

Master Scriptie

**De invloed van een
gezamenlijke eigendomsvisie
van de familie
op de ondernemingsstrategie**

Mariel van Kempen
Studentnummer 440479

Coach: Prof. Dr. Pursey Heugens
Meelezer: Dr Mirjam Werner

Erasmus Universiteit Rotterdam
RSM, PTO MScBA/Bedrijfskunde
Strategisch Management

Januari 2018

Inhoudsopgave

Voorwoord	iv
Samenvatting	v
Introductie.....	1
1.0 Een inkijkje na 175 jaar	1
1.1 Introductie onderwerp van onderzoek	2
1.2 Doelstelling van het onderzoek	3
1.3 Onderzoeksvraag	3
1.4 Deelvragen	4
1.5 Definities	4
1.6 Wetenschappelijke relevantie van het onderzoek en de leemte in de literatuur	5
1.7 Empirisch veld	6
1.8 Methode	6
1.9 Structuur en opbouw van de scriptie	7
2. Methodologie	8
2.1 Fase 1: Definiëren van de onderzoeksvraag	8
2.1.1 De onderzoeksvraag	8
Deelvragen.....	8
2.1.2 Theorie-bouwend kwalitatief onderzoek	8
2.1.3 Casestudie Onderzoek	9
2.2 Fase 2: Het casestudie protocol	9
2.2.1 Context van het onderzoek	9
2.2.2. Beperkingen van het onderzoek.....	9
2.2.3 Caseselectie en analyseniveau	10
2.2.4 Pilot interview en verkennende gesprekken	11
2.3 Fase 3: Dataverzameling	11
2.4 Fase 4: Data-analyse	12
2.5 Fase 5: Betrouwbaarheid en validiteit, verspreiding van de onderzoeksresultaten.....	13
2.5.1 Construct interne en externe validiteit.....	13
2.5.2 Betrouwbaarheid.....	13
2.5.3 Verspreiding van onderzoeksresultaten.....	13
3 Literatuuronderzoek.....	14
3.1 Het familiebedrijf gedefinieerd	14
3.2 De betekenis van het familiebedrijf	16
3.3 Familie als systeem	17
3.4 Familiebedrijf als systeem.....	18
3.5 De familiebedrijfsstrategie.....	20
3.6 Financieel vermogen en sociaalemotionele rijkdom	23
3.7 De eigendomsvisie centraal	25
3.8 Factoren in de totstandkoming van eigendomsvisies.....	26
3.8.1. Governance.....	26
3.8.2. Eigendom, eigenaarschap en soorten eigenaars	30
3.8.3. Legacy	32
3.8.4. Leiderschap.....	33
3.8.5. Communicatie.....	35
3.8.6. Betrokkenheid	37
3.8.7. Afspraken en regels binnen de familie	38

4. Analyse van de empirische onderzoeksresultaten	40
4.1 Casestructuur	40
4.2 Case A: Swinkels Family Breweries NV, Familie Swinkels	42
4.2.1 Introductie van de organisatie.....	42
4.2.2 Analyse	44
4.2.3 Conclusie.....	49
4.3 Case B: Koninklijke Van Puijenbroek Textiel, Familie van Puijenbroek.....	50
4.3.1 Introductie van de organisatie.....	50
4.3.2 Analyse	51
4.3.3 Conclusie.....	56
4.4 Case C: Terberg Group, Familie Terberg	57
4.4.1 Introductie van de organisatie.....	57
4.4.2 Analyse	58
4.4.3 Conclusie.....	62
4.5 Case D: Koninklijke Prins en Dingemanse, Familie Prins	64
4.5.1 Introductie van de organisatie.....	64
4.5.2 Analyse	65
4.5.3 Conclusie.....	68
4.6 Case E: Landgoed Anderstein N.V., Familie van Beuningen.....	69
4.6.1 Introductie van de organisatie.....	69
4.6.2 Analyse	70
4.6.3 Conclusie.....	76
4.7 Case F: Installatie Ontwerper en Bouwer Biashara Endelevu, Familie Endelevu	77
4.7.1 Introductie van de organisatie.....	77
4.7.2 Analyse	77
4.7.3 Conclusie.....	80
4.8 Cross case analyse.....	82
4.8.1 De zeven thema's	82
4.8.2. Totstandkoming gezamenlijke eigendomsvisies.....	85
5. Conclusies en discussie.....	90
5.1 Conclusies en proposities.....	90
5.2 Het conceptueel model.....	95
5.3 Theoretische implicaties van het onderzoek	96
5.4 Praktische implicaties van het onderzoek.....	97
5.5 Onderzoek beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek.....	97
Literatuurlijst.....	99
Annex 1 Tabellen en Figuren	103
Annex 2 Dataschema	104

Voorwoord

Reizen is een uitdaging en een feest. Dit was een 'reis' die al lang een plek had in mijn hoofd: eens nog bedrijfskunde studeren. En als – dan ook meteen goed: aan het RSM, aan de Erasmus Universiteit. Ruim twee jaar geleden kwam de kans. Bedrijfskunde in twee jaar, inclusief een studieopdracht in Cape Town. Het is een stevige tocht geworden, die eindigde daar waar het voor mij zelf bij geboorte als dochter van een 2^e generatie operationeel eigenaar begon: in het familiebedrijf.

Deze studie zou niet mogelijk zijn geweest zonder de medewerking van de zeven families waar ik warm ontvangen ben. De enthousiasmerende reacties waren mede een reden om door te zetten en uiteindelijk tot deze thesis te komen. Vijf families zijn met naam terug te vinden in de masterthesis, twee zijn op verzoek geanonimiseerd, één daarvan is de pilot-case die als zodanig een zeer waardevolle bijdrage gaf. Ik ben hen allen zeer erkentelijk. Martijn van Iersel en Frank Swinkels (Swinkels Family Breweries NV), Anna, Guus en Harrie van Puijenbroek (Koninklijke Van Puijenbroek Textiel), Corry Pompe en George Terberg (Terberg Group), Frederik van Beuningen en Hendrik ter Kuile (Landgoed Anderstein) en Carolien, Jan en Monique Prins (Koninklijke Prins en Dingemanse): dank voor jullie 'vuur', het vertrouwen, de tijd en de open reacties.

Hierbij wil ik ook ontzettend veel dank uitspreken aan Prof. Dr. Pursey Heugens en Dr. Mirjam Werner: ik waardeer jullie flexibiliteit, begeleiding en aanhoudende wil om - ook in de laatste fase – dit 'project' mogelijk te maken. De ontmoetingen en emails zetten de juiste te volgen weg uit.

Daarnaast ben ik Albert Jan Thomassen (FBNed) en Ilse Matser (Windesheim) dankbaar voor de voorbereidende gesprekken. De bibliotheek van Albert Jan in Bilthoven is een droom voor diegene die in familiebedrijven geïnteresseerd is.

Verder spreek ik graag mijn dank uit aan het gehele RSM-team en specifiek aan Esther Blom: je bleek niet alleen mijn aanmoedigende vraagbaak maar ook mede-cultureel antropoloog. Ik had ruim honderd stimulerende medereisgenoten in cohort 2015-2017. Battilana's Arthur van Weeren, Marlies Mulders & Wytze Klop: het waren mooie, intensieve inspirerende trajecten. Coby Geerlof en Renske Galema: de afspraak staat.

Lieve vrienden: fietsen, zeilen, theater, kom maar op. Lieve Manimar- en Kereijnleden, lieve familie: dank voor jullie vertrouwen in mijn kunnen, voor de stimulans en voor het oppakken van alles wat ik (noodgedwongen) liet liggen.

Bette, Mats en Seb: van deze reis zagen jullie ook de uitdagende kanten. Jullie waren zo nodig heerlijk eerlijk. Studeren is soms gewoon keihard doorwerken, deadlines halen, tegenslagen incasseren en keuzes maken. Maar zeker ook: heel veel kennis, groei, mooie samenwerkingen. Inmiddels zijn jullie gemotiveerd en nieuwsgierig naar jullie eigen reizen. We hebben prachtige gesprekken over jullie toekomst: ik heb er alle vertrouwen in! Maak er wat moois van. Blijf eerlijk. En geniet.

Barend: het is af. ¡Salud!

Samenvatting

Deze studie gaat op zoek naar inzichten op het terrein van het ontstaan en de verschillende vormen van familie-eigendomsvisies en onderzoekt wat de impact is op de ondernemingsstrategie van het familiebedrijf. Het empirisch onderzoek vindt plaats bij zes familiebedrijven waarvan er vijf ouder zijn dan een eeuw en allemaal minimaal de derde generatie op leiderschapsposities hebben. Uit de studie komt naar voren dat familiebedrijveneigenaren zeven verweven en van elkaar afhankelijke factoren met elkaar combineren die van invloed zijn op hun handelen in familie en bedrijf om hun ondernemerschap neer te zetten: 1. governance, 2. eigendom, 3. leiderschap, 4. communicatie, 5. betrokkenheid, 6. afspraken & regels binnen de familie en 7. *legacy*. Familiebedrijveneigenaren bouwen voort op de in de voorgaande generaties opgebouwde bedrijfs- en familie kennis. De impliciete of expliciete gezamenlijke familie-eigendomsvisie is gericht op de wensen en verwachtingen naar de toekomst.

De studie concludeert dat hoe verder het eigendom zich over een grotere groep familieaandeelhouders of certificaathouders verspreid, hoe belangrijker de rol van de vertegenwoordiger(s) van de familieleden is die niet in het bedrijf werken. Zij zorgen voor het evenwicht tussen bedrijf en familie, familie-eigenaren en de doelen die zij nastreven. Afhankelijk van de te nemen besluiten bestaat de dominante coalitie uit bestuurders (RVB) en toezichthouders (RVC) van het betreffende familiebedrijf én uit de vertegenwoordiger(s) van de familie. Hoe groter de groep familieaandeelhouders hoe groter de behoefte aan een gezamenlijke eigendomsvisie.

Er is voor zover de onderzoeker bekend geen eerdere studie naar verschillende familie-eigendomsvisies gedaan. Dit onderzoek ziet drie voorkeuren en verwachtingen van de familie in haar eigendomsvisie. Ten eerste naar artefacten als bloedlijn, familienaam en bepaalde familiedeterminanten. Om de controle over de bedrijfsvisie te behouden gaat eigendom, zeggenschap en controle over het bedrijfsmanagement over naar eigen familieleden. Ten tweede de voorkeur en verwachtingen naar artefacten als geld, grond en onroerend goed. En de derde eigendomsvisie oriëntatie representeert de voorkeur en verwachtingen van de familie in haar gezamenlijke eigendomsvisie naar artefacten als haar geschiedenis, identificatie met geloof, en sterke banden met stakeholders en de samenleving. Deze studie stelt voor de op de toekomstgerichte eigendomsvisies 'erfgenamen', 'zakelijk' en 'maatschappelijk' te noemen.

De gezamenlijke eigendomsvisie van de familie gericht op erfgenamen, zakelijkheid en op de maatschappij beïnvloedt de dominante coalitie, die op haar beurt het strategisch besluitvormingsproces in het familiebedrijf beïnvloedt waardoor de resultaten in te delen zijn naar 'erfgenamen', 'zakelijke' en 'maatschappelijke' uitkomsten:

Focus op de continuïteit van de familie in het bedrijf door het in het bedrijf betrekken van de jongere generatie uit de familie.

Focus op het verkleinen van risico, stabiliteit en het overleven van het familiebedrijf.

Focus naast financiële doelen op niet-economische doelen zoals familienalatenschap, milieu en duurzaamheid, sociaal emotionele waarden en reproductie van ondernemerschap.

De onderzochte familiebedrijven hebben een combinatie van 'erfgenamen', 'zakelijke' en 'maatschappelijke' oriëntatie in zich, de verhouding hiervan varieert.

Trefwoorden familiebedrijf, gezamenlijke eigendomsvisie, dominante coalitie en strategie

Introductie

1.0 Een inkijkje na 175 jaar

Op 6 mei van dit jaar (2017) staat Maurice Brennikmeijer in het NRC (Dohmen, 2017). Hij is de topman van Cofra Holding, het Zwitserse moederbedrijf van kledingketen C&A. Dit is zijn eerste interview gegeven in Nederland¹. Sinds 1841 koesteren familieleden de traditie van geslotenheid en onderlinge afstemming, ingegeven door hun geschiedenis als handelsreizigers uit Westfalen en nakomelingen van Clemens & August. De cultuur van low profile werd gaandeweg echter *'no profile'*. Dat leidde volgens de bestuursvoorzitter tot ongezonde spanningen in een samenleving die juist transparanter werd:

"We hebben een missie: To amaze our customers and be a force for good. Both in what we do and how we do it. In our businesses, our investments and our philanthropy. Goed doen, dat hebben wij vanaf dag één nagestreefd. Maar de betekenis van 'goed doen' verschuift. Het is een ongoing process voor ons, maar ook voor de maatschappij. Vroeger was het armen helpen. Maar inmiddels reikt die verantwoordelijkheid verder, tot de manier waarop je zakendoet. Dat je bijvoorbeeld zicht hebt op de risico's in jouw productieproces. Rana Plaza produceerde niet voor ons. Maar een half jaar eerder vielen 117 doden bij een brand in de fabriek Tazreen, ook in Bangladesh, die wél voor ons werkte. Deze drama's hadden vermeden kunnen worden met goed toezicht." (Dohmen, 2017, p28)

Maurice Brennikmeijer vervolgt:

"Ik wil niet weer met Bijbelse dingen aankomen, dan klinkt het zo zweverig, maar wij groeien op met de Bergrede en het verhaal van de barmhartige Samaritaan. Wie is je naaste? Dat is niet per se je buurman. Dat is diegene die je op je pad tegenkomt. De mensen in Bangladesh zijn onze naasten. Niet voor alle Nederlanders, maar wel voor ons. Wij zijn als familie daar heen gegaan om kleding te laten maken. De Bijbelteksten kleuren wel degelijk hoe wij daarnaar kijken. De katholieke sociale leer is voor ons belangrijk. Daar hoort rentmeesterschap bij. Zo zien we ook ons ondernemerschap. Ik bezit het bedrijf niet, ik heb een rol om het goed door te geven aan de volgende generatie." (Dohmen, 2017, p28)

en

"Als je het als bedrijf goed hebt gedaan, binnen de realiteit en de condities van de markt, dan blijft er winst over. Er is sprake van winst nadat investeringen in de business zijn gedaan. Slechts wat er daarna overblijft, kun je uitgeven. En vanuit wat er overblijft, wordt aan liefdadigheid gedaan. Om dat te kunnen blijven doen, moet het bedrijf dus wel overleven in een commerciële markt." (Dohmen, 2017, p29)

"We ondernemen samen, hebben een constante dialoog met elkaar. Belangrijke besluiten nemen we voor zover mogelijk en praktisch, gezamenlijk. Gestemd wordt er nooit, wij zoeken consensus." Strategiebesluiten worden genomen door de 58 familieleden die mede-eigenaar zijn van het internationale concern, 57 mannen, 1 vrouw." (Dohmen, 2017, p27)

"Bij dat alles is het belangrijk om elkaar in de familie eraan te herinneren waar we het voor doen. Het gaat niet om mij of om ons. Het gaat om onze missie en onze inspiratie." (Dohmen, 2017, p29).

¹ Een jaar eerder gaf hij zijn eerste interview ooit aan het Duitse Weekblad die Zeit, dit is zijn tweede interview sinds dat moment.

175 Jaar was de familie Brennikmeijer stil, op 6 mei 2017 liet zij Nederland weten wat belangrijke pijlers zijn in haar gezamenlijke eigendomsvisie als succesvolle ondernemende familie. De familie kent op dit moment 58 aandeelhouders, er zijn meer dan duizend nazaten.

1.1 Introductie onderwerp van onderzoek

C&A is niet een van de oudste familiebedrijven van Nederland, wel een van de meest succesvolle gemeten naar de waarde van het huidige internationale consortium² dat de familie sinds 1841 heeft kunnen opzetten. Het Centraal Bureau voor de Statistiek (2017) telde op 1 januari 2016 ruim 276 900 familiebedrijven^{3,4}. Dit is 71 procent van alle Nederlandse bedrijven (exclusief bedrijven van ondernemingsgroepen met één werkzame persoon). De populatie familiebedrijven bestaat met name uit kleinere bedrijven en realiseerden 343 miljard Euro omzet (2015). Dit komt neer op bijna 27 procent van de omzet van alle bedrijven in het Nederlandse handelsverkeer⁵. 29% van alle Nederlandse werknemers hebben een baan bij een Nederlands familiebedrijf.

