

Voor de commissaris van een onderneming is een belangrijke rol weggelegd in deze dynamische economische tijden. Deze rol komt tot uiting niet alleen in het tijdig signaleren van technologische- en innovatieve ontwikkelingen die kansen en bedreigingen voor de onderneming opleveren maar ook in het actief registreren en desnoods ingrijpen als kwaliteit of samenwerking binnen de directie onvoldoende is om deze ontwikkelingen in kansen om te zetten. Voor de commissaris in het familiebedrijf is het daarnaast van groot belang niet alleen met de directie zijn of haar bevindingen te delen, maar juist ook via dialoog met de aandeelhouders en familie. De betrokkenheid van aandeelhouders is cruciaal in het familiebedrijf en dient zich te vertalen in een gemeenschappelijke eigendomsstrategie. Dat is in turbulente tijden een noodzakelijke voorwaarde om te overleven.

FAMILIEBEDRIJF IN TURBULENTE TIJDEN

WELKE BIJDRAGE KAN DE COMMISSARIS LEVEREN?

Francois Carstens, Bas Braad en Geert-Jan Groothuis

Is het familiebedrijf anno 2014 klaar om te groeien dan wel te overleven in een turbulente economische wereld? De dynamiek waaraan traditionele business- en verdienmodellen door nieuwkomers en extreme prijsconcurrentie tegenwoordig onderhevig zijn, is enorm¹. De rol van de commissaris is daarbij eveneens aan verandering onderhevig. De stelling dat de commissaris meer oog en gevoel moet hebben voor relevante trends op gebied van technologie en innovatie om ook de consequenties daarvan voor het eigen bestaansrecht van de onderneming te doorgronden, is bij diverse gelegenheden beargumenteerd². Over de vraag of de commissaris specifiek verbonden aan het familiebedrijf nog een extra rol en verantwoordelijkheid heeft in te vullen en zo ja naar wie, heeft een conferentie waaraan een 35 tal commissarissen uit familiebedrijven deelnamen, zich bij ons weten nu voor het eerst gebogen. Una-

niem werd daarbij geconcludeerd dat de commissaris in het familiebedrijf in deze woelige economische tijden een belangrijke rol in te vullen heeft met name ook naar aandeelhouders en familie en zich niet alleen kan beperken tot het bestuur van de onderneming zelf.

Uit “operational failure” literatuur en lopend onderzoek aan de Universiteit van Leiden* gedurende de periode 2005 tot en met 2013 komt stevast een vijftal elementen bovendrijven die het familiebedrijf in een zodanige turbulentie kunnen brengen dat omzet en winst onder druk komen te staan met een mogelijk faillissement tot gevolg. In veel sectoren staat immers het traditionele businessmodel sterk onder druk door een snel veranderende marktomgeving, nieuwe businessconcepten met soms toetreders uit onverwachte hoek. Bij een dergelijke turbulentie in de markt is het zaak dat bij familiebedrijven, directie, maar ook de aandeelhouders

en de familie snel willen en kunnen acteren.

Hoe kunnen alle zeilen worden bijgezet om die toekomstvastheid en weerbaarheid van het familiebedrijf te versterken nu (economische) groei niet vanzelfsprekend is? Op welke wijze heeft het familiebedrijf baat bij niet alleen een zorgvuldig doordachte strategie maar ook bij de wijze waarop die strategie tot stand is gekomen? En welke rol is daarbij naast de bekende “partijen” weggelegd voor de commissaris binnen het familiebedrijf?

De kracht van het familiebedrijf

69% van het Nederlandse bedrijfsleven kent een familiebedrijfskarakter of te wel rond 260.000³ bedrijven. De definitie van het familiebedrijf luidt overigens dat de familie is vertegenwoordigd in het bestuur van het bedrijf en de zeggenschap (het aandelenbezit) in handen is van 1 of enkele families. Bovendien dient de aandeelhoudende familie de solide intentie te hebben om het bedrijf aan de volgende generatie te willen overdragen. Familiebedrijven onderscheiden zich vaak van niet-familiebedrijven door onder andere een lange termijn visie, een consistente strategie, langdurige contacten en contracten met klanten en medewerkers en een behoudende financieringsstructuur. Maar zijn ze ook in staat zich snel genoeg aan te passen aan de nieuwe economische realiteit of slaat daar hun kracht juist om in zwakte?

