Strategic Management Journal*, 19(4), 323–338.
- Legler, S. (2022) The Challenges of working with a “flat FOOT” enterprise. *FFI Practitioner*, Weekly edition, 13 juli 2022.
- Lievens, J. (2017). *Betrokken eigenaars. Sterke Familiebedrijven*. Gids voor geëngageerde ondernemers. Lannoo Campus, Leuven
- McConaughy, D. L. (2000). Family CEOs vs. nonfamily CEOs in the family-controlled firm: An examination of the level and sensitivity of pay to performance. *Family Business Review*, 13(2), 121–131.

- Meuleman, T. (2020). *Opvolger gezocht: Gids voor succesvolle overdracht van uw familiebedrijf*. Futuro Uitgevers, Amsterdam.
- Mitchell, M. S., Cropanzano, R. S., & Quisenberry, D. M. (2012). Social exchange theory, exchange resources, and interpersonal relationships: A modest resolution of theoretical difficulties. In *Handbook of social resource theory* (pp. 99–118). Springer, New York.
- Sundaramurthy, C., & Kreiner, G. E. (2008). Governing by managing identity boundaries: The case of family businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3), 415–436.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family business review*, 9(2), 199–208.
- Van Aken, J. E., & Andriessen, D. (2011). *Handboek ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek: wetenschap met effect*. Boom Lemma uitgevers.
- Van Helvert-Beugels, J. (2022) *Van je familie moet je het hebben! Waarom familiebedrijven anders denken en doen*. Hogeschool Windesheim, Zwolle
- Van Helvert-Beugels, J., Veldhuizen, E., Matser, I., de Koning, P., & Dielemans, J. (2018). *Het functioneren van Raden van Advies*. Hogeschool Windesheim, Zwolle.
- Van Zwol, J. & Thomassen, A.J. (2017). Het familiestatuuut. *Voor continuïteit van het familiebedrijf en harmonie in de familie*. Big Business Publishers, Utrecht.
- Van Zwol, J. & Matser, I. (2016). De stichting administratiekantoor. *Goed Bestuur & Toezicht*, 1, 48–54.

# Ondernemen met meerdere eigenaren in een familiebedrijf

## *Het eigenaarsplan als kompas voor de toekomst*

Deze publicatie gaat over de complexiteit van ondernemen met meerdere eigenaren in familiebedrijven. Hiervoor is vanuit het Expertisecentrum Familiebedrijven van Hogeschool Windesheim samen met Hogeschool Utrecht, Hogeschool van Amsterdam, de Jong & Laan en brancheorganisatie Cumela praktijkgericht onderzoek uitgevoerd in de loonwerksector. Doel van het project was om meer inzicht te krijgen in de complexiteit van ondernemen met meerdere eigenaren en te onderzoeken hoe het eigenaarsplan kan worden ingezet om te komen tot effectievere besluitvorming. Een eigenaarsplan is een instrument om het gesprek tussen eigenaren op gang te brengen en conflictsituaties voor te zijn. Het geeft richting door in te gaan op de gezamenlijke visie van de eigenaren, afspraken vast te leggen over besluitvorming en governance, communicatie en de overdacht van eigendom. Met elkaar over deze onderwerpen nadenken geeft houvast en bepaalt richting zoals een kompas dat doet. Wanneer bedrijven met meerdere eigenaren van plan zijn om een eigenaarsplan op te stellen, kunnen deze publicatie en de bijbehorende gesprekskaartenset voor eigenaren hiervoor als handvat dienen.

[windesheim.nl/familiebedrijven](http://windesheim.nl/familiebedrijven)

deJong&Laan  
Ondernemende Accountants

  
Hogeschool van Amsterdam

 EXPERTISECENTRUM  
FAMILIEBEDRIJVEN  
Samen aan de slag met de toekomst

 CUMELA

 HOGESCHOOL  
UTRECHT

  
Regieorgaan SIA

  
hogeschool  
**Windesheim**

Hogeschool Windesheim  
Postbus 10090 // 8000 GB Zwolle  
T. 0900 8899 // [windesheim.nl](http://windesheim.nl)