Ondanks vele studies naar een link tussen familiebetrokkenheid in een bedrijf en bedrijfsresultaten zijn de uitkomsten daarvan behoorlijk inconsistent (Zellweger in Melin et al, 2014). De metastudie van Carney et al. (2011) in de Verenigde Staten laat een duidelijk verschil zien tussen beursgenoteerde bedrijven zonder familie-inbreng en beursgenoteerde bedrijven met familie-inbreng, in positieve zin voor de laatste. Het *Erasmus Center for Family Business* (ECFB et al., 2017), bevestigt dit op basis van wetenschappelijk onderzoek onder Europese ondernemingen. Familiebedrijven presteren gemiddeld 7% beter dan vergelijkbare bedrijven zonder familie-inbreng. De rentabiliteit is vervolgens gemiddeld 16% hoger bij deze bedrijven dan die van vergelijkbare niet familiebedrijven. Uit de literatuur komt naar voren dat die verklaart kan worden door het sociaal kapitaal dat zij hebben: goede relaties met klanten, leveranciers en de gemeenschap waarin ze opereren (Carney et al., 2015). Bovendien identificeert het personeel zich met de onderneming (Carney et al., 2015). Onderzoek bevestigt de prestatieverschillen ook voor de Nederlandse situatie (ECFB et al., 2017).

Een familiebedrijf kent een op continuïteit gerichte relatie tussen onderneming en familie. De zingeving van het familiebedrijf, het levenswerk van de oprichter(s), draait om het doorgeven van de leiding van het bedrijf van generatie op generatie (Spitz et al., 2016, Overzichten). Ook Chua, Chrisman en Sharma (1999) geven aan dat de ambitie van

² Het consortium bestaat inmiddels naast C&A uit belangen in bedrijven en vastgoed. Daarnaast heeft zij o.a. investeringsfondsen in een aantal sectoren.

³ Een bedrijf is volgens de definitie van de Europese Commissie (2009) een familiebedrijf wanneer de meerderheid van de zeggenschap (direct of indirect) in handen is van een natuurlijk persoon of een familie; tenminste één familielid actief betrokken is bij het bestuur van de onderneming; en bij beursgenoteerde bedrijven tenminste 25% van de zeggenschap in handen is van de familie.

⁴ CBS meet 'owner managed firms'. De door de eigenaar aangestuurde bedrijven zijn familiebedrijven als zij de intentie hebben om het bedrijf naar de volgende generatie over te dragen. Die intentie hebben niet alle 'owner managed firms'. Daarnaast telt het CBS alleen bedrijven met een familielid in het bestuur mee. Bedrijven zonder familielid in het bestuur echter met (de meerderheid van) het eigendom in handen, zitten niet in de CBS-telling.

⁵ Exclusief de genoemde bedrijven van ondernemingsgroepen met één werkzame persoon.

familiebedrijven het langdurig voortbestaan van het bedrijf is. De doelstelling heeft een duidelijke plaats in officiële stukken maar ook in bijvoorbeeld jubileumboeken of andere uitingen bij feestelijkheden. Familieharmo­nie speelt daarbij een cruciale rol (Lambrecht, 2016). Geslaagde generatieoverdrachten, loyaliteit, flexibiliteit en grote betrokkenheid van de familie bij het bedrijf zijn herkenbare kenmerken. Het bedrijf ontwikkelt zich van een eerstegeneratiebedrijf (directeur-grootaandeelhouder, DGA) naar een familiegeleid en eventueel opeenvolgende gedaantes als familiegecontroleerd en familieconsortium of familiesyndicaat. Belangrijke besluiten worden vastgelegd in documenten zoals de statuten van de onderneming, bestuurs- en directiereglementen, aandeelhoudersovereenkomsten maar ook persoonlijke stukken zoals testamenten en huwelijkse voorwaarden. Steeds vaker worden afspraken en interne spelregels besproken en vastgelegd in een familie statuut⁶ om de familie en het bedrijf goed op elkaar af te stemmen (Thomassen & Van Zwol, 2017). Het familiestatuu­ten en haar rol krijgen steeds meer bekendheid onder managers, bestuurders en eigenaren van familiebedrijven (Lambrecht, 2016).

Daarnaast is, hoe ouder het bedrijf is, de kans groter dat de familie een gezamenlijke eigendomsvisie⁷ heeft ontwikkeld. Het hebben van een gedeelde eigendomsvisie reflecteert het commitment van de eigenaren, van de familie, om het vermogen te managen als een groep.

De eigendomsvisie geeft, impliciet of expliciet, een kader aan waarin *“de fundamentele overtuigingen en verwachtingen van de familie met betrekking tot het familiebedrijf”* (Lievens, 2016, p30) staan, de contouren waarbinnen (de raad van) bestuur en het management kunnen werken. Lievens (2016), Lambrecht (2016) en Ward (2011) stellen dat het een gezamenlijke familie-eigendomsvisie (impliciet of expliciet) cruciaal is voor het succes van familiebedrijven. Het helpt bij het maken van keuzes bij bedrijfsstrategieën. Er is echter nog geen onderzoek naar de gezamenlijke eigendomsvisie van families gedaan.

1.2 Doelstelling van het onderzoek

Deze studie wil graag op zoek gaan naar nieuwe inzichten op het terrein van het ontstaan en de verschillende vormen van familie-eigendomsvisies en vervolgens onderzoeken wat haar invloed is op de ondernemingsstrategie van het familiebedrijf. De studie wil kijken hoe familiebedrijven vormgeven aan hun toekomst, hoe de gezamenlijke eigendomsvisie van invloed is op de strategie van het bedrijf.

De studie beoogt theoriebouwend onderzoek te doen waarbij het proces in kaart wordt gebracht hoe eigendomsvisies tot stand worden gebracht, welke factoren daar een rol in spelen, welke eigendomsvisies er zijn en welke rol deze eigendomsvisies dan spelen in de strategische besluitvorming in het familiebedrijf.

1.3 Onderzoeksvraag

“Welke invloed heeft de eigendomsvisie van de familie op de ondernemingsstrategie?”

⁶ Het familiestatuu­ten wordt ook wel familie covenant of familie charter genoemd.

⁷ In Nederlandse literatuur wordt de term eigendomsvisie gebruikt, in de Vlaamse literatuur wordt over een eigenaarsvisie gesproken. Zie bijvoorbeeld Lievens (2016) en Lambrecht (2016). In het Engels gebruikt o.a. Ward *“family ownership vision”*.

1.4 Deelvragen

1. Hoe komen eigendomsvisies van de familie tot stand?
2. Welke eigendomsvisies zijn er?
3. Wat voor rol speelt de gedeelde eigendomsvisie in de vorming van de ondernemingsstrategie?

1.5 Definities

In dit onderzoek wordt *eigendom* opgevat als een begrip met vier dimensies: financieel, juridisch, emotioneel en relationeel eigendom. Een aandeelhouder die heeft geïnvesteerd in een beursgenoteerd bedrijf heeft in principe een financiële relatie en verwacht dividend en of een koersstijging. Lievens (2016) noemt dit de handelaars (*trader*) filosofie, waarbij de band met het bedrijf zelf over het algemeen zeer klein is. De relatie is eindig, de aandeelhouder verzilvert de participatie op een moment dat dat voor haar/hem opportuun is. Macht van het management is groot omdat het eigendom verspreid is over veel aandeelhouders die elkaar verder in het geheel niet hoeven te kennen. Aandeelhouderschap van een familiebedrijf is complexer, er bestaan naast de financiële nog drie dimensies: juridisch, emotioneel en relationeel (Lievens, 2016). De juridische relatie is geregeld door het wetboek van vennootschappen en de statuten van het betreffende bedrijf. Het wetboek en de statuten geeft de aandeelhouder rechten en plichten, het geeft echter niet aan hoe aandeelhouder en bedrijf kunnen samenwerken als verdragspartners. De emotionele eigenaar voelt zich gehecht aan het bedrijf en in een familiebedrijf kan dat zo ver gaan dat haar/zijn identiteit er mede door bepaald wordt. Deze vorm van eigendom kan belangrijker zijn dan de financiële vorm. De relationele dimensie ontstaat wanneer er meerdere aandeelhouders zijn (meerdere familieleden met certificaten of aandelen), samen zijn zij sterker dan individuele aandeelhouders.

Ook de *gezamenlijke eigendomsvisie*⁸ van een familie kent meerdere definities: FBNeD definieerde het in 2005 als *“een samenhangend geheel van principes, keuzes en voorzieningen waartoe bewust en overwogen door de eigenaren is besloten met betrekking tot het eigendom en de wisselwerking tussen familie en bedrijf”* (FBNeD, 2005, p8). Lievens (zie noot 7) definieert de eigendomsvisie als *“een uitdrukking van de fundamentele overtuigingen en verwachtingen van de familie met betrekking tot het familiebedrijf”* (Lievens, 2016, p 30). Deze begripsbepaling is gehanteerd in dit onderzoek. Lievens benoemt verder dat de gezamenlijke eigendomsvisie *“van cruciaal belang is omdat zij aangeeft welke koers de familie met het familiebedrijf wil varen”* (Lievens, 2016, p 30). De gezamenlijke eigendomsvisie van de familie geeft de inzichten van de eigenaren, het geeft het kader aan waarbinnen (de raad van) bestuur en het management kunnen werken.

Strategische besluitvorming en strategisch denken zijn belangrijke factoren in het succesvol bereiken van strategische veranderingen. Strategisch denken en strategische beslissingen zijn belangrijk in relatie tot te nemen acties en te committeren resources (Mintzberg et al., 2012). Het gaat over vooruitzien maar ook over het combineren van opgedane kennis en het toekomstig denken. De effectiviteit van het strategische besluitvormingsproces bepaalt of bedrijven zich kunnen aanpassen aan hun omgeving en uiteindelijk of zij succesvol zijn of

⁸ Bij de eigendomsvisie gaat het in geval van het familiebedrijf in deze tekst over de gezamenlijke overeengekomen eigendomsvisie. Voor de leesbaarheid wordt met de eigendomsvisie de gezamenlijk overeengekomen eigendomsvisie bedoeld, tenzij expliciet anders vermeld.

niet. Strategisch management is anders in familiebedrijven, een familie heeft invloed op elementaire besluitmakingsprocessen en –keuzes (Chua et al., 1999), zij heeft invloed op de bedrijfsvisie, op controlemechanisme en over unieke middelen (resources), vaardigheden en managementacties (Salvato en Corbetta in Melin et al., 2014). De familie-invloed maakt familiebedrijven uniek omdat het patronen van doelen, strategieën en structuren creëert die worden geformuleerd, ontworpen en geïmplementeerd op compleet andere wijze dan niet familiebedrijven. Dit kan positieve of negatieve effecten hebben op de organisatie-uitkomsten zoals competentie voordelen en financiële performance (Miller & Le Breton Miller 2011), niet financieel functioneren en het behoud van socio-emotioneel vermogen, zorg voor het milieu en diversificatie beslissingen. Bennedsen et al. (2015) stellen dat familie-bedrijfseigenaren bijdragen aan de onderneming kunnen leveren die niet-familiemanagers niet kunnen leveren. De strategische kansen zijn gerelateerd aan door de stichtende familie geleverde immateriële input, die zij familie assets noemen, zoals vertrouwen, persoonlijke, familie-, culturele en religieuze waarden; politieke en bedrijfsconnecties, netwerken en reputatie⁹.

Familiebeïnvloeding maakt het strategisch managementproces uniek. Er is nog niet veel literatuur over deze strategiedimensie, over de vorming van de familie-ondernemingsstrategie, de manier waarop strategische beslissingen worden gemaakt, oplossingen geïmplementeerd en uitkomsten omschreven. Met uitzondering van de *socio-emotional wealth* theorie (Berrone, Cruz & Gomez-Mejia in Melin et al., 2014) is er geen theorie ontwikkelt specifiek voor de familiebedrijfsstrategie die strategische processen, inhoud en uitkomsten kan verklaren (Salvato & Corbetta in Melin et al., 2014). Het onderscheid tussen strategische inhoud en het strategisch proces is bij familiebedrijven lastiger te bepalen door de aanwezigheid van familie op de werkvloer, de dagelijkse activiteiten, het web aan relaties tussen diegenen die de strategische beslissingen nemen (Salvato & Corbetta in Melin et al., 2014). De *vorming van de ondernemingsstrategie* bij familiebedrijven wordt hier gedefinieerd als ‘de manier waarop strategische beslissingen worden gemaakt, oplossingen geïmplementeerd en uitkomsten omschreven’, het proces van beïnvloeding van de strategische besluitvorming in het familiebedrijf.

1.6 Wetenschappelijke relevantie van het onderzoek en de leemte in de literatuur

De literatuur (Seaman et al, 2014, Ward, 2011) benoemt het belang van de eigendomsvisie maar er lijkt nog weinig onderzoek te zijn naar wanneer een eigendomsvisie wordt ontwikkeld, of deze gedocumenteerd wordt, wat er dan precies wordt vastgelegd en of de visie bijvoorbeeld gezamenlijk wordt opgesteld. Hier lijkt een lacune te bestaan in de literatuur. Lievens (2016) en Lambrecht (2016) concluderen echter wel dat een eigendomsvisie van groot belang is. De eigendomsvisie wordt opgesteld voor de eigenaars, maar heeft een grote invloed op de bedrijfsvoering in het familiebedrijf (Lievens, 2016). Daarmee is de relevantie er voor wetenschap en familiebedrijven.

Verder wordt het langdurig voortbestaan van het familiebedrijf medebepaald door haar strategie. Strategie en Strategisch Management in familiebedrijven kent vele scholen echter

⁹ Bennedsen et al (2015) analyseren oorzaken en consequenties van de betrokkenheid van de familie van de bedrijfsoprichter in bedrijfseigendom en management. Zij presenteren een kader dat zij de ‘*family business map*’ noemen waarin de familieassets (immateriële input als vertrouwen, waarden, connecties, reputatie) worden benoemd maar ook de ‘roadblocks’, de hindernissen, die de (snelheid van) verspreiding bepalen naar familieleden of naar andere stakeholders. Zie ook paragraaf 2.8.

hoe familiekerndoelen en normen, eigendom en de familiestructuur invloed hebben op de strategie is minder duidelijk. Ook hier lijkt nog een leemte in het studieveld te zijn.

1.7 Empirisch veld

Dit onderzoek gaat zich richten op een deel van de familiebedrijven zoals door Chua (1999¹⁰) verwoord, namelijk die bedrijven die al een aantal ontwikkelingsdimensies hebben doorgemaakt. De analytische eenheid zijn familiegeleide, familiegecontroleerde ondernemingen en/of ondernemende families in Nederland.

Er is gezocht naar cases waarbij de familie en het familiebedrijf al een aantal ontwikkelingsdimensies hebben doorgemaakt, derde of verdere generatiefamilies en bedrijven (eigendom en zeggenschap). Zij nemen op andere wijzen hun verantwoordelijkheden als eigenaren, hebben andere communicatiekanalen ontwikkelt tussen familie en bedrijf, hebben vaker een overdrachtsplanning dan kleinere, jongere bedrijven (Williams et al., 2013). Om die reden zijn deze bedrijven en families adequater om nieuwe theorie op het terrein van eigendomsvisie en de invloed op – en relatie met het bedrijf - te kunnen ontwikkelen.

In vier bedrijven werken (achter)nichten en (achter)neven samen, in twee bedrijven zijn het zus(sen) en broer. De familieband (zus-broer of nicht-neef dan wel verder) is belangrijk omdat de formulering van een gezamenlijke eigendomsstrategie vaker expliciet wordt bij een nichten – neven relatie dan bij zussen en broers. Zussen en broers kennen elkaars waarden en normen, bij neven en nichten is dat minder het geval. De familiebedrijven zijn tussen de 95+ en ruim driehonderd jaar oud.

1.8 Methode

Dit onderzoek vindt plaats door middel van zes casestudies bij familiebedrijven. De onderzoeksmethode die gehanteerd wordt is kwalitatieve exploratieve casestudie, die de kans geeft een fenomeen uit dezelfde tijd in de diepte en binnen de bestaande context te onderzoeken (Voss, 2002). Het onderzoek is ontworpen om een bepaald fenomeen te begrijpen waarbij kwalitatieve onderzoekers vaak een interpretatief of sociaal constructivistisch uitgangspunt hebben: er is geen objectieve waarheid die kan worden ontdekt of gerepliceerd. In plaats daarvan moet het gebeuren door in de wereld te komen van degenen die de sociale processen genereren, begrip krijgend voor de betekenissen die door de leden van de betreffende samenleving worden gebruikt, woorden toepassend die als zinvolle concepten door diezelfde leden worden gezien (Reay & Zang in Melin et al., 2014). Kwalitatief onderzoekers zijn vaak geïnteresseerd in de 'hoe' vragen. In dit onderzoek wil ik nieuwe inzichten krijgen in het fenomeen 'gezamenlijke familie-eigendomsvisies' en haar invloed op de ondernemingsstrategie. Kwalitatief exploratief onderzoek kan een sterke basis geven om dynamische processen in een organisatie (het familiebedrijf) te verkennen en te kunnen begrijpen.