Turbulentie, de nieuwe economische realiteit

Uit bovengenoemd onderzoek van de Leidse Universiteit komen vijf elementen naar voren waar ook familiebedrijven terdege rekening mee moeten houden:

- *Houding ten opzichte van de markt*: Hoe werkt de strategie en marketing van het bedrijf? Bestaan er vaste normatieve aannames over de markt en de ontwikkeling daarin en de manier om met problemen om te gaan (“uitzingen of saneren” bijvoorbeeld.) Doorgrondt de directie de strategie van nieuwkomers en de implicaties van kannibaliserende technologische ontwikkelingen. Hoe om te gaan met overcapaciteit en het verworden van producten en diensten tot gewone “commodities”?
- *Management*: hoe is het gesteld met de kwaliteit van directie en management van het bedrijf? Heeft men oog voor nieuwe trends in technologie, innovatie, duurzaamheid en ICT toepassingen of borduurt men door op successen uit het verleden vanuit de veronderstelling dat het allemaal niet “zo’n vaart loopt”? Zoekt of vermijdt men juist samenwerkingsverbanden?
- *Informatie*: Op welke informatie stuurt de directie en management het bedrijf? Op de cijfers van het afgelopen jaar of kwartaal of maakt men financiële toekomstscenario’s en projecties die men voortdurend op realiteitszin toetst?
- *Efficiëntie*: Hoe snel is de directie bereid en in staat de kosten aan te passen. Kan men afscheid nemen van niet rendabele relaties of niet goed functionerende medewerkers?
- *Economie*: Opgang en neergang van de economie zijn voor bedrijven op microniveau veelal niet-beïnvloedbare omstandigheden. Maar ook weer: hoe snel ben je in staat je aan te passen?

Om deze turbulentie het hoofd te bieden, is de aandacht vaak met name gericht op (ultra) korte termijn oplossingen. Tegen beter weten in hoopt menig ondernemer op betere tijden en blijft vasthouden aan de oude tradi-

**WIJ STELLEN VOOR DE POSITIE VAN DE SECRETARIS STANDAARD
OP TE NEMEN IN ALLE SECTORALE GOVERNANCECODES, WAAR
MOGELIJK OP MAAT VOOR DE BETREFFENDE SECTOR**

ties. Maar wat geeft nu hoop en energie om klaar te zijn voor groei en perspectief en welke rol is daar voor de commissaris weggelegd?

De rol van de commissaris

Dit jaar hebben auteurs, als partners verbonden aan een drietal organisaties die sterk gericht zijn op familiebedrijven, als organisatoren een conferentie over bovengenoemd thema belegd waaraan een 35 tal commissarissen uit familiebedrijven deelnamen. Het doel van de conferentie was enerzijds het bespreken van de rol van de commissaris in economisch woelige tijden maar anderzijds meer specifiek te onderzoeken of voor de commissaris in het familiebedrijf nog een extra rol valt in te vullen. De deelnemers aan de bijeenkomst waren allen commissarissen van uit het grotere familiebedrijf en vallen als een representatieve doorsnede van deze doelgroep te betitelen. De registratie van de geuite opvattingen en meningen van de deelnemers, vormt de basis van deze publicatie en zijn niet gebaseerd op verdere kwantitatief- of kwalitatief feiten- of literatuur onderzoek.

Als belangrijkste uitgangspunt hadden de organisatoren voor ogen dat de kwaliteit, waarde en houdbaarheid van een eenmaal geformuleerde “coping”- strategie sterk afhankelijk is van de dynamiek en het proces waarmee deze tot stand gekomen is. En natuurlijk van de partijen

die er bij betrokken zijn geweest. Naast bekende partijen als directie, klanten, leveranciers en medewerkers mag ook de rol van aandeelhouders, familie en met name ook de commissarissen daarbij niet vergeten worden.

