



Frank Röben

Over familiebedrijven en governance

column

Als student werkte ik bij een prachtig bedrijf in Oldenzaal: een hotel dat gerund werd door een hele familie. Het enthousiasme van de familieleden was aanstekelijk voor het personeel, dat extra betrokken en loyaal was naar de werkgever. Een succesvol familiebedrijf dat meerdere generaties overleeft, is allesbehalve vanzelfsprekend.

In mijn functie als notaris ben ik vaak betrokken als begeleider van het opvolgingsproces. De notaris treedt op die momenten ook als raadsman van de familie op. Binnen families ontstaan dan dikwijls discussies over gevoelige onderwerpen. Wie moet de onderneming gaan leiden, is er iemand die toezicht houdt? En wat staat er überhaupt in de statuten?

Het lijkt voor de hand te liggen dat een afstammeling van de oprichters het roer overneemt. Maar kan die zoon of dochter ook een onderneming leiden, die met veel kracht en inspanning is opgebouwd door de vorige generatie? Uiteindelijk beslissen vaak degenen die de meerderheid van de aandelen houden wie tot bestuurder wordt benoemd. Een externe bestuurder kan verfrissend werken.

Veel familiebedrijven hebben behoefte aan een scheiding van zeggenschap en de financiële aspecten van het aandeelhouderschap. Het aandelenkapitaal 'versplintert' anders over meerdere generaties. Voorkom dit via een zogenaamde

'stichting administratiekantoor' die de aandelen beheert. De achterliggende familieleden behouden hun recht op (een deel van) de winst, en hoeven niet ieder jaar met z'n allen een aandeelhoudersvergadering te organiseren. Lekker overzichtelijk.

Kan de bestuurder het wel alleen? En moet de directie bij een tegenstrijdig belang (zoals riant salaris voor de zoon-directeur) niet een goedkeuring ophalen bij de rest van de familie? Vaak adviseert een raad van commissarissen ('RvC') de directie. De statuten bepalen dat op bepaalde momenten de directie een stapje terug moet doen en de RvC een vervangend besluit neemt. Prima opzet. Zorg voor een goede mix van familieleden en externe personen binnen de RvC. Een juiste balans is belangrijk voor het zakelijke karakter en het tevreden houden van de achterban.

Welke structuur de beste is? Die hangt uiteraard af van de wensen en behoeften van alle relevante familieleden. Neem gerust vrijblijvend contact op. \