¹⁰ "The family business is a business governed and/or managed with the intention to shape and/or pursue the vision of the business held by a dominant coalition controlled by members of the same family or a small number of families in a manner that is potentially sustainable across generations of the family or families."

Het empirisch onderzoek vindt plaats bij zes cases waardoor het vinden van verschillende mogelijkheden maar ook vergelijkingen mogelijk wordt. De (institutionele) omgeving is relevant, de keus is gemaakt onderzoek te doen bij Nederlandse familiebedrijven.

De data-analyse vond plaats in vier door Gioia et al. (2012) benoemde fasen. In de eerste fase werden alle kernwoorden opgeschreven die genoemd zijn in de interviews door de geïnterviewden ten aanzien van de eigendomsvisie en de rol die de visie heeft op de ondernemingsstrategie (primaire concepten). Vervolgens zijn deze gegroepeerd naar het proces van het tot stand komen van de eigendomsvisie (thema 1, moment, coördinator), wat voor soort eigendomsvisies er zijn (thema 2) en het proces van beïnvloeding van de ondernemingsstrategie (thema 3). In de derde fase heb ik de primaire concepten bekeken met het doel ze te interpreteren (Gioia et al., 2012, Gioia et al., 2017). Daarbij is gekeken naar de data en naar literatuur, om zodoende een wat Gioia et al (2012, 2017) *“knowledgeable agent”* te worden door de bestaande concepten en theorieën te gebruiken om de verkregen data te kunnen interpreteren. Daarbij is gekeken naar literatuur op het gebied en snijvlak van familiebedrijven en governance¹¹, organisatietheorie, eigendomstrategieën, leiderschap, communicatie, sociale wetenschappen en strategisch management. De datastructuur is verwerkt in de tabel met primaire concepten, secundaire thema’s en de geaggregeerde dimensies (zie tabel 3, hoofdstuk 2).

In de vierde en laatste stap, zijn mogelijke relaties bekeken tussen de concepten, thema’s, de dimensies, de cases en bestaand onderzoek. Op basis daarvan zijn proposities benoemd in hoofdstuk 5.

Triangulatie van de onderzoeksresultaten zal plaatsvinden door middel van data als jaarverslagen, eventuele uitgaven over de familie(bedrijfs)geschiedenis, websites, bedrijfsfilms (vaak terug te vinden op YouTube), krantenartikelen en dergelijke.

1.9 Structuur en opbouw van de scriptie

De scriptie is opgebouwd uit vijf hoofdstukken. In hoofdstuk twee wordt verantwoording afgelegd voor de methodologie van het onderzoek. In hoofdstuk drie worden de theoretische concepten geanalyseerd die betrekking hebben op dit onderzoek. In hoofdstuk vier worden de zes cases uitgewerkt en worden de resultaten gepresenteerd, geïllustreerd door quotes uit de interviews. Vervolgens worden de resultaten van de verschillende cases vergeleken en besproken. In hoofdstuk vijf zijn de conclusies gepresenteerd en proposities geformuleerd die de mogelijkheid geven voor toetsing in vervolgonderzoek. Verder zullen de beperkingen van het onderzoek worden besproken, theoretische en praktische implicaties worden benoemd en aanbevelingen gegeven voor verder onderzoek.

¹¹ Vrij vertaald betekent governance in het Nederlands ‘goed bestuur’, effectief toezicht en het afleggen van verantwoording. In de Nederlandstalige literatuur wordt zowel ‘goed bestuur’ als governance gebruikt.

2. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de aanpak van het onderzoek beschreven. Het onderzoek kent vijf fases en deze vormen de opbouw van dit hoofdstuk: het definiëren van de onderzoeksvraag, het casestudie protocol, de dataverzameling, de data-analyse en de betrouwbaarheid.

2.1 Fase 1: Definiëren van de onderzoeksvraag

Deze studie wil graag op zoek gaan naar nieuwe inzichten op het terrein van het ontstaan en de verschillende vormen van familie-eigendomsvisies en vervolgens onderzoeken wat haar impact is op de ondernemingsstrategie van het familiebedrijf. Eerste uitdaging was het formuleren van een onderzoeksvraag en deelvragen. Vervolgens is de methodologie toegepast die het best bij de vraag en onderzoeker past: theorie-bouwend, kwalitatief onderzoek via de 'Goia-methode' waarbij de geïnterviewde informanten, allen mede-eigenaar van een familiebedrijf, als deskundige 'agents' (Goia, 2012) zijn beschouwd.

2.1.1 De onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag voor deze scriptie is: *Welke invloed heeft de gedeelde eigendomsvisie van de familie op de ondernemingsstrategie?*

Deelvragen

1. Hoe komen eigendomsvisies van de familie tot stand?
2. Welke eigendomsvisies zijn er?
3. Wat voor rol speelt de gedeelde eigendomsvisie in de vorming van de ondernemingsstrategie?

2.1.2 Theorie-bouwend kwalitatief onderzoek

Melin et al (2014) geven in hun handboek niet alleen een overzicht op het terrein van de belangrijkste onderwerpen die in *Family Business Studies* tot 2014 werden bestudeerd maar bespreken ook de gebruikte methoden. Zij komen tot de conclusie dat onderzoek naar familiebedrijven vaak *cross-sectional studies* zijn, longitudinale studies komen op maar uitkomsten zijn nog beperkt beschikbaar.

Naar de beïnvloeding van eigendomsvisies van families op de strategische keuzes van het familiebedrijf is nog weinig onderzoek gedaan. Dit onderzoek gaat daarom geen theorie toetsen in de praktijk, maar theorie bouwen vanuit empirische specifieke waarnemingen. Het is een inductieve onderzoeksbenadering, passend binnen kwalitatief onderzoek.

De kennisbijdrage wordt geformuleerd in proposities die op hun beurt weer een basis kunnen vormen voor het testen van hypothesen in nieuw wetenschappelijk onderzoek.

In deze studie wordt de invloed van de volgende zeven organisatie- en managementfactoren onderzocht op het proces van het komen tot een gezamenlijke eigendomsvisie: 1.

Governance, 2. Eigendom, 3. Legacy, 4. Leiderschap, 5. Communicatie, 6. Betrokkenheid, en 7. afspraken en regels binnen de familie.

Deze zeven (2^e order) thema's kwamen naar voren uit de 1^e order concepten bij de datastructuur (zie tabel 2 en paragraaf 2.4), uitgevoerd volgens de 'Goia methode' (Goia et al., 2012).

2.1.3 Casestudie Onderzoek

Casestudie onderzoek is een onderzoeksmethode die zich focust op het begrijpen van de dynamiek binnen een bepaalde context (Gehman et al., 2017). De data voor deze casestudie is verzameld bij zes cases (zes familiebedrijven) en bij meervoudige bronnen. Hierbij zijn naast de interviews publieke bronnen (onder andere Kamer van Koophandel Uittreksels, internetpagina's) en private bronnen (bij bedrijven verkregen documenten) geconsulteerd (Voss et al., 2002). Daarnaast hebben observaties plaatsgevonden in de bedrijven waar is geïnterviewd. In dit onderzoek is gekozen voor casestudies bij zes familiebedrijven zodat het fenomeen van een gezamenlijke eigendomsvisie en de ontstaanswijze op meerdere manieren zou kunnen worden belicht. Zes zorgt voor voldoende variatie en informatie die in het kader van dit onderzoek voor theorievorming gezocht werd. Meervoudige casestudies vormen een sterker fundament voor theorievorming dan één casestudie omdat de resultaten van de verschillende cases met elkaar vergeleken kunnen worden en daardoor beter generaliseerbaar zijn. De generalisaties hebben echter alleen betrekking op de onderzochte casestudies (Gehman et al., 2017).

2.2 Fase 2: Het casestudie protocol

2.2.1 Context van het onderzoek

De studie focust zich op zes ondernemende families van familiegeleide en/of familie gecontroleerde bedrijven waarbij het eigendom minstens in de derde generatie zit (3^e-7^e generatie; zie tabel 4 in de volgende paragraaf). Van de zes bedrijven zijn er vijf ouder dan 100 jaar (opgericht tussen 1680 en 1903), 1 van bijna 100 jaar (4^e generatie).

2.2.2. Beperkingen van het onderzoek

Het streven drie familieleden per bedrijf te interviewen is niet altijd gelukt. Bij drie bedrijven wel, bij de andere drie zijn bij twee familieleden interviews afgenomen. Bij drie van de zes bedrijven werd met een familielid niet werkend in het familiebedrijf gesproken, met aandelen of certificaten. Bij twee ander bedrijven waren het de STAK leden. Bij één van de families is wel een bestuurslid van de STAK¹² gesproken, echter geen familielid met certificaten en niet werkend in het bedrijf. Het niet bij alle zes de cases kunnen spreken met de drie posities (familielid werkend in bedrijf met aandelen of certificaten, familielid met certificaten of aandelen niet werkend in bedrijf, Familielid met aandelen of certificaten en vertegenwoordigerg familie in holding of STAK), maakt dat de verkregen informatie nog rijker had kunnen zijn en beter geverifieerd vanuit de drie posities.

De zes gekozen cases behoren tot de oudste bedrijven in Nederland, met enkel één niet honderdjarige (zie tabel 2). In de zes bedrijven zit een familielid in de directie. Dat betekent dat er geen case is opgenomen in het onderzoek waarbij de familieleden alleen nog toezicht houden via een commissariaat dan wel volledig met externen werken (in directie en raad van commissarissen)¹³. Het zou interessant zijn geweest om deze wel in het onderzoek mee te nemen omdat de aanname is dat familieleden dan extra gestimuleerd worden om de gezamenlijke eigendomsvisie te expliciteren. De gezamenlijke eigendomsvisie lijkt de manier te zijn om verwachtingen en ambities aan de directie en het toezicht helder te maken.

¹² Stichting Administratiekantoor Amrig, eigenaar van Swinkels Family Breweries NV

¹³ Deze omschrijving is wel van toepassing op de testcase.

2.2.3 Caseselectie en analyseniveau

Familiebedrijven die meerdere generaties hebben overleefd zijn ‘overlevers’. *“Zij zijn in een dubbele opdracht geslaagd: de continuïteit van het bedrijf en het behoud van de familie als aandeelhouder.”* (Lambrecht, 2016, p4)

Het onderzoek richt zich op een deel van de familiebedrijven zoals door Chua (1999) verwoord, namelijk die bedrijven die al een aantal ontwikkelingsdimensies hebben doorgemaakt. De analytische eenheid zijn ondernemende 4^e-7^e generatie families van familiegeleide en/of familie gecontroleerde bedrijven in Nederland. Om sensitieve onderwerpen zoals waarden en normen van een familie te onderzoeken is een vertrouwelijke setting met mogelijkheid op doorvragen op belangrijke issues cruciaal. Hiervoor zijn met de zes Nederlandse familiebedrijven die de cases vormen diepte-interviews afgenomen met 2 of 3 belangrijke personen in het betreffende bedrijf/familie. Dit zijn directieleden en of belangrijke familieleden in het bedrijf op het terrein van de strategie. Daarnaast zijn het voorzitters van de holding of STAK leden en familielid eigenaren. Door bij meerdere personen in het bedrijf en familie interviews af te nemen kan vanuit verschillende posities de informatierijkheid worden vergroot.

De derde of verdere generatiefamilies en bedrijven nemen op andere wijze hun verantwoordelijkheden als eigenaren, hebben andere communicatiekanalen tussen familie en bedrijf, hebben vaker een overdrachtsplanning dan kleinere, jongere bedrijven (Williams et al., 2013). Om die reden zijn deze bedrijven en families geschikter om nieuwe theorie op het terrein van eigendomsvisie en de invloed op – en relatie met het bedrijf - te kunnen ontwikkelen. In tabel 1 zijn de bedrijven en de eigenaar-families benoemd, even als het aantal familieleden en hun rollen.

Tabel 1: Cases en geïnterviewden

	Naam familiebedrijf	Naam Familie	Aantal leden familie geïnterviewd	Functie
1	Swinkels Family Breweries NV (Bavaria)	Swinkels	2	CFO, Bestuurslid Stichting Ambrig
2	Koninklijke Van Puijenbroek Textiel BV	Van Puijenbroek	3	Directeur Holding, CEO bedrijf en Familielid met aandelen, niet werkend in bedrijf
3	Terberg Group BV	Terberg	2	Voorzitter Terberg Group, Voorzitter STAK (familielid met certificaten, niet werkend in bedrijf)
4	Koninklijke Prins en Dingenmanse BV	Prins	3	Algemeen Directeur, Commercieel Directeur, Familielid met certificaten (niet werkend in bedrijf)
5	Landgoed Anderstein NV	Van Beuningen	2	Commissaris 3e generatie Aandeelhouder, 4 ^e generatie lid
6	Installatie-bedrijf Biashara Endelevu BV	Endelevu	3	Algemeen Directeur, Familielid werkend in bedrijf (MT) en Familielid met certificaten (niet werkend in bedrijf)
Totaal			15	<ul style="list-style-type: none"> • 4 Familiedirectieleden met certificaten of aandelen, • 1 Familiedirectielid met nog beperkt aantal certificaten of aandelen

		<ul style="list-style-type: none"> • 2 STAK leden waarvan 1 voorzitter, beide met certificaten of aandelen, • 2 voorzitters van de holding, met certificaten of aandelen • 3 familieleden met certificaten of aandelen, zonder functie in bedrijf, • 2 familieleden werkend in bedrijf, met certificaten of aandelen • 1 familiecommissaris met certificaten of aandelen
--	--	---

2.2.4 Pilot interview en verkennende gesprekken

Om meer zicht op het onderzoeksterrein te krijgen zijn een aantal verkennende gesprekken gevoerd. Dit betreft een gesprek met Albert Jan Thomassen, Directeur FBned¹⁴, met Dr. Ilse Matser Directeur Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven Windesheim en een pilot interview met de directeur van een grotere familieholding in Nederland, tevens familielid en mede-eigenaar. Deze gesprekken hebben bijgedragen aan de zoektocht naar literatuur, aan het inzicht van belangrijke aspecten van de ondernemersvisie en aan het formuleren van criteria voor het selecteren van de cases.

2.3 Fase 3: Dataverzameling

2.3.1 Interviews

Na het pilot interview met de directeur van een familieholding is de concept vragenlijst met semigestructureerde vragen definitief gemaakt. De semigestructureerde vragen lieten ruimte om goed door te kunnen vragen op het moment dat dat opportuun was. Als belangrijke zaken naar voren kwamen, zijn die bij de andere gesprekken met dezelfde familie ook aan bod gekomen zodat aanvullende informatie vanuit verschillende rollen kan worden bekeken. Alle interviews zijn na uitwerking teruggestuurd naar de geïnterviewde ter verificatie. Bij één geïnterviewde zijn daarna zaken telefonisch doorgesproken.

Na het pilotinterview zijn er 15 interviews afgenomen bij 6 bedrijven: 4 Familiedirectieleden met certificaten of aandelen, 1 Familiedirectielid met nog beperkt aantal certificaten of aandelen, 2 STAK-leden waarvan 1 voorzitter, beide met certificaten of aandelen, 2 voorzitters van de holding, met certificaten of aandelen, 3 familieleden met certificaten of aandelen, zonder functie in bedrijf, 2 familieleden werkend in bedrijf, met certificaten of aandelen en 1 familiecommissaris met certificaten of aandelen. Alle interviews zijn opgenomen en getranscribeerd (ook de pilot). De interviews duurde tussen de 40 en 70 minuten. Naast de primaire data zijn jaarverslagen, uittreksels van de Kamer van Koophandel, bedrijfsfilms, bedrijfswebsites, kronieken (geschiedenisboeken) en andere publicaties¹⁵ over de verschillende bedrijven onderzocht. Een overzicht hiervan is terug te vinden bij de omschrijving van de bedrijven in hoofdstuk 4.

¹⁴ Vereniging Familiebedrijven Nederland.

¹⁵ Publieke en private bronnen.