Commissarissen kunnen het verschil maken door ervoor te zorgen dat op ieder moment het gewenste management aan boord is, dat capabel is om te anticiperen op wijzigende marktomstandigheden en tevens de noodzakelijke veranderingen kan doorvoeren in het eigen bedrijf. Naast toezicht houden op en adviseren van het bedrijf, zal de commissaris vaak tevens de dialoog aangaan met de aandeelhouders (vaak de familie) om ook hun betrokkenheid bij het bedrijf levend te houden. Dat is immers een essentiële voorwaarde voor de continuïteit van het bedrijf. Dit betekent dat de RvC en de aandeelhouders voortdurend de urgentie en noodzaak moeten monitoren om emotie en ratio met elkaar te verbinden en verrassingen en irritaties uit te sluiten.

Maar het begint bij het inrichten van een goede governance. Maar zelfs bij het grotere familiebedrijf beschikt, om uiteenlopende redenen overigens, slechts een beperkt deel (22%)⁴ over een Raad van Commissarissen. Mede gezien de turbulentie van nu en in de toekomst blijft het voor familiebedrijven raadzaam zich op de governance te beraden en in dat kader bijvoorbeeld een RvC in te stellen. Maar ook een Raad van Advies of een sterk betrokken externe bestuurder van een Stichting Administratiekantoor kan al goede diensten bewijzen

Reynier van Bommel,
directeur van schoenenproducent Van Bommel





Wim van der Leegte, oprichter VDL Groep

om mogelijke blinde vlekken ter discussie te stellen en te helpen oplossen.

Als het om turbulentie gaat, gaven de deelnemers aan de conferentie nadrukkelijk aan vooral de (soms zelfs sturende) adviesrol vanuit de RvC essentieel te vinden. Naast de “bekende rollen” als klankbord en sparring-partner⁵ gaat het dan met name om het stellen van de kritische vragen en daarin vooral ook te volharden. Tevens gaat het om het signaleren van relevante ontwikkelingen die van invloed zijn op die turbulentie in positieve en negatieve zin. Vervolgens moet de commissaris zich afvragen of en hoe die ontwikkelingen tot uitdrukking komen in het bedrijfsbeleid. Daarnaast moet struisvogelgedrag aan de orde worden gesteld want de stelling dat “de markt zoals die was wel weer zal aantrekken” is geen realiteit meer. En als die aantrekt gelden nieuwe eisen, nieuwe verwachtingen en vaak majeure veranderingen in de bedrijfsvoering om opnieuw succesvol te worden. Je onafhankelijk durven opstellen als commissaris is daarbij een must. Immers, dezelfde directie van het bedrijf waar je als commissaris functioneert, kan in haar rol als aandeelhouder de commissaris veelal ook ontslaan.

Advisering vanuit de RvC hoe de nieuwe generatie voor te bereiden op en toe te rusten voor hun toekomstige rol in het bedrijf is in dit verband ook wezenlijk. Evenals het aan de orde stellen van de vraag hoe de familie bij het bedrijf te betrekken in de turbulente tij-

den. Wat daarbij goed helpt, zo bewijst de praktijk, is te denken vanuit de zogenaamde “Parallele Planning”-gedachte⁶ voor effectieve afstemming tussen familie en bedrijf. In het kort houdt dit in dat de belangen van familie en bedrijf door een effectief en betrokken aandeelhouderschap parallel blijven lopen. Onderwerpen als waarde, visie, strategie, investeringen (zowel van menselijk als financieel kapitaal) en de organisatie (‘governance’) van familie en onderneming zijn daarbij in voortdurende afstemming zodat de dynamiek van het bedrijf en van de familie gelijk op blijven gaan.

Van een commissaris in het familiebedrijf vraagt dit ook nog eens dat hij of zij over sterke communicatieve vaardigheden beschikt juist richting de familie en aandeelhouders. Een competentie die nog wel eens onderbelicht is in de huidige samenstelling van Raden van Commissarissen in het familiebedrijf.

Wat betekent de turbulentie voor het goed invullen van de rol van commissaris in het familiebedrijf?

Ondanks dat ieder familiebedrijf uniek is, zijn er opmerkelijke overeenkomsten in opvattingen tussen de deelnemers geconstateerd. Aan de hand van vijf vragen kwamen de volgende opinies tot stand:

Vraag 1: Wat moet de grondhouding zijn van de commissaris ten opzichte van verandering?

Vragen tabel	Opvatting van de deelnemers van de conferentie
Wat moet de grondhouding van de commissaris zijn ten opzichte van verandering?	Naast oog en oor voor technologische- en innovatieve ontwikkelingen extra aandacht voor een kwalitatief sterke directie die bovendien sterk gericht is op samenwerking en interactie met elkaar, aandeelhouders en familie
In welke mate moeten aandeelhouders betrokken worden bij strategische besluitvorming?	Het is aan de commissaris mede om aandeelhouders betrokken te houden en het besef van urgentie te onderbouwen en geaccepteerd te krijgen
Moet de commissaris nu wel of niet de betrokkenheid van aandeelhouders benadrukken en kanaliseren?	Als betrokken buitenstaander is de commissaris bij uitstek geschikt om de verantwoordelijkheid van de aandeelhouders aan de orde te stellen en hen te bevragen naar hun eigendomsstrategie
In welke mate moet de commissaris de verantwoordelijkheid van de aandeelhouders stimuleren?	Het streven van de commissaris zal altijd moeten zijn om een maximale betrokkenheid van de aandeelhouders te bewerkstelligen
In welke mate draagt de commissaris bij aan de visie op eigenaarschap van de onderneming?	Parallele visieontwikkeling en een continue dialoog zijn onverbrekelijk aan elkaar verbonden tussen commissaris en aandeelhouder teneinde de continuïteit van de onderneming en haar eigenaren te versterken

In algemene termen is het antwoord reeds gegeven bij de eerste vraag rondom de rol van de commissaris voor groei en perspectief. Dat geeft echter vooral antwoord op de wat- vraag. In dit kader is juist ingezoomd op de wie-vraag. Het is essentieel dat de commissaris zich senang voelt bij de samenstelling van de directie in het succesvol te lijf gaan van de turbulentie. Hierbij gaat het niet alleen om individuele kennis, expertise en ervaring maar ook om de vraag of er voldoende chemie is tussen de key spelers in de organisatie en er een effectieve samenwerking tot stand kan worden gebracht voor het realiseren van de gewenste of noodzakelijke verandering. Met andere woorden: hoe verloopt de dynamiek en interactie aan de directietafel? Het feitelijke collectieve en individuele gedrag van de directie is uiteindelijk doorslaggevend. Het gaat er niet om wat men roept maar wat men doet. Dit geldt natuurlijk ook naar aandeelhouders/familieleden toe. Uiteindelijk is

de dynamiek van de familie mede bepalend hoe snel op veranderingen kan worden ingespeeld.

Vraag 2: In welke mate vinden de commissarissen dat aandeelhouders betrokken moeten worden bij de strategische besluitvorming over de turbulentie?

Het betrekken van de aandeelhouders bij strategische besluitvorming in het algemeen en in tijden van turbulentie in het bijzonder wordt door veel commissarissen als zeer relevant en eigenlijk logisch aangemerkt. De eerder genoemde “Parallel Planning”-gedachte kan goed ondersteunend zijn aan zowel aandacht voor het familie- als het bedrijfsbelang in de besluitvorming. Essentieel is dit vooral structureel goed aan te pakken om de betrokkenheid van de aandeelhouders op korte- en langere termijn te borgen en niet alleen als de nood aan de man is. Als je naar de turbulentie aspecten kijkt

EEN FAMILIESTATUUT KAN DE EIGENAREN HELPEN BIJ HET FORMULEREN VAN EEN COLLECTIEF GEDRAGEN FAMILIE EIGENDOMSSTRATEGIE

zijn trends toch goed en (ver) vooraf waarneembaar. Daar past een op lange termijn gerichte dialoog met de aandeelhouders bij. Ook een volgende (inkomende) generatie aandeelhouders kan daar zelfs zeer verfrissende ideeën over hebben. Betrek hen daarbij is het advies.

Vraag 3: Moet de commissaris nu wel of niet de betrokkenheid van aandeelhouders benadrukken en kanaliseren?