Tabel 2: Cases en eigendom

	Naam	Sector	Opgericht	Generatie eigendom	Huidige eigendom met	Verkrijging
1	Swinkels Family Breweries NV (Bavaria NV)	Bier: portfoliospeler (merken), brouwerijen en mouterijen. www.bavariacorporate.com	1680/1719	6 ^e , 7 ^e generatie	(achter)nichten/ (achter)neven	Vererving & aankoop (via interne markt)
2	Koninklijke Van Puijenbroek Textiel BV	Professionele werk- en veiligheidskleding in hoogwaardige textielweefsels www.vptex.com/	1865	4 ^e en 5 ^e generatie	broers (ooms), nicht/neven	Vererving & evt. aankoop
3	Terberg Group BV	Technisch (oa speciale voertuigen, afvalinzamelsystemen), Lease en Overige (beheer vastgoed) www.terberggroup.com	1869	5 ^e generatie	nichten/neven	Vererving & evt. aankoop
4	Koninklijke Prins en Dingenmanse BV	Schaal- en schelpdieren www.prinsendingemanse.nl	1880	5 ^e generatie	(nu weer) zus/broer	Vererving
5	Landgoed Anderstein NV	Landgoed, Landgoed Beheer www.landgoedanderstein.nl	1903	3 ^e en 4 ^e generatie	nichten/neven	Vererving & evt. aankoop
6	Installatie bedrijf Biashara Endelevu ¹⁶ BV	Bouw en installatie, technisch dienstverlener	Op weg naar leeftijd van 100 jaar	3 ^e en 4 ^e generatie	zus/broer	Vererving

2.4 Fase 4: Data-analyse

De data-analyse vond plaats in 4 fasen. In de eerste fase werden alle kernwoorden opgeschreven die genoemd zijn in de interviews door de geïnterviewden ten aanzien van de eigendomsvisie en de rol die de visie heeft op de ondernemingsstrategie. Daarnaast werden observaties meegenomen. Uit deze eerste fase kwamen 1^e order concepten. Vervolgens heeft reflectie plaatsgevonden op deze concepten. Ondersteunen de concepten bestaande kennis? Zijn ze verschillend? Wat is er verschillend? Literatuur werd gezocht, gelezen, vergeleken, verder doorgezocht. Vervolgens zijn de 1^e order concepten gegroepeerd naar 2^e order concepten (thema's). Hierbij werd de focus van de studie (het proces van het tot stand komen van de gezamenlijke eigendomsvisie - moment, coördinator -, de verschillen die opvielen in de eigendomsvisies en het proces van beïnvloeding van de ondernemingsstrategie) steeds in het oog gehouden. In de derde fase zijn de thema's bekeken met het doel ze te interpreteren (Gioia et al, 2012, 2017). Daarbij is naar de data gekeken en naar eerdere literatuur, om zodoende een wat Gioia et al (2012,2017) "knowledgeable agent" te worden door de bestaande concepten en theorieën te gebruiken om de verkregen data te kunnen interpreteren. Daarbij is gekeken naar literatuur op het gebied en snijvlak van governance, leiderschap, communicatie en organisatietheorie, eigendomsstrategieën, sociale wetenschappen en strategisch management. In aanvulling op

¹⁶ Zowel de naam van het bedrijf 'Biashara Endelevu' als de naam van de familie 'Endelevu' zijn pseudoniemen voor het installatiebedrijf en voor de familie in verband met anonimisering van de gegevens.

de interview data, heeft het onderzoek gebruik gemaakt van publieke en private bronnen en van observaties. Zo zijn de zogenaamde *rocks* (niet financiële KPI's¹⁷ voor de nieuwe missie waarbij Koninklijke Van Puijenbroek Textiel BV de kleding wil maken voor de eerste Mars astronauten) op 4 grote banners te vinden in Texperience Center van het bedrijf (Goirle) waar het interview plaats vond. Deze bevestigde wat de CEO vertelde met betrekking tot de strategie en de vertaalslag naar het bedrijf. De datastructuur is verwerkt in de tabel met primaire concepten, secundaire thema's en de geaggregeerde dimensies (zie annex 2). In de vierde en laatste stap, zijn de mogelijke relaties bekeken tussen de concepten, thema's, de dimensies, de cases en bestaand onderzoek. Op basis daarvan zijn proposities benoemd die in hoofdstuk 5 staan.

2.5 Fase 5: Betrouwbaarheid en validiteit, verspreiding van de onderzoeksresultaten

Om te testen of het onderzoek aan de wetenschappelijke eisen voor onderzoek voldoet, is het beoordeeld op de constructen interne en externe validiteit en op betrouwbaarheid.

2.5.1 Construct interne en externe validiteit

Het construct validiteit is de mate waarin de correcte operationele waarden worden gemeten voor de bestudeerde theoretische aspecten (Stuart et al., 2002; Voss et al., 2002). Data zijn zoals eerder beschreven door meerdere bronnen verkregen. Data is verzameld door semigestructureerde interviews bij meerdere personen bij een bedrijf, bij meerdere leden uit een familie. Triangulatie vond plaats door gebruik te maken van andere informatiebronnen zoals jaarverslagen, websites van de bedrijven, artikelen uit kranten, (bedrijfs)films en interviews op YouTube¹⁸.

Interne validiteit is de mate waarin een causale relatie kan worden gelegd in de studie, het moet duidelijk zijn dat bepaalde voorwaarden leiden tot andere voorwaarden. Door patroonherkenning duidelijk te beargumenteren en te onderbouwen met in de empirie gevonden data wordt de interne validiteit bewaakt.

Externe validiteit verwijst naar het domein waarnaar de onderzoeksresultaten of causale relaties kunnen worden gegeneraliseerd (Stuart et al, 2002; Voss et al, 2002). Dit onderzoek doet suggesties voor een causale relatie tussen bepaalde fenomenen. Verder onderzoek moet de externe validiteit testen.

2.5.2 Betrouwbaarheid

De mate waarin het onderzoek kan worden herhaald met dezelfde resultaten bepaalt de betrouwbaarheid van het onderzoek (Stuart et al., 2002; Voss et al., 2002). Bij dit onderzoek is een casestudie protocol gemaakt, zijn de in de interviews gebruikte theoretische concepten omschreven en zijn alle interviews uitgewerkt, ter verificatie teruggestuurd naar de geïnterviewde en bij de auteur op te vragen.

2.5.3 Verspreiding van onderzoeksresultaten

Het onderzoek inclusief de onderzoeksresultaten, proposities, theoretische en praktische implicaties zullen worden gedeeld. De master thesis van de Erasmus Universiteit staan online en zijn toegankelijk. Alle bedrijven en familieleden die hebben deelgenomen krijgen een exemplaar. Dat geldt eveneens voor FBned en Windesheim. Daarnaast zal het onderzoek bij verzoek gestuurd worden naar geïnteresseerden.

¹⁷ Kritieke prestatie-indicatoren, variabelen om prestaties van ondernemingen te meten.

¹⁸ Publieke en private bronnen.

3 Literatuuronderzoek

Aan de hand van een literatuurstudie worden de theoretische concepten uitgewerkt waarbinnen het onderzoek plaats vindt. De eerste paragraaf definieert het familiebedrijf, paragraaf 3.2 geeft de betekenis van het familiebedrijf. Achtereenvolgens bespreekt paragraaf 3.3 de familie en paragraaf 3.4 het familiebedrijf als systeem om zowel de familie als het familiebedrijf te kunnen interpreteren. In paragraaf 3.5 komt de familiebedrijfsstrategie aan bod, gevolgd door het financieel vermogen en sociale emotionele rijkdom in paragraaf 3.6. In 3.7 staat de eigendomsvisie centraal en in paragraaf 3.8 de factoren die een rol hebben in de totstandkoming van een gezamenlijke eigendomsvisie.

3.1 Het familiebedrijf gedefinieerd

Onderzoek naar familiebedrijven gebeurt sinds de jaren '50. Als een van de eerste onderzocht Calder (1953) managementproblemen bij kleine familieondernemingen. Wetenschappers, leiders van familiebedrijven en *family business centers* speelden vervolgens een belangrijke rol in de opbouw van het studieveld *Family Business* (Melin, Nordqvist & Sharma, 2014). Mensen uit de praktijk en wetenschappers werkten samen gestaag aan meer kennis en begrip over familiebedrijven. Het studieveld werd ontwikkeld, instituties opgericht, de wetenschappelijke nauwkeurigheid bewaakt en mogelijkheden naar verdere kennisopbouw gegrepen.

De gestage groei van wetenschappelijke studies naar familiebedrijven werd gekenmerkt door nog twee andere ontwikkelingen. Ten eerste bewogen deze studies over familiebedrijven van generalisatie naar specialisatie, wetenschappers hielden zich met name met het opdoen van de kennis, wetenschap bezig. De pioniers waren mensen met meerdere rollen: zij deden onderzoek en adviseerden daarnaast familiebedrijven. Door de groter wordende druk uit de universitaire wereld om onafhankelijk onderzoek te doen zonder verstrengeling van belangen bij familiebedrijven, en door het omvangrijker wordend advieswerk, het opkomen van nieuwe *Family Centers* en het onderwijs, werd verdere specialisatie ingezet. De tweede ontwikkeling deed zich voornamelijk voor na de jaren tachtig en is de globaliseringsgolf. Leerstoelen gericht op *Family Business* vind je sindsdien wereldwijd terug, net zoals *Family Centers*.

Ondanks dat het studieveld zich verder ontwikkelt, en familiebedrijven een veelvoorkomende organisatorische vorm is, bleef de aandacht van bedrijfskundigen aanvankelijk zich richten op multinationals en beursgenoteerde bedrijven. Dit verandert later in de periode 2008-2010 wanneer familiebedrijven zich tijdens en na de financiële crises positief blijven onderscheiden, gecommitteerd blijven aan continuïteit, voorzichtigheid, ervaringskennis, onconventionele strategieën, snelle besluitvorming en het investeren in de langere termijn.

Vele wetenschappelijke studies volgden elkaar in relatief korte tijd op en zijn gepubliceerd in vooraanstaande bladen als het *Academy of Management Journal*; *Entrepreneurship, Theory and Practice*; *Corporate Governance (Oxford)*; *Organization Studies* en natuurlijk *Family Business Review*. Als gevolg hiervan wordt in het studieveld een steeds breder spectrum aan onderwerpen onderzocht (Sharma, Melin & Nordqvist, 2014) en hebben bedrijven steeds meer toegang tot deze verworven relevante kennis en inzichten.

Ook niet-familiebedrijven signaleren de sterktes van familiebedrijven. Sir Terry Leahy, CEO van Tesco, wil de ideale organisatie creëren door de voordelen van familiebedrijven en de positieve kanten van beursgenoteerde bedrijven te combineren. Michael-Tsabari en Tan (2013) kijken naar aanleiding hiervan naar de vraag of karakteristieke pluspunten van familiebedrijven geïntegreerd kunnen worden in de professionele omgeving van beursgenoteerde bedrijven. Het belangrijkste onderscheid tussen een familiebedrijf en een gewone organisatie is de familie zelf (Michael-Tsabari en Tan, 2013, p392). Zij komen met een familiemetafoor gebaseerd op gedrag en bekijken familiekenmerken vanuit twee dimensies, namelijk vanuit cohesie en vanuit flexibiliteit. Zij komen tot de conclusie dat familiekenmerken kunnen worden geïntegreerd in publieke en beursgenoteerde organisaties.

De gegroeide interesse in familiebedrijven leverde vooralsnog geen wetenschappelijke definitie op van het familiebedrijf. Een van de karakteristieken van een familiebedrijf is de overlap tussen bedrijf, familie en eigendom. De rol van zeggenschap is groot: vrijheid en verantwoordelijkheid zijn belangrijk. Familiebedrijven zijn daarnaast uniek in hun (organisatie)cultuur, dynamiek (Miller et al., 2005), financiële prestaties en hun rol als werkgever (Michael-Tsabari en Tan, 2013). Chua, Chrisman en Sharma stellen (1999) dat het gedrag van organisaties als familiebedrijven met name het verschil maakt. Afhankelijk van de ontwikkelingsdimensie en de te bekijken elementen ontstonden meerdere definities van 'het familiebedrijf'.

Meerdere onderzoeken vergelijken familiebedrijven met niet familiebedrijven echter door de verschillen in de gehanteerde definities van wat een familiebedrijf is, is vergelijking en daarmee theorievorming moeilijk. Er zijn discriminerende definities (wel of geen familiebedrijf), definities waarbij naar de invloed van de familie op het bedrijf wordt gekeken. Er lijkt inmiddels een overeenstemming om dichotome definities te vermijden (Deephouse & Jaskiewicz, 2013): de grens tussen wel of geen familiebedrijf is moeilijk te definiëren. En er zijn zeer grote verschillen tussen de verschillende bedrijven, ze zijn niet homogeen en niet generaliseerbaar (Melin, 2014).

De huidige meest gebruikte benadering (Deephouse & Jaskiewicz, 2013) focust op de betrokkenheid van de familie, die refereert aan de macht om invloed uit te oefenen op bedrijfsdoelen, strategieën en bedrijfsprincipes (Miller et al., 2013).

Melin, Nordqvist en Sharma (2014) gebruiken in hun Handboek de definitie van Chua et al. (1999, p 25) voor familiebedrijven. Deze is ruim, refereert aan die betrokkenheid van de familie en wordt verder in deze studie ook als uitgangspunt gehanteerd:

“The family business is a business governed and/or managed with the intention to shape and/or pursue the vision of the business held by a dominant coalition controlled by members of the same family or a small number of families in a manner that is potentially sustainable across generations of the family or families.” (Chua et al. 1999, p 25)

De betrokkenheid van de familie staat ook centraal in recent onderzoek naar socialemotionele rijkdom (*socio-emotional wealth research*). Dit wordt verder uitgewerkt in paragraaf 3.6.

3.2 De betekenis van het familiebedrijf

Met ruim 270 duizend familiebedrijven, een omzet van 343 miljard Euro en 29% van de werknemers in dienst van een familieonderneming (CBS, 2017), levert het Nederlandse familiebedrijf een stevige bijdrage aan de Nederlandse economie. De betekenis van familiebedrijven gaat echter verder dan deze getallen. Ondernemersfamilies geven ook een bijdrage aan de 'culturele reproductie' van een specifieke vorm van ondernemerschap (Spitz et al., 2016). Voor ondernemerschap zijn persoonlijke eigenschappen als communicatie, motiverende vaardigheden en een goede presentatie belangrijk. Het zijn kwalificaties met een culturele lading die je meekrijgt in de familie. De betekenis van het familiebedrijf voor het ondernemerschap in Nederland is daarmee groter dan alleen de overdracht van eigendom in de vorm van een bedrijf.

Hiernaast is een bedrijfsbestuur blij met een aandeelhouder die zich voor een lange periode bindt, meedenkt over de bedrijfsstrategie, niet enkel gericht is op dividend. Bij het AEX-fonds worden aandelen gemiddeld 5,3 maanden weer verkocht, in de Midkap na 8,8 maanden (FD, 26-10-2017, voorpagina). De volatiliteit maakt een langetermijnblik bij aandeelhouders van beursgenoteerde bedrijven uitzonderlijk. Langetermijnstrategieën moeten opgedeeld in kleine stappen om de belegger mee te kunnen nemen. Bestuurders en Commissarissen werken continue aan commitment. Aandeelhouderscommitment is meer een gegeven bij familiebedrijven. Naast aandeelhouders blijven ook CEO's (extern en familiair) langer op hun post in familiebedrijven (Ballini, 2015). De gemiddelde termijn dat CEO's van Nederlandse beursgenoteerde bedrijven op hun positie zitten is 6,6 jaar (FD, 01-08-2017, p13). CEO's uit de familie besturen geregeld decennia, volgens het blad MT (Ottenhof, 2012) heeft bijna 1/3 van de familiebedrijven een CEO die al 20 jaar aan het roer staat. Dit maakt visies en strategieën gericht op de lange termijn mogelijk. Dat leidt niet altijd tot een positief resultaat wanneer de markt vraagt om ander leiderschap, er conflicten uitbreken in de familie of opvolgingsproblematiek zich voordoet (Carlock en Ward, 2001)

Miller en Le Breton Miller (2005) keken naar het succes van familiebedrijven en zagen de sleutel in, wat zij noemen, de 4 Cs: 1. continuïteit (*continuity*) die nagestreefd wordt vanuit de missie van het familiebedrijf, 2. een sterke gemeenschapscultuur (*community*) die zich o.a. uit in de loyaliteit van medewerkers om samen met de familie de missie te realiseren en loyaliteit van de familie eigenaren naar het personeel, 3. hechte relaties met klanten en externe partners (*connection*), ook hier gaat het lange termijn perspectief voor direct winstbejag en 4. onafhankelijkheid, het snel (korte beslislijnen, een vlakke structuur) kunnen reageren (*command*) op bv de kansen die zich in de markt voordoen. Bij die innovaties, het vernieuwen, draait het niet zozeer om het opmerken van nieuwe omstandigheden maar om het instaat zijn om de omgevingsverandering te verbinden met de bedrijfsstrategie en deze over tijd aan te passen.

Als we de overdracht van het ondernemerschap tussen generaties niet alleen zien als een actie om het familiebedrijf te behouden maar ook als een actie die is gericht op de reproductie van ondernemerschap, dan is helder hoe sterk ondernemerschap als levenshouding in de familie is ingebed (Spitz et al., 2016). Ondernemerschap is belangrijk voor Nederland. De toekomst van dit ondernemerschap hangt niet alleen af van nationale en internationale economische ontwikkelingen, maar ook van de demografische processen van de huidige familiebedrijven en indirect van de aantrekkelijkheid van het ondernemerschap als (familiaire) levensstijl (Spitz et al., 2016).

3.3 Familie als systeem

Familie zelf is een hybride concept (Lubinski in Spitz et al. 2016). Noch het kerngezin, noch de context van meerdere generaties zijn eenduidig vastgelegde grootheden. Familie is biologisch maar ook een sociaal construct, uitkomst van hoe verschillende actoren het definiëren en voortdurend onderhevig aan veranderingen. Aangetrouwde verwanten worden vaak wel tot de familie gerekend, maar niet tot de bloedverwanten. De gezamenlijk kijk op het leven veranderd (Lubinski in Spitz et al. 2016), nieuwe generaties moeten vertrouwd raken met haar geschiedenis en de gemeenschap accepteren. Deze studie definieert familie naar een voorstel van Schlippe en Schneewind: *“Een familie is een biologische, sociale of juridische eenheid van personen die in elke samenstelling minimaal bestaat uit twee generaties die bepaalde doelen nastreven. Die doelen kunnen publiek of privaat zijn.”* (Schlippe & Schneewind in Melin 2014, p48)

Een manier om een familie te duiden is om te kijken hoe de familie functioneert als een systeem. De van Dale (www.vandale.nl) haalt een systeem aan als *“een doelmatig geordend samenhangend geheel van bij elkaar horende dingen en hun onderdelen”*. Klein en White (1996) verklaren het systeem ook ten opzichte van de omgeving: een systeem beïnvloedt haar omgeving en kan onderscheiden worden van die omgeving.

Door de relatie die familieleden met elkaar hebben en de relatie die zij als familie hebben met hun omgeving, kunnen families als een systeem beschouwd worden (familie als een verzameling familieleden). Dit systeem wordt gekarakteriseerd door een aantal kenmerken die op elkaar ingrijpen en met elkaar verbonden zijn (Van Kimmenade, 1996):

- a. Grenzen: hoe open of gesloten is de familie?
- b. Structuur: op welke manier is de familie georganiseerd? Is zij hiërarchisch, welke rollen kent zij, hoe worden deze vertaald (geslacht, geboortevolgorde: oudste, tweede, jongste kind enzovoort) en hoe ziet de balans onafhankelijkheid (eigen identiteit en zelfbeeld van de familieleden) versus verbondenheid eruit?
- c. Waarden, normen en regels (vaak impliciet, ongeschreven en vanzelfsprekend): hoe ga je met elkaar om, hoe moet je je gedragen? Is er vertrouwen?
- d. De (non)verbale communicatie: hoe ziet het communicatiepatroon eruit?
Communicatie is het instrument om begrepen te worden en verbonden te zijn. Een familie of organisatie kan stabiel blijven door coördinatie van de communicatie tussen de systeemdelen. Communicatie is het overbrengen van inhoudelijke informatie maar geeft ook de verhouding aan tussen personen.

De familie wordt daarmee meer dan de samenstelling van haar leden en is een aparte entiteit, die autonoom functioneert van haar leden (Van Kimmenade, 1996). Een verandering bij een onderdeel heeft invloed op een ander deel. Een familie is sterk met elkaar verbonden. Het is een relatie die niet alleen functioneel is (verdeling rollen en taken binnen gezin) maar ook emotioneel (door verwantschap gecreëerd, vaak door vertrouwen gekenmerkt).

De interactie tussen onafhankelijkheid en verbondenheid is afhankelijk van de balans tussen de hoeveelheid energie die een persoon in een relatie investeert en terugontvangt. Hughes (2007, p10) geeft aan dat voor een familie, de fusie die uit positieve affiniteiten ontstaat – de positieve relaties van familieleden met elkaar - de heilige graal is van het familieleven. Grondslag van sociale regels zijn waarden en normen. Die ontwikkelen zich bij elk individu en

bepalen de manier hoe de persoon in het leven staat. Hoe waarden en normen zich ontwikkelen ligt ingebed in de cultuur. Onze ervaringen uit het verleden bepalen een deel van de perceptie van de dingen die we zien en horen. Familieleden 'verstaan' elkaar vaak, begrijpen en voelen aan wat er wordt bedoeld (Van Kimmenade, 1996).

“Vanuit psychologisch en sociologisch oogpunt is het gevoel om tot een groep te behoren een wens die diep verankerd zit in ons menszijn. Dit uit zich in het verlangen naar verbondenheid, saamhorigheid, naar samenwerking, direct contact en de ervaring van vertrouwdheid.” (Otto in Spitz et al, Inzichten, 2016, p 10). De sociale definitie van een groep is dat haar leden in een directe duurzame sociale relatie tot elkaar staan, ieder van hen zich bewust is van de andere leden en er tussen hen sociale interactie mogelijk is. In de organisatiepsychologie wordt onder een groep het merendeel van de personen verstaan die gedurende een langere periode in directe interactie met elkaar staan en door ene wij-gevoel zijn verbonden. Er is sprake van een onderlinge rolverdeling en gemeenschappelijke normen, waarden en doestellingen (Van Kimmenade 2003).

3.4 Familiebedrijf als systeem

Het familiebedrijf kan als een systeem gezien worden, met de familie en het bedrijf als subsysteem, elk met een eigen structuur. In een bedrijfssysteem gaat het om het uitvoeren van taken, het aanbieden van diensten en producten, winstgevendheid en het overleven in de markt. In een familie gaat het om relaties met elkaar en met de omgeving. Deze twee systemen overlappen elkaar in familiebedrijven doordat familieleden functies hebben in het bedrijf. Volgens Carlock en Ward (2001) is het zaak om te zorgen dat familie- en bedrijfssysteem in balans zijn. De familie vormt sociaal kapitaal, onderlinge relaties waarbij ieder familielid haar/zijn eigen rol heeft, menselijk kapitaal (werknemers) en geeft de basis voor financieel kapitaal. Als sociaal kapitaal speelt zij ook een rol in de relatie met de andere stakeholders: medewerkers, klanten en leveranciers.

In aanvulling op het familie- en bedrijfssysteem voegen Tagiuri en Davis in 1982 een derde systeem toe, het eigendom. Zij presenteren de overlappende systemen in het *Three-Circle Model* (driecirkelmodel) voor het eerst in *Family Business Review* in het artikel *Bivalent Attributes of the Family Firm*.



Figuur 1 Driecirkelmodel. Bron Tagiuri & Davis, 1982

Familieleden kunnen verschillende rollen hebben, afhankelijk waar ze zich in het driecirkelmodel bevinden (bv op positie 7 is het familielid eigenaar van het bedrijf en werkt

er ook, op positie 3 werkt de persoon in het bedrijf, maar is geen eigenaar, noch familielid)¹⁹. Iedere rol heeft haar eigen belangen. Hoe ouder het familiebedrijf, hoe verder in generaties het bedrijf is, hoe meer rollen over het algemeen zijn ingevuld.

Gersick, Davis, Hampton en Lansberg werken het model in 1997 verder uit. De drie componenten familie, bedrijf en eigendom hebben fundamenteel andere logica, zijn wel met elkaar 'connected' en van elkaar afhankelijk. Zij komen tot het *Development Model of Family Business* (het Ontwikkelingsmodel, zie tabel 3). Het model geeft inzicht in de complexiteit van familiebedrijven, in de uitdagingen waar familie en bedrijf voor staan. Daarnaast kent elke component –familie, bedrijf en eigendom- veranderingen in de tijd, het is daarom een dynamisch model.

Tabel 3: Het Ontwikkelingsmodel van Familie Bedrijven (Gersick et al., 1997)

	Oprichter en ondernemende ervaring	Groeiende familie & bedrijf	Complex familie & bedrijf
Eigendom	Controlerende eigenaar	Partnership met broer(s) en/of zus(sen)	Partnership met neef/neven en/of nicht(en)
Bedrijfsontwikkeling	Startup	Expansie/formalisering	Ontwikkelt/volwassen
Familie-ontwikkeling	Jong familiebedrijf 1 generatie in bedrijf	2 generaties in het bedrijf	Multi generatie bedrijf (3 of meer generaties)

In de startende fase van het bedrijf streeft de oprichter naar persoonlijke onafhankelijkheid, het grijpen en benutten van kansen en de uitdaging aangaan. In de formalisatiefase begint het bedrijf te lopen, heeft het een (kleine) winst, slaan de producten aan en ontwikkelt het management zich. Het volwassen bedrijf is vervolgens stabiel, kent een gestroomlijnde organisatie, de organisatorische complexiteit en bureaucratie neemt toe en kan de organisatie een samenhang van instituten worden. Gersick et al., (1997) concluderen vervolgens dat een volwassen bedrijf, met competent management en verdeelde verantwoordelijkheden en bevoegdheden, beter is voorbereid om bijvoorbeeld opvolgingsproces te doorstaan (ongeacht aan familie of derden).

Carlock en Ward (2001) verfijnen de eigendomsconfiguraties en benoemen ook het familie syndicaat²⁰ op het moment dat de familie zich na samenwerking met (achter)nichten en (achter)neven nog verder ontwikkelt en generaties doorgaan²¹. Daarnaast hoeft een eigendomsconfiguratie zich niet lineair te ontwikkelen, een bedrijf kan bijvoorbeeld ook van een constellatie van nichten en neven terug naar en zus broer samenwerking (na uitkoop bijvoorbeeld). Grote uitdaging bij een syndicaat is om een stem te kunnen blijven vormen, de eenheid te kunnen bewaren. Vanuit dat perspectief is het belangrijk dividend te kunnen uitkeren en de betrokkenheid sterk te houden (Carlock & Ward, 2001).

¹⁹ 1. Familielid, 2. eigenaar, 3. medewerker, 4. familielid en eigenaar 5. medewerker en eigenaar 6. familielid, werkend in bedrijf, 7. familielid, eigenaar, werkend in bedrijf.

²⁰ In de literatuur vind je syndicaat - groep bedrijven die opkomen voor een gemeenschappelijk belang – consortium of dynastie (Vlaams).

²¹ van DGA, via familie geleid, familie gecontroleerd naar eventueel een familieconsortium.

Het kader integreert naast familie, de eigendomsconfiguraties en het bedrijf (organisatie) ook de industrie en de individuele levensloop als drijvende krachten. De familie ontwikkelt zich uiteindelijk tot een wijdvertakte familie, het individu eventueel tot een gezin met opgroeiende kinderen. De industrie komt op en kan via bloei tot uiteindelijk verval evalueren, net als een organisatie (het bedrijf) zich vanuit de pioniersfase via de groeifase, stabiliteit ook tot in een neergaande fase kan ontwikkelen. Vele gedaantes maken het krachtenveld complex.

De conclusie dat planning zowel aan de bedrijfskant als wel aan de familiekant cruciaal is verwerken Carlock en Ward in 2001 in het *Parallel Planning Process Model*. Het familiesysteem moet de emotionele belangen wegen, de familie noden erkennen en de stabiliteit behouden, het bedrijfssysteem moet zich richten op de bedrijfsprestaties, de bedrijfsbelangen en de managementzaken. Al deze doelen moeten gediend.

In familiebedrijven met een dominante eigenaar heeft de eigenaar in grote lijnen invloed op drie aspecten: de bedrijfscultuur, de governance en de bedrijfsstrategie (Schein, 2004). Er zijn drie bronnen in een organisatie (familiebedrijf) die de dragers vormen van de cultuur:

- a. de overtuigingen, waarden en normen van de oprichter;
- b. de leerervaringen van de groepsleden gedurende de groei van de organisatie; en
- c. de overtuigingen, waarden en normen van de nieuwe leden en leiders die invloed hebben op de organisatie.

De opbouw van de governance van een familiebedrijf (zie ook 2.2.1) wordt medebepaald door de eigenaren (samenstelling directie/raad van bestuur, raad van commissarissen, prioriteiten in raden etc.).

3.5 De familiebedrijfsstrategie

Ward publiceert in 2011 het artikel *How family values and vision drive business strategy and continuity*. Hierin schrijft hij dat het niet alleen rationele analyses zijn, die de keuze in een familiebedrijf van een strategieselectieproces vormgeven, echter de essentie van de strategie is het matchen van de kansen in de zakelijke markt en de waarden van de familie-eigenaren. De bedrijfsstrategie wordt indirect beïnvloed door 3 overtuigingen:

1. De ideeën van familieleden over het familiedoel en het bedrijfsdoel. Komt het bedrijf tegen alle kosten op de eerste plaats?
2. Is in de ogen van de familie het familiebedrijf een kiem van conflict of harmonie? Ervaringen uit eerdere generaties zijn hier vaak belangrijk.
3. De ideeën van de familie omtrent leiderschap: gelooft zij in organisatieleiderschap vormgegeven door één persoon of is een team van leiders effectiever?

Familieleden zijn zich vaak niet bewust van de waarden en normen van de familie die zich in de bedrijfsstructuren hebben verankerd, zoals normen en waarden rondom kapitaal, risico en leiderschap. Het expliciet maken verbetert en versterkt de besluitvorming en is van belang voor de continuïteit en eenheid van het bedrijf (Ward, 2011).

Familiewaarden en de familie-eigendomsvisie sturen de strategie van familiebedrijven aan. Een SWOT²² legt bedrijfssterktes en –zwaktes bloot, maar geeft geen compleet antwoord op

²² SWOT: strengths, weaknesses, opportunities, and threats: analysemodel waarbij sterktes, zwakten, kansen en bedreigingen worden benoemd.

vragen rond strategische keuzes. De kern van succes is de lange termijn commitment van de familie aan het bedrijf en de wijze waarop familieleden met teleurstellingen omgaan. Zijn dit sterktes dan vindt strategieaanpassing plaats en worden oplossingen gevonden. Een overall visie voor bedrijf en familie vormt voor familiebedrijven het strategisch denken (Ward 2011).

Ook Salvato en Corbetta in Melin et al. (2014) komen tot de conclusie dat strategisch management echt anders is in familiebedrijven. Een familie oefent significante invloed uit op cruciale beslissingen en processen in het bedrijf, zij heeft invloed op de bedrijfsvisie, op controlemechanisme en over unieke middelen (*resources*), vaardigheden en managementacties (Chua et al., 1999). De familie-invloed maakt familiebedrijven uniek omdat het patronen van doelen, strategieën en structuren creëert die worden geformuleerd, ontworpen en geïmplementeerd op compleet andere wijze dan niet familiebedrijven. Dit kan positieve of negatieve effecten hebben op de organisatie-uitkomsten zoals competentievoordelen, diversificatiebesluiten en financiële performance (Miller, Le Breton Miller, 2005), en het behoud van sociaal-emotionele rijkdom, aandacht en zorg voor het milieu (*environmental stewardship*).

Over deze strategiedimensie, de manier waarop beslissingen worden gemaakt, oplossingen geïmplementeerd en uitkomsten beschreven is weinig literatuur. Het onderscheid tussen strategische inhoud en het strategisch proces is bij familiebedrijven lastiger te bepalen door de aanwezigheid van familie op de werkvloer, de dagelijkse activiteiten en het web aan relaties tussen diegenen die de strategische beslissingen nemen. Salvato, Corbetta in Melin et al (2014) vonden 77 empirische strategiestudies bij familiebedrijven (appendix 15.1 in Melin et al., 2014, p306-315). Zij identificeerden de meest genoemde issues en zochten op basis daarvan naar de huidige kennis op het terrein van strategie en strategisch management in familiebedrijven. De strategiedefinitie van de studies varieerde en daarmee was de analyse complex. Meest genoemde onderwerpen zijn middelen (*resources*: 13), internationale strategieën (11), planning (10), strategische argumenten (10) en strategische benadering (9). Inhoud gerelateerde uitkomsten zijn beduidend vaker onderzocht dan familie specifieke variabelen (sociaal-emotionele rijkdom²³, familiereputatie en identiteit en andere familie gerelateerde doelen).