De commissaris richt zich in zijn toezichthoudende rol niet uitsluitend tot de directie maar juist ook tot de aandeelhouders en daarmee de familieleden. Essentieel is de betrokkenheid van de familie als aandeelhouder te bevorderen maar tegelijkertijd ook te kanaliseren. De familie moet in haar rol als eigenaar weten dat zij ook zelf duidelijke keuzes dient te maken. Dat maakt het ook voor de directie helder binnen welke kaders zij haar taak kan vervullen. Nu hebben familieleden c.q. aandeelhouders daar vaak individueel allerlei gedachten bij, maar

die zijn collectief veelal niet uitgesproken en vastgelegd. Ook in dit kader is een hulpmiddel voorhanden te weten het familiestatuu⁷. Zo'n statuut kan onder andere de eigenaren behulpzaam zijn bij het formuleren van een collectief gedragen familie eigendomsstrategie. De verantwoordelijkheid en daarmee tevens de betrokkenheid wordt daarmee gekaderd en is duidelijk voor de directie en indien gewenst ook voor andere belanghebbenden. Hiermee wordt draagvlak gecreëerd voor ieders bijdrage. De commissaris vervult een cruciale rol in het stimuleren van aandeelhouders en familie om tot zo'n eigendomsstrategie te komen.

Vraag 4: In welke mate moet de commissaris de verantwoordelijkheid van de aandeelhouders stimuleren?

Zoals reeds aangeduid is het van groot belang, waar nodig, aandeelhouders tot verantwoordelijkheid en betrokkenheid bij de onderneming te stimuleren. Daartoe is een adequate overlegstructuur en gestructureerde in-



Charlene Heineken heft het glas

informatievoorziening onontbeerlijk. Evenals het maken en vastleggen van heldere afspraken over hoe de familie in haar rol als aandeelhouder aan haar verantwoordelijkheid en commitment invulling geeft. Overigens, wat betreft informatievoorziening is, om daadwerkelijke betrokkenheid tot stand te brengen en te houden, louter financiële informatie onvoldoende. Ook informatie over bijv. marktontwikkelingen, -positie, productengamma en productontwikkeling, marketing & sales inspanningen en -strategie, personele samenstelling en ontwikkelingen daarin etc. zijn eveneens relevante thema's. Maar dan wel zo, dat aandeelhouders niet in de verleiding worden gebracht in de verantwoordelijkheden van de directie te treden.

Vraag 5: In welke mate draagt de commissaris bij aan de visie op eigenaarschap van de onderneming?

Een sterke verbinding van commissarissen met de aandeelhouders is van groot belang. In deze verbinding zal de juiste dialoog gevonden moeten worden met zowel het beste uitgangspunt voor de organisatie als de belangen van de aandeelhouders. Aandeelhouders zullen moeten worden meegenomen in het terugblikken naar het verleden, stilstaan bij het heden en vooruitkijken naar de toekomst zodat een horizonperspectief ontstaat en men, zoals reeds aangegeven, weg blijft van de hectiek van de dag en een te operationele insteek.

Noten

1. Prof J. Adriaanse: het familiebedrijf anno 2014: klaar voor groei in een turbulente wereld. Inleiding gehouden tijdens conferentie van commissarissen van familiebedrijven, Maarsbergen 2014, ongepubliceerd
2. Prof. Dr T Huibers De rol van de commissaris in disruptieve tijden; Holland/Belgium Management Review 147-2013
3. Prof R. Floren et al (2010/2013) Met het familiebedrijf de crisis door
4. Prof R.Floren et al (2013); Goed Ondernemingsbestuur bij familiebedrijven
5. Toolkit Commissariaat 2013 Redactie W. van Hasselt blz 52 e.v.
6. Carlock/Ward (2001) Strategic Planning for the Family Business
7. Bruel/ Geerlings/ Van Hamel (2008) Uitblinken als familiebedrijf blz. 295 e.v.

Over de auteurs

Francois Carstens is partner bij MESA family business consultants in Maarsbergen, bestuursadviseurs voor familieondernemingen en ondernemende families. Daarnaast is hij commissaris bij een familiebedrijf, docent (family) governance en mediator voor familie(bedrijven).

Bas Braad is vennoot bij Custom Management, een maatschap van interim directeuren in Leusden. Daarnaast is hij o.a. als examinator verbonden aan de Executive MBA van de Business school Nederland waaraan ook familiebedrijven deelnemen.

Geert-Jan Groothuis was partner bij organisatieadviesbureau Bakkenist en is daar nu, na zijn pensionering, als associate op deeltijdbasis actief. Hij vervult bestuursfuncties in meerdere organisaties.