Het onderzoek zocht verder naar de belangrijkste concurrentiestrategieën, gebaseerd op empirisch onderzoek naar inhoudelijk strategische keuzes en hun resultaten bij minimaal 2^e generatie familiebedrijven. Gekeken is naar leiderschap, diversificatie en groei. Uit het onderzoek bleek dat de meeste familiebedrijven een nichestrategie hebben: ze streven ernaar leider te zijn in een of een groep producten of diensten, markt of geografische segmenten of door het bedienen van een (aantal) fase(n) in de gehele productieketen van hun product of dienst. Een nichestrategie is financieel duurzaam, ook als je enkel gebruik wil maken van familie resources. Bovendien heeft deze strategie een hefboomwerking voor de andere resources van een familiebedrijf: de in het verleden opgedane technische en commerciële competenties, de zakelijke relaties die door familieleden zijn opgebouwd, de partijen waar lange termijn mee wordt samengewerkt en bv de bedrijfswortels in de lokale omgeving/thuisbasis. Er kleven alleen ook risico's aan een

²³ *Socio emotional wealth* (Berrone, Cruz & Gomez-Mejia in Melin et al., 2014) verwijst naar de niet- financiële doelstellingen die familiebedrijven omarmen zoals familieharmonie, respect en veiligheid en wordt in dit onderzoek vertaald in sociaal- emotionele rijkdom.

nichestrategie bij het niet volgen van marktveranderingen. Klanten verliezen hun interesse in het product of de competitie neemt de markt over.

De groeistrategie gericht op verdere ontwikkeling van de sector of industrie van de oprichter komt veel voor, waarbij het groeitempo wordt bepaald door de wensen van de eigenaarsfamilie en het vereiste financiële vermogen. Management wordt daarbij langzaam geprofessionaliseerd door het aantrekken van externe managers die samenwerken met de in het bedrijf werkende familieleden (Salvato & Corbetta in Melin et al., 2014).

De studie van Salvato en Corbetta (in Melin et al., 2014) geeft het volgende inzicht bij succesvolle diversificatie:

- a. het familiebedrijf kiest welke gebieden ingegaan kunnen worden door eenvoudig het originele businessidee te repliceren (dupliceren);
- b. er wordt gekozen voor een 'stap-voor-stap' benadering waarbij de nieuwe gebieden eerst moeten uitgroeien tot succesfactoren alvorens een ander gebied te ontginnen;
- c. gediversifieerde familiebedrijven kijken ook goed naar thuisgebieden, die vaak nog zorgen voor substantiële inkomsten en winst (eventueel opschalen);
- d. familiebedrijven breiden vaak uit door kleine investeringen in het nieuwe gebied en intensifiëren die vervolgens. Soms vereist het nieuwe gebied een stevige verandering, bv een acquisitie. Succesvolle familiebedrijven plannen die vaak goed en doordacht.

Een opkomende strategie, zowel in de praktijk als in aandacht in de wetenschap, is die van groei door middel van diversificatie buiten de kernactiviteiten. Dit is een gekozen strategie voor familiebedrijven die hun leiderschap hebben verzekerd in de kernactiviteiten en die willen uitbreiden in aanpalende gebieden in termen van marktsegment, geografisch gebied, product of dienst of waardeketen. Het groeipad met de snelste ontwikkelingen (Corbetta & Salvato, 2014, Miller et al., 2005) is die van externe groei. Ook acquisitie is belangrijk, met name als het om omvang van het bedrijf gaat. Om acquisities zo goed mogelijk te laten verlopen, zetten de familiebedrijven vaak speciale teams in die de zakelijke kansen onderzoeken, begeleiden en/of uitvoeren (Miller, Le Breton Miller 2005).

Internationalisatie, diversificatie in nieuwe geografische gebieden, lijkt alleen succesvol te kunnen zijn als de ondernemende eigenaarsfamilie de missie heeft een solide internationale positie in te nemen en zich te committeren aan lange termijn internationaliseringsstrategieën (Corbetta & Salvato, in Melin, 2014). Dit vergt een internationale cultuur, reizende managers en familieleden die nieuwsgierig zijn naar andere (bedrijfs)culturen. Een op de lange termijn gerichte internationalisatie strategie vraagt ook stevige investeringen, vaak externe investeringen of overeenkomsten met andere bedrijven. Daar moet de familie voor willen en kunnen open staan.

Een heel studieveld dat nog grotendeels onontgonnen is, is de invloed van de eigenaarsfamilie op proactieve inzet van het bedrijf rond milieuvraagstukken, duurzaamheid en/of sociaal verantwoorde strategieën. Zijn ondernemende families andere stakeholders dan andere belangdraggers in de samenleving? Is er een verschil in ethische principes en gedrag tussen de generatieleden van families? Le Breton-Miller en Miller (2016) brengen relevante dimensies in kaart om te kijken of familiebedrijven economisch, sociaal en milieu verantwoordelijk gedrag in hun strategie zo inzetten dat deze voordelen biedt voor alle stakeholders en de samenleving in het algemeen (zoals gelijke goede behandeling van

werknemers, minimaliseren ecologische *footprint* van het bedrijf, eerlijke behandeling klanten, liefdadige bijdrage aan de lokale gemeenschap). Familiebedrijven sturen op een duurzame levensvatbaarheid van het bedrijf, ze hebben om die reden een belang bij het onderhouden van goede relatie met stakeholders in de gemeenschap (Miller et al., 2005) en bij het behouden van een goede reputatie (Deephouse & Jaskiewicz, 2013).

Families zijn echter zeer heterogeen als het gaat over morele standaarden (Le Breton-Miller & Miller, 2016), een aantal wordt gekarakteriseerd door egoïsme, andere juist door een open systeem waarbij affiniteit en waarden worden gedeeld (Hughes, 2007), waarbij gewezen wordt op sociale verantwoordelijkheden en vrijgevigheid. Waarden die je in je opvoeding in de familie meekrijgt, vormen later gedrag (Le Breton-Miller & Miller, 2016). Ook formeel onderwijs kan het gedrag op latere leeftijd beïnvloeden. Daarbij is niet alleen de kennis relevant, ook de wijze waarop de kennis wordt opgedaan - de vaardigheden - in groepswork bijvoorbeeld. Hoe duurzame gebruiken te implementeren in het familiebedrijf en tegelijkertijd het bedrijf goed draaiende te houden vraagt jarenlange training, leertijd en ervaring binnen een bedrijf. De rol van goed bestuur, governance, is een andere factor die relevant is. Zo draagt een goede balans tussen managers vanuit de familie en externen bij aan aandacht voor lange en korte termijn doelen (Le Breton-Miller en Miller, 2016, Ward, 1991). Verder speelt de lokale omgeving een rol: in kleinere dorpen kan een bedrijf zich verantwoordelijker voelen voor haar burens dan in een stad. Familiebedrijven zullen ook meer verantwoordelijkheid nemen voor duurzaamheid op het moment dat het de strategische prioriteiten en het concurrentievoordeel dient (bij bijvoorbeeld merken, reputatie, het opbouwen van een imago). Daarnaast kan financieel, milieu en sociaal verantwoordelijk gedrag een boost krijgen bij belangrijke familiemomenten als de geboorte van een kind. Het generatiedenken krijgt dan de kans. Concluderend: familiewaarden, onderwijs, governance, organisatie- en omgevingsfactoren spelen samen een rol in de relatie tussen familiebedrijven en hun keuze voor milieu, duurzaamheid en/of sociaal verantwoorde strategieën.

3.6 Financieel vermogen en sociaalemotionele rijkdom

Er wordt in de literatuur veel gesproken over de effecten van eigendom op strategie en prestaties, dit gaat niet alleen over het percentage aandelen dat van invloed is, het gaat met name over de sociale context van de eigenaren die relevant is (Zellweger, in Melin et al. 2014, ECFB et al. 2017, Le Breton Miller, Miller & Lester 2011, Gomez-Mejia et al., 2012).

Sociaalemotionele rijkdom (*'socio-emotional wealth'*) verwijst naar de niet-financiële aspecten van het bedrijf die beantwoorden aan de gevoelsbehoeften van de familie, zoals de familieharmonie, veiligheid, identiteit (een positief imago, respect), loyaliteit naar eigen werknemers (altruïsme), het mogelijk integreren van de familiewaarden in het bedrijf, en de voortzetting van de familiedynastie. Het is een parapluconcept dat de affectieve waarde van het familiebedrijf voor de familie samenvat. Het omvat gezamenlijke doelen zoals de intentie om het bedrijf naar de volgende generatie door te geven, werkmogelijkheden voor familieleden en sociale status in de gemeenschap. Omwille van dit vermogen hechten familiebedrijven veel belang aan het behoud van familiecontrole (Lambrecht, 2016).

Voortbouwend op *behavioural agency theory* constateren academici uit de sociaal-emotionele rijkdom benadering, dat familiebedrijven besluiten nemen op basis van sociaal-emotionele referentiepunten en niet alleen op economische overwegingen (Deephouse &

Jaskiewicz 2013). Zo zijn het zich kunnen identificeren van familieleden met het familiebedrijf en het verkrijgen van een bevoorrechte reputatie belangrijke doelen.

Volgens de sociale identiteitstheorie (*social identity theory*) is “*the self-concept of an individual encompasses not only a personal identity (the I) but also a social identity (the groups one belongs to, the We).*” (Deephouse & Jaskiewicz, 2013 p341).

De classificaties maken het mogelijk voor individuen om hun eigen sociale omgeving betekenis te geven en zichzelf te definiëren in relatie tot de ander. Sociale identificatie in een groep vraagt dat individuen bewust zijn van hun groepslidmaatschap, het waarderen en er emotioneel in investeren. Volgens Deephouse en Jaskiewicz (2013) zijn familieleden zich meer bewust van hun lidmaatschap van het familiebedrijf dan niet familieleden in familiebedrijven of van bedrijven in het algemeen. Het familiebedrijf is deel van de familie-identiteit en de waargenomen beschrijvingen van de familie in het bedrijf zijn vaak geïnternaliseerd in het zelfbeeld van het familielid. Het familiebedrijf speelt een belangrijke rol in de familie omdat familieleden formeel of informeel hebben deelgenomen in het bedrijf sinds hun geboorte (en dat van het familiebedrijf in de 1^e en 2^e generatie). Familieleden groeien op met het bedrijf, horen verhalen over het bedrijf en worden met respect gewaardeerd door de gemeenschap vanwege die relatie met het bedrijf. Het bedrijf is een integraal deel van hun persoonlijke geschiedenis en identiteit (Dyer, 2006) dat zij ook vanwege die sociaal-emotionele relatie waarderen (Deephouse & Jaskiewicz, 2013). De affectieve waarde verkregen door lid te zijn van het familiebedrijf is belangrijk voor familieleden (Hughes, 2007). Familieleden kunnen een intrinsieke wens hebben om erkend te worden voor hun bijdrage in het familiebedrijf, het vormt een grote emotionele investering (Deephouse & Jaskiewicz, 2013). Loyaliteit, trots en het zorgdragen voor de organisatie zijn belangrijke waarden die de familie noemt ten aanzien van het familiebedrijf. Om die reden omarmen familieleden langetermijnbedrijfsperspectieven, maken ze zich drukker om de legitimiteit van het bedrijf en zijn ze voorstander van het overdragen van het bedrijf naar de volgende generatie. De identificatie met het familiebedrijf is groot en niet tijdelijk (Deephouse & Jaskiewicz, 2013).

Stewardship, rentmeesterschap, typeert het gedrag van familiebedrijfseigenaren die het bedrijf als een goede ‘ouder’ willen beheren (Miller et al. 2005). De *stewardship*theorie gaat uit van de lange termijn betrokkenheid van de familie in het bedrijf. De rentmeester koestert haar/zijn aandeel, dat zij/hij vaak heeft geërfd, en probeert het in een betere staat aan de volgende generatie door te geven. Bedrijfssucces wordt naast in financiële termen gedefinieerd in technologische en/of sociale prestaties.

Theoretisch denken over familiebedrijven gaat vaak uit van een tweewaardige natuur van het familiebedrijf: familie en bedrijf. Zellweger (in Melin et al., 2014) zet een volgende stap in het denken: er zijn families die geen voorrang willen geven aan bedrijf of familie, die hun eigen weg volgen in het combineren van beide: bedrijf en familie. Zij de-institutionaliseren daarmee in zekere zin de oplossing van de paradoxale situatie om of de familie, of het bedrijf voorrang te verlenen. De familie zal de familiere belangen niet zomaar achterstellen op de bedrijfsbelangen zoals in de *stewardship* benadering wordt gesuggereerd. Het bedrijf is een integraal gedeelte van de familiere belangen en zij zal een verantwoordelijkheidsgevoel ontwikkelen voor het lange termijn succes van de familie.

3.7 De eigendomsvisie centraal

Eigenaren van familiebedrijven kiezen voor het voortbestaan van hun onderneming. Echter maar 3% van de bedrijven overleeft de derde generatie (ECFB et al., 2016). Een belangrijke oorzaak voor het ten onder gaan van familiebedrijven is gelegen in slechtere prestaties door het ontbreken van aandacht voor een duidelijke bedrijfskundige visie en strategie voor de toekomst (Pendergast et al., 2011, Ward, 1991): de aandacht voor interne zaken (Carlock et al., 2001), machtsredenen (geen vertrouwen in de overdracht bijvoorbeeld) en de overdracht brengt te veel afleidende (fiscale, organisatorische, technologische, emotionele) vraagstukken met zich mee of er wordt onvoldoende gereageerd op veranderingen in de markt omdat rentmeesterschap, zekerheid en risico aversie²⁴ voor gaat op het ondernemerschap (risicovolle investeringen, innovatie) (ECFB et al., 2016).

Ward (2011) en Lievens (2016) pakken deze constatering op: een eigendomsvisie is cruciaal voor een succesvolle langetermijnvisie wisselwerking tussen familie en bedrijf. Lievens stelt (2016, p30): “De eerste taak van eigenaars is een duidelijke eigenaarsvisie²⁵ te formuleren en communiceren”. Om een bladzijde verder te poneren: “Moet elk familiebedrijf een eigenaarsvisie hebben? Zeker en vast!”

Eén van de eerste principiële zaken is de vraag of de familie de voorkeur geeft aan voortzetting van het familiebedrijf of juist het familiekapitaal wil verwerven. Naast overdracht aan de volgende generatie in de familie, een familielid, kunnen familiebedrijfseigenaren voor de continuïteit van het bedrijf ook denken aan verkoop aan derden (aan een ander bedrijf; een strategische of financiële koper), aan een beursgang (*International Public Offering*, IPO) en overdragen aan een professioneel manager, aan verkoop aan een eigen manager (Management Buy Out) of aan een persoon die niet uit eigen bedrijf komt (Management Buy In). Deze opties vallen buiten de onderzoeksvraag en worden hierom niet verder behandeld. Zij worden op deze plaats wel genoemd omdat het alternatieve scenario's zijn voor de continuïteit van het familiebedrijf.

Hughes (2007) constateert dat familiebedrijvneigenaren steeds meer toegang krijgen tot de kennis en bevindingen uit de wetenschap over het functioneren van hun bedrijven. Organisatie- en managementstudies helpen een bedrijfsfamilie begrijpen hoe haar systeem, de familieorganisatie, effectiever kan werken en hoe zij kan ‘overleven’. Hij refereert daarbij aan een belangrijke constatering dat elke eigenaarsfamilie zou moeten proberen om de eigenaars van elke (nieuwe) generatie in staat te stellen hun dromen te ontwikkelen voor de familiebedrijfsdoelen:

“An family enterprise is the fruit of the dream of family founders whose work led to the creation and growth of the family’s financial capital. All human beings have personal dreams. Those dreams need to be ours, not someone else’s. So why should any generation seek to enable the dream of an earlier generation at the expense of its own.” ... “The critical question for the family leadership is if it... ..gently uses persuasion to integrate the new dreams into the family vision.” “Unless it incorporates the aspirations of the new generation, it cannot attract them. Positive attraction is fundamental to a family’s long-term well-being.” (Hughes, 2007, p183).

²⁴ Hyper conservatisme genoemd door Le Breton-Miller en Miller et al., 2016, p 28.

²⁵ Eigenaarsvisie is het Vlaamse woord voor eigendomsvisie.

Ook Hughes legt hiermee de nadruk op de gezamenlijke familie-eigendomsvisie.

Lievens geeft vijf belangrijke zaken aan die de eigendomsvisie van de familie zou moeten omvatten (2016, p32):

1. de uit te dragen waarden;
2. de principiële doelstellingen;
3. de verwachte financiële returns;
4. verwachtingen t.a.v. bedrijfsvoering:
 - omvang strategie (soort industrie, producten en diensten, graad van diversificatie, geografisch gebied)
 - groei
 - risico; en
5. opvattingen met betrekking tot de betrokkenheid familie, de rol van de eigenaren, bij het bedrijf (eigendomsstructuur, operationele functies, bestuursfuncties, rollen ten aanzien van de brug tussen bedrijf en familie).

Keuzes hierin worden medebepaald door een mix van individuele belangen (meerderheids- en/of minderheidsbelangen), de oriëntatie (familie, individu, bedrijf op de eerste plaats²⁶ of in balans²⁷) en de houding (actief, passief) van de leden van de ondernemende familie. Een eigendomsvisie hoeft niet altijd expliciet te zijn (Lievens, 2016), soms is de visie zo krachtig dat iedereen ze impliciet beleeft en uitdraagt. Het bespreken is relevant, het waarborgt de vitale structuur van het familie eigendom.

In paragraaf 1.5 definieer ik de eigendomsvisie als *“een uitdrukking van de fundamentele overtuigingen en verwachtingen van de familie met betrekking tot het familiebedrijf”* (Lievens, 2016, p 30). Het reflecteert het commitment van de familie-eigenaren om het vermogen te managen als een groep (versus als individu), om zich in te zetten voor het vormen van een gedeelde visie voor het bedrijf en voor het tot een akkoord komen over de bedrijfsdoelstellingen.

3.8 Factoren in de totstandkoming van eigendomsvisies

Thema's die in de interviews over de totstandkoming van een gezamenlijke eigendomsvisie duidelijk aan de orde komen zijn governance, eigendom, legacy, leiderschap, communicatie, betrokkenheid, afspraken en regels binnen de familie. Deze thema's zijn niet allemaal gedegen in de familiebedrijvenliteratuur beschreven. De zeven thema's worden om die reden zo nodig breder ingestoken en hieronder per kopje besproken. Zij beïnvloeden met elkaar de inhoud en de mogelijke dimensies van de gezamenlijke familie-eigendomsvisies en zijn daarom van belang in dit literatuuronderzoek. Daarnaast zijn het thema's waarin voor eigenaarfamilies keuzes te maken zijn, strategieën te kiezen.

3.8.1. Governance

Governance wordt in de literatuur vaak besproken aan de hand van corporate governance. Corporate governance heeft (inter)nationaal veel aandacht bij bestuurders en beleidsmakers. Het heeft een relatie met bedrijfsprestaties, strategische keuzes en investeringsbereidheid maar ook met misstanden zoals de financiële crisis, met de falende

²⁶ Carlock en Ward, 2001

²⁷ Zellweger in Melin et al., 2014

zorgplicht van banken en verzekeraars, corruptie en menig (inter)nationaal schandaal. Voorbeelden als dieselgate bij Volkswagen (emissieschandaal), het boekhoudschandaal bij Ahold, het olieschandaal van Shell in Nigeria en het fraudeschandaal bij Imtech maken helder dat het beschikbaar stellen – door banken, institutionele beleggers, individuen of families - van kapitaal aan ondernemingen die door andere bestuurd worden, niet risicoloos is. Corporate governance moet een antwoord bieden op de fundamentele problemen die aan de misstanden ten grondslag liggen. Het duidt op het behoorlijk, efficiënt en verantwoord leiden van een onderneming en het afleggen van verantwoording over het gevoerde beleid aan eigenaren en andere belanghebbenden zoals werknemers, klanten en de maatschappij (Otten²⁸)

Over de definitie is geen consensus, het perspectief van economen levert een andere begripsbepaling op dan in een juridische omgeving. Keasey (1997) deed veel onderzoek naar corporate governance, zijn nog altijd veel geciteerde definitie luidt:

“Corporate Governance is the process, and structure used to direct and manage the business affairs of the company towards enhancing business prosperity and corporate accountability with the ultimate objective of realizing long-term shareholder value, whilst taking into account the interests of other stakeholders.” (1997, p288)

In de huidige organisatiestudies naar corporate governance is de dominante theoretische basis de *agency theory* (Gersick en Feliu, 2014). Otten (zie voetnoot 28) ziet het fundamentele corporate governance probleem eveneens als een *agency*probleem waarbij er een scheiding is tussen *agents*, individuen die beslissingen nemen; en principaal, personen die de consequenties dragen van de beslissingen. *Agency*problemen kunnen zich voordoen tussen aandeelhouders en managers, grote en kleine aandeelhouders, aandeelhouders plus management versus anderen. Naast het beteugelen van bestuurders speelt ook over het behalen en verdelen van gecreëerde waarde een rol. Beide zijn vervolgens niet kosteloos. Er zijn o.a. kosten die een agent maakt om zijn principaal ervan te overtuigen dat de agent in het belang van de principaal werk (bonding kosten) en monitoringskosten.

Corporate governance gaat vaak over beursgenoteerde bedrijven maar de algemene beginselen van behoorlijk bestuur en toezicht zijn ook voor private bedrijven toepasbaar, tevens in het familiebedrijf. In familiegecontroleerde bedrijven wordt het *agency* model wel complexer omdat er een derde belangrijke stakeholder is: de familie. Het eerdergenoemde driecirkelmodel (figuur 1) helpt de taken en governance doelen in relatie tot de subsystemen – eigendom, bedrijf en familie – duidelijk te maken. Bestuurlijke tegenslag in de eigendomscirkel kan leiden tot kapitaalverlies als eigenaren hun vertrouwen verliezen in het bedrijf, een misser in de bedrijfscirkel kan leiden tot competentieverlies en een fiasco in de familiekring riskeert het verlies aan commitment en eventueel continuïteit. Toch houden niet alle familiebedrijven zich actief bezig met goed bestuur, 20% heeft bijvoorbeeld een Raad van Commissarissen, kortweg RvC (MESA-Custom Management, 2017).

Er zijn wereldwijd twee heersende corporate governance systemen: het Anglo-Amerikaanse aandeelhoudersmodel geregeld door de markt en het Europees-Aziatische

²⁸ Colleslides RSM Corporate Governance van 16 juni 2016.

belanghebbendenmodel geregeld door gecoördineerde economieën. Echter Heugens en Otten (2007) komen tot de conclusie op basis van onderzoek naar 131 corporate governance codes uit 49 landen dat niet alle corporate governance regels in de twee heersende systemen passen. Zij zoeken naar een fijnere indeling waarbij gekeken wordt naar aannames, normen en waarden bij alle partijen die betrokken zijn in economische productieve activiteiten en die zo de sociale realiteit van het bedrijfsleven vormgeven.

Ook de Europese Unie heeft een actieplan Corporate Governance (2003) opgesteld, lidstaten worden geacht een referentiecodelijst te maken. In Nederland zijn regels en aanbevelingen opgesteld in code-Tabaksblad (gepresenteerd eind 2003, in werking vanaf 2004), deze kreeg eind 2016 haar laatste herziening waarbij nadruk wordt gelegd op langetermijnwaardcreatie, cultuur en gedrag. Deze code is in de basis gemaakt voor zo'n 200 beursgenoteerde vennootschappen, gaat uit van 'pas toe, of leg uit' maar kan breder inspireren voor behoorlijk bestuur en toezicht.

Rechtssystemen hebben een controlerende werking, echter andere instituties reduceren ook problemen bij publieke en private bedrijven. Otten (2016, noot 28) benoemt een economische benadering (contracten en transacties, wat is het doel van de onderneming en in wiens belang bestaat deze), de juridische (wettelijke status van contracten en transacties, eigendom en controle), een politicologisch perspectief (focus op machtsrelaties, mogelijk maken maatschappelijk en politiek houdbare condities die productie mogelijk maken) en een sociologische benadering (interactie tussen individuen, ethiek/moraliteit). Vraag is hoe effectief de beschikbare middelen zijn. Deze effectiviteitsvraag geldt ook voor alle interne en externe, formele en informele governancemechanismen²⁹, eveneens van toepassing bij familiebedrijven. Onder externe formele mechanismen valt de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, afgekort: AVA. Vanuit de wet gezien is de AVA een mechanisme waar bestuurders verantwoording afleggen aan de eigenaren van de onderneming. Bestuurders informeren aandeelhouders over de (financiële) situatie van de onderneming, krijgen toestemming voor beslissingen waar de bestuurders het mandaat niet voor hebben (goedkeuring jaarverslag, benoeming en ontslag bestuurders, fusies en overnames en wijzigingen statuten en statutaire zetel) en kunnen discussiëren met eigenaren. Echter in de praktijk hebben aandeelhouders vaak al via (in)formele wegen (brieven, gesprekken en onderhandelingen achter gesloten deuren) zaken (voor)besproken en bepaald voordat de AVA plaatsvindt.

Naast de AVA vallen zaken als bedrijfscontroles, corporate governance en/of branchecodes onder de externe formele mechanismen. Interne formele corporate governance mechanismen betreffen Raden van Commissarissen (gedelegeerd toezichthouders, RVC-commissies – audit, remuneratie en dergelijke - check op bestuurders), Ondernemingsraden (OR, verplicht bij meer dan 50 medewerkers voor alle bedrijven) en de beloning van bestuurders (is het beloningsbeleid in lijn met de waardeontwikkeling van de onderneming, hoe is de beloning verder in de onderneming). Onder informele externe governance praktijken vallen zaken als aandeelhouderactivisme en de 'Wall Street Walk' (dreigen met exit, met name bij beursgenoteerde bedrijven), onder interne informele praktijken vallen cultuur en informeel leiderschap.

²⁹ Otten, Collegeslides RSM Corporate Governance 16 juni 2016

Bedrijfsbeleid wordt geformuleerd en uitgevoerd om de doelstellingen van het bedrijf te realiseren. Eigenaren, directie en toezichthouders geven gezamenlijk invulling aan de 'bedrijfs-governance'. De samenstelling van de Raad van Bestuur, het wel of niet benoemen van externe bestuurders, het aantal bestuurders en de prioriteiten van de bestuurders, zijn punten waarop familiebedrijfeigenaren invloed hebben.

Naar governance in familiebedrijven in het algemeen is zoals gezegd nog relatief weinig onderzoek gedaan, echter over de samenstelling van de Raad van Bestuur is wel veel geschreven (Gersick en Feliu, 2014, Ward, 1991). Ward (1991) is een groot voorstander van een directie met een mix van familieleden en externen. Maar de ondersteuning vanuit de wetenschap hiervoor is niet gelijkgestemd en empirische data ontbreken of spreken elkaar tegen. Gersick en Feliu (2014) halen uiteindelijk meerdere auteurs aan die pleiten voor het per situatie bekijken of een onafhankelijk directie, dan wel een mix of enkel familieleden de beste samenstelling is. Bepalend hierbij kan zijn in welke fase het bedrijf zit, de industrie, de geschiedenis en de specifieke taken en verantwoordelijkheden van de directie. Een Research en Development (R&D) gerelateerd bedrijf kan meer hebben aan een insider die de technologie en haar spelers kent, een groot gediversifieerd bedrijf heeft mogelijk meer aan een brede range kennis. Verder is er op een ander veld aangaande het bestuur ook nog geen tot weinig onderzoek gedaan, namelijk naar (interne) bestuursprocessen (taakhelderheid, conflictmanagement, leiderschapsstijl) en bestuurseffectiviteit (financieel overzicht, strategieformulering en –implementatie, planning opvolging), ook processen met een speciaal belang in familiebedrijven (Gersick en Feliu, 2014).

De vraag naar de juiste verhouding tussen interne en externe directieleden, het optimale aantal directeuren of aantal bijeenkomsten, de juiste transparantie van de informatiestroom maar ook de optimale legale en fiscale structuren en doelstellingen voor rendementen kent geen algemeen antwoord (Gersick en Feliu, 2014).

Aan de andere kant: als het governancestelsel zich ontwikkelt van controlerende eigenaar naar een nichten-neven consortium (en verder) kan governance weerstand bieden tegen de negatieve effecten van een groeiende familie en eigenaarscomplexiteit (Gersick et al., 1997; Lansberg, 1999). Lambrecht (2016) en Lievens (2016) noemen als negatieve effecten de afname van ondernemerschap, ondernemerscapaciteiten, bedrijfsgroei en de financiële prestatie. Ward (2011) noemt een afname in de verbondenheid door verschillende persoonlijke doelen, waarden en commitment naar het bedrijf. Maar ook bij steeds groter en complexer wordende families komen vragen naar voren waar de familie met elkaar over in gesprek moet: is het familiebelang bijvoorbeeld gediend bij de representatie van alle staken in de directie, welke consequenties heeft dit voor het financiële en interpersoonlijk welzijn van de *extended* (gehele) familie?

Het goed besturen van de familie, familie governance, is in elke situatie onontbeerlijk, regelmatig familieoverleg is een belangrijk instrument (Lambrecht, 2016). Iedere familie heeft een structuur. De structuur van de familie kan bepaald worden door hiërarchie (onder andere matriarchaal, patriarchaal), door rollen (onder andere die van grootouder, ouder en kind), door een balans tussen onafhankelijkheid versus gebondenheid. De familieharmonie is cruciaal voor de continuïteit van het familiebedrijf (Chua & Chrisman 2008). Bij alle rollen hoort een bepaald verwachtingspatroon ten aanzien van het gedrag. En als een

familiebedrijf groeit en er eigenaren en niet-eigenaren in de *extended* familie voorkomen, dan heeft ook dat onderscheid belangrijke implicaties voor het goed bestuur.

Aandacht voor communicatiestijlen, conflictbemiddeling, beslissingsprocessen, emotionele uitingen en vermogen tot zelfreflectie en correctie is relevant (Lambrecht, 2016). Daarbij is de kunst van goed familiebestuur, de kunst van het gezamenlijk beslissen (Hughes, 2007). Het perfecte familie governance systeem levert niet alleen de middelen voor persoonlijke doelen van individuele familieleden maar voor de behoeften van de groep als geheel (Hughes, 2007). Maar er is een verschil tussen familierelaties, harmonie of communicatie en familie governance. Familie governance houdt zich met name bezig met bedrijfsdoelen (Gersick en Feliu, 2014).

Voor de implementatie van governancemechanismen in familiebedrijven zijn een aantal (niet wetenschappelijk onderzochte; Gersick en Feliu, 2014) platfora zoals een familieraad, een familievergadering, familiestichtingen en *family offices*. Deze functioneren vaak naast de eerdergenoemde in- en externe bedrijfsbestuursmechanismen. Een familieraad is een groep familieleden die regelmatig bij elkaar komt om te praten over de issues die opkomen rond hun betrokkenheid in bedrijven. Dit kan onder andere gaan over familiestrategie voor de bedrijven, bedrijfswaarden en cultuur, over vermogensbeheer, over filantropie, het bespreken van (opkomende) conflicten, het opleiden van de nieuwe generatie en het behouden en/of versterken van het familiecommitment aan het bedrijf. Met familievergaderingen worden de vaak jaarlijkse familievergaderingen van de *extended* familie bedoeld, waar uitgewisseld wordt over het bedrijf/de bedrijven, waar sprekers kunnen worden uitgenodigd en waar gezellige activiteiten kunnen plaatsvinden. Adviseurs geven aan dat deze bijeenkomsten kunnen helpen in het bereiken van consensus in vraagstukken als familiewaarden, missie en bestaansrecht over de generaties. De term *family office* wordt gebruikt voor een verscheidenheid aan specifieke dienstverleners voor één of een meerdere families. Zij hebben eigen personeel met een specifiek budget die o.a. het vermogensbeheer voor de familieleden vormgeven. Familiestichtingen houden zich vaak bezig met filantropie. Hoe de governance in deze stichtingen geregeld is, is specifiek voor de familie en kan heel informeel zijn.

3.8.2. Eigendom, eigenaarschap en soorten eigenaars

In paragraaf 1.5 geef ik aan dat in dit onderzoek *eigendom* wordt opgevat als een begrip met vier dimensies: financieel (de waarde), juridisch (het bewijs van eigendom), emotioneel (identiteit) en relationeel eigendom met meerdere aandeelhouders/familieleden (Lievens, 2016). Het formeel eigendom is vervolgens het recht dat een individu op een bedrijf kan hebben. Het kent economische facetten (de waarde) en juridische (het bewijs van eigendom). Bij een vennootschap bestaat het economische deel uit het ingebrachte kapitaal (geld, materiële zaken), het juridische stuk zijn de geconcretiseerde zaken (in statuten). Emotionele kenmerken verschaffen de eigenaar een identiteit. Vrijwel iedere persoon wil graag bevestigd worden door haar /zijn omgeving. Het zoeken naar betekenis, status, waarde of respect uit zich door een persoonlijke prestatie (Van Kimmenade, 2003). Bijvoorbeeld door het starten of succesvol(ler) maken van een bedrijf.

Bij het voortzetten van een bedrijf door de oprichter is de vraag of het eigendom in handen kan blijven van de oprichter of dat het verspreid moet worden over de belanghebbenden.

Eigendom in één hand maakt bedrijfscontrole effectief en maakt de eigenaar verantwoordelijk voor haar of zijn beslissingen. Echter gespreid eigendom heeft ook voordelen (Van Kimmenade, 2003; Bennedsen et al, 2015). Zo ondersteunt het overdragen van eigendom aan familieleden, medewerkers en andere hoofdbelanghebbenden belangenafstemming. En het aan investeerders verkopen van aandelen faciliteert financiering en bedrijfsgroei.

Verspreiding van eigendom over familieleden van de oprichter is een speciale vorm van eigendomsspreiding die vaak ontstaat door vererving, evolutie van de familiestructuur, erfrecht en/of fiscale wetgeving (Bennedsen et al, 2015).

Bennedsen (2015) stelt dat de vraag of alle aandelen in handen blijven van de oprichtersfamilie of dat een deel naar andere belanghebbenden gaat, afhangt van de betreffende familie, de markt en institutionele factoren zoals de familiecomplexiteit, externe financieringsbehoeften en (fiscale)wetgeving omtrent vererving. Zij noemen deze factoren 'roadblocks', wegversperringen. De unieke bijdragen die familie kan leveren aan het bedrijf zijn talent en vaardigheden die transactiekosten verlagen voor het bedrijf in hun relatie met leveranciers, werknemers, klanten, investeerders, overheden, regelgevers en andere familieleden. De bron van deze vaardigheden zijn vaak immaterieel: overtuiging, waarden, gebruiken, normen, vertrouwen. Familieleden kunnen deze specifieke vaardigheden overdragen door de interactie die de familie heeft, het delen van haar waarden en verwachtingen, de familieharmonie die zij nastreven, de familie-governancemechanismen die zij creëren en niet toegankelijk zijn voor niet-familieleden. Ook deze mechanismen kunnen informeel (ouders die hun kinderen zaken leren) of formeler (familiestatuuat, familieregels, familie-eigendomsvisie) van aard zijn (Ward, 2011, Bennedsen et al, 2015). Hoe meer de familie van de oprichter haar familieassets kan behouden en de wegversperringen het hoofd kan bieden, hoe makkelijker het wordt om het bedrijf lange termijn voor de familie te behouden in een vorm waarbij zij het management en het eigendom behoudt.

Eigendom kan beschouwd worden als een object dat verbonden is aan een natuurlijke persoon of aan een rechtspersoon. Dit object kan materieel zijn (bijvoorbeeld grond) of niet materieel (bv intellectueel eigendom – IP-, een idee of concept).

Eigenaarschap is een toestand die aan een individu toebehoort: vanuit legale status of vanuit breder perspectief waarbij zaken als vaardigheden, integriteit en verantwoordelijkheid belangrijk zijn.

Er zijn ook soorten familiebedrijvneigenaren benoemd (Lievens, 2016, p 26). Naarmate het eigendom evolueert, kunnen eigenaren zich ook ontwikkelen: de indeling geeft een operationeel eigenaar (werkend in het bedrijf), een eigenaar-bestuurder (familielid met aandelen/certificaten in het bestuur van het familiebedrijf, bijvoorbeeld in Raad van Bestuur of Raad van Commissarissen) en eigenaar-aandeelhouder (aandeelhouders zonder functie in het bedrijf). De laatste soort kan nog verder worden opgedeeld (Lievens 2016): de passieve eigenaar (nauwelijks inzet), de eigenaar investeerder (de financiële dimensie is belangrijk, emotioneel eigendom is ondergeschikt), de eigenaar opposant (volgt alles en heeft veel kritiek) en als laatste de betrokken eigenaar (zet zich constructief en actief in, stelt middelen ter beschikking, laat zich informeren, heeft vertrouwen in het bedrijf en zijn besturen). Een familielid kan onder meerdere types vallen.

Een aanpassing in de eigendomsstructuur heeft gevolgen voor de binding en harmonie binnen de familie en de onderlinge verhouding tussen de eigenaren. Het eigendom fungeert als een belangrijke verbinding tussen de belangen van de familie en het bedrijf.

3.8.3. Legacy

Familiebedrijven en haar eigenaren bouwen voort op de bedrijfs- en familie kennis en ervaring uit het verleden. Het nastreven van een *legacy* is een mechanisme voor het aangeven waar een individu, een familie of een bedrijf voor staat (Hammond et al., 2016). Wetenschappers op het terrein van het familiebedrijf refereren aan *legacy* voorkeuren en verwachtingen van families als zij het over strategische besluitvorming hebben in het familiebedrijf. Zij gebruiken de term met het idee dat deze wordt begrepen op basis van drie aannames: familie *legacy* is een belangrijk resultaat dat families nastreven, het stuurt belangrijke besluitvormingsprocessen aan in het familiebedrijf en het bestaat als een collectief concept op familieniveau.

Doch het construct *legacy* - vertaald erfgoed, nalatenschap, gedachtengoed - is nog niet helder gedefinieerd in de literatuur. Jaskiewicz et al. (2014) introduceren *entrepreneurial legacy* en omschrijven dat als de "retorische reconstructie van de ondernemende prestaties en veerkracht van het familiebedrijf". Hammond, Pearson en Holt (2016) integreren het psychosociale ontwikkelingsperspectief en zingevingsliteratuur en identificeren op basis daarvan drie vormen van familie *legacy*: biologisch, materieel en sociaal. Zij verwoorden familie *legacy* "als een gezamenlijk perspectief dat een unieke stroom van betekenissen associeert met de familie die met – maar niet altijd uitsluitend - de familieleden en door alle generaties heen gedeeld wordt via een verzameling van *legacy* artefacten" (Hammond et al., 2016, p1210). Deze artefacten zijn tastbare en niet tastbare 'voorwerpen' die het bestaan van de familie *legacy* niet verklaren maar wel representeren in gecodeerde en niet gecodeerde vorm zoals de bloedlijn, familiale status of naam (biologische *legacy* artefacten), land en patenten (materiële *legacy* artefacten) en gedeelde familie verhalen en waarden (biologische, materiële en sociale artefacten).

De *legacy* artefacten worden doorgegeven door sociale interactie en uitwisselingen door de familieleden. Zij doen al vanaf jong ervaringen op met de taal, geschiedenis, symbolen en andere verbale en non-verbale familiecommunicatie die zingeving beïnvloed. Als gevolg daarvan delen familieleden dezelfde kaders en begrip patronen waardoor een gezamenlijke gelijke perceptie ontwikkelt kan worden.

Terwijl familie *legacy* de gezamenlijke betekenissen reflecteert door een verzameling artefacten, zo reflecteert de familie *legacy oriëntatie* de gedeelde verwachtingen en voorkeuren die de familie heeft naar een verzameling *legacy* artefacten. In de familiebedrijven context, bestaan er twee vormen, namelijk die van de *familie legacy oriëntatie* en die van de *familiebedrijf-legacy oriëntatie*.

Familie legacy oriëntatie behoort tot de familie en is verantwoordelijk voor de wens van sommige families om meerdere *legacy* vormen en wensen te hebben. Zo kan een familie focussen op zowel de biologische als de materiële *legacy* vorm en daarmee zeker stellen dat de materiele posities van de familie doorgegeven worden aan personen uit de bloedlijn. Interactie tussen meerdere generaties en de communicatie over gedragsverwachtingen tussen familieleden dragen bij aan de gezamenlijke overtuigingsstructuren, zorgen voor een afname van de heterogeniteit en van conflicten binnen de groep familieleden, geven een

kader voor passend gedrag en bevordert de ontwikkeling van kennischema's waardoor ze meer als een team kunnen werken (Hammond et al., 2016).

Wanneer families betrokken zijn bij familiebedrijven, via familie-eigenaren en managers, treedt de familie op als de dominante sociale invloed in het bedrijf (Miller & Le Breton Miller 2011) die tot een unieke *familie legacy oriëntatie* leidt. Gedurende de tijd zal deze *familie legacy oriëntatie* zich ontwikkelen tot *familiebedrijfs-legacy oriëntatie*. Dit wordt bereikt door de invloed die de *family guiding coalition*, de dominante coalitie die volgens Hammond, Pearson en Holt (2016) bestaat uit familieleden binnen het bedrijf die substantiële invloed kunnen uitoefenen op de doelen en de gehele bedrijfsagenda.

Terwijl de mix van *familie legacy oriëntatie* huisvest in de familie, zo vestigt de *familiebedrijven legacy oriëntatie* zich in het bedrijf en wordt vertegenwoordigd door de gedeelde verwachtingen en voorkeuren van dominante coalitie bij een bepaalde verzameling *legacy artefacten*.

Waarden zijn een onderdeel van de *legacy*. ECFB et al. (2017) stellen in hun model voor waardenoverdracht 2 typen van overdracht vast, afhankelijk van de afstand van de eigenaarsgeneratie tot de oprichter. In het eerste type vindt de overdracht van waarden plaats door het ophalen van herinneringen aan een prototype³⁰, - een dominant familielid die een duidelijke stempel op het familiebedrijf heeft gedrukt -, het expliciet maken van de gebruiken en idealen in de familie, het vastleggen van de waarden in een document. Het aanpassen en herijken van waarden, het 2^e type overdracht dat ECFB et al. (2017) vaststellen laat de nieuwe generatie de uitspraken en het gedrag van het prototype herinterpreteren: eerder vastgelegde waarden worden onder de loep genomen, meerdere generaties voeren samen de dialoog. Bij het vaststellen, herijken en overdragen van bedrijfswaarden is het belangrijk dat de familie kijkt naar de keuzes die door de jaren heen gemaakt zijn. Die vormen een weerslag van de onderliggende waarden (ECFB et al., 2017).

3.8.4. Leiderschap

De interesse in leiderschap, afgemeten aan het aantal artikelen en boeken geschreven over het onderwerp, is groot. Leiderschap kan gezien worden als een persoon (wie is de leider dat haar of hem een leider maakt), leiderschap als resultaat (bepaalt het resultaat de leider?), leiderschap als positie (is het de positie waar een leider opereert die haar of hem een leider maakt?) of leiderschap als proces (is het de manier waarop een leider zaken gedaan krijgt die maakt dat zij of hij een leider is?). De *Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness* (GLOBE) studie (Northouse, 2016) onderzocht wat mensen wereldwijd als leiderschap zien en wat leiders in hun ogen doen. De studie maakt duidelijk dat wereldburgers goed leiderschap zien op basis van integriteit, charisma en sociale vaardigheden (intermenselijke relaties) (Northouse 2016, p451). Echter verdere verwachtingen liggen ver uit elkaar en lijken cultureel bepaald. Hoe leiderschap in verschillende delen van de wereld werkt, en binnen bedrijven met een diversiteit aan medewerkers, daar liggen onderzoekkansen.

Northouse komt tot een procesdefinitie: "leiderschap is een proces waarbij een individu een groep personen beïnvloedt om een gezamenlijk doel te bereiken" (2016, p6). Op

³⁰ Ook wel identificatietype genoemd: oprichters kunnen deze functie hebben, die ook in de toekomst alle eigenaren met elkaar verbindt (Spitz et al., 2016, Inzichten).

microniveau (intra- en/of interpersoonlijk) gaat het over de persoon en haar of zijn relaties. Op micro- en mesoniveau over teamleiderschap, charisma en organisatieleiderschap. Ondernemers werken vaak vanuit een eigen motivatie en waarden. Zij hebben een maatschappelijke verantwoordelijkheid die 90%³¹ van de grote bedrijven in een gedragscode heeft verwoord (VNO-NCW et al, 2016) waarin de waarden worden geconcretiseerd in normen.

Om succesvol te zijn gaf Prentice (1961) aan dat een leider twee zaken moet weten: mensen zijn complex en mensen zijn anders. Hierdoor werkt het motiveren per individu op andere wijze. (Familie)bedrijven hebben zowel managers als leiders nodig om te overleven en succesvol te zijn (Zaleznik, 1977). Management gaat over het omgaan met complexiteit, leiderschap gaat over omgaan met verandering (Kotter, 1990). Management gaat over planning en budgetteren, leiderschap over de richting. Management gaat over organiseren en personeel, leiderschap over het de neuzen dezelfde kant op krijgen. Management biedt controle en lost problemen op, leiderschap motiveert (Kotter, 1990).

Leiderschap gaat niet over persoonlijkheid of talent, de beste leiders hebben zeer diverse persoonlijkheden, waarden, gewoonten en sterktes. Het gaat over de goede dingen gedaan krijgen, op de juiste manier (Drucker, 2004). Drucker geeft aan dat dat kan door te vragen wat moet gebeuren, wat het goede is voor de onderneming, door verantwoordelijkheid te nemen voor beslissingen, voor het communiceren hierover. Daarnaast is het ontwikkelen van actieplannen, het focussen op kansen, efficiënt vergaderen en het denken in wij (en niet ik) relevant volgens Drucker. Goleman (1996) vond in zijn onderzoek naar wat bekend werd als *emotional intelligence* (EI) dat het niet alleen gaat om intelligentie (vaak uitgedrukt in de *intelligentie quotiënt*, IQ) en technische vaardigheden maar juist om het zelfbewustzijn (eerlijk en realistisch zijn naar anderen en jezelf), zelfregulering (van biologische impulsen, controle hebben over je emoties, veranderingsvaardig), de motivatie (met passie en bevoegenheid doelen bereiken), empathie (zorgvuldig omgaan met gevoelens van medewerkers) en sociale vaardigheden (het bewegen van medewerkers in een gewenste richting, goed kunnen samenwerken) van de leider. Volgens Goleman valt EI in zekere zin te leren: opvoeding speelt een rol naast een genetische component. Goleman geeft aan dat ook ervaring en leeftijd invloed heeft.

In een familiebedrijf bestaat er interactie tussen twee sociale systemen – familie en bedrijf – en beide vragen leiderschap: een bedrijfsleider en een familieleider die de familie leidt bij de invulling van verantwoordelijk eigenaarschap. Dat kan een persoon zijn maar bij volwassen familiebedrijven, professioneel geleid en met een adequate governancestructuur, zijn de twee leiderschapsrollen vaak ook formeel gescheiden. De CEO en de directie van de familieholding. Er kan ook sprake zijn van een informeel leiderschap bij met name de familie. Langetermijn waardecreatie hoeft niet altijd vanzelfsprekend te zijn in familiebedrijven. Het gevecht daarmee is geregeld terug te voeren op opvolgingsproblematiek, onderhuidse conflicten en/of sluimerende emoties. Een familieleider moet zorgen voor de cohesie binnen de familie, het bewaken van de waarden en normen, een goed verloop van de communicatie. Emotionele intelligentie zoals door Goleman gedefinieerd is hierbij hulpvaardig. De familieleider heeft daarnaast baat bij een heldere toekomstvisie over de

³¹ Van de 100 grootste bedrijven in Nederland in de Elsevier top-100 2014 blijken 90 er een code te hebben.

onderneming en haar betrokkenheid daarbij. Die visie is relevant voor de directie en de dialoog daarover is belangrijk. Daarbij is het bedrijf gebaat bij een stabiele eigendomsstructuur om verdere door te kunnen ontwikkelen. Daarnaast moet de familieleider zorgen voor gekwalificeerde aanwas van capabele en verantwoordelijke eigenaren, toezichthouders en indien in de governancestructuur ook directieleden. Eigenaren die het bedrijf van generatie op generatie in de familie willen houden hebben baat bij het in huis hebben van goede leiders die zowel in familie als bedrijf de noodzakelijke veranderingsprocessen weten in te zetten en aan te sturen. Het identificeren en opleiden van deze familieleiders kan een jarenlang proces zijn (Miller et al., 2005, ECFB et al., 2016).

3.8.5. Communicatie

Communicatie kan heel breed gedefinieerd worden: *“by communication we mean social interaction that builds on speech, gestures, texts, discourses, and other means”* (Cornelissen et al., 2015, 11). Communicatie is het middel om begrip te krijgen en verbonden te blijven, het is cruciaal voor een relatie (Hall & Fagan in Klein & White 1996). Het is belangrijk binnen een systeem, kan open (participatief) of gesloten (een kant op) zijn. Communicatie kan ook verbaal - zich uitend met woorden of geluiden – of non-verbaal zijn. Zelfs de toon waarop gesproken wordt, heeft invloed op de inhoud van de boodschap.

Bij een familiebedrijf heeft de groep familieleden een gezamenlijke opgave (Spitz et al., 2016, Overzichten). De intensivering van betrekkingen kan resulteren in nauwe samenwerking maar ook in conflicten. Tegelijk is het bedrijf zelf aanleiding voor communicatie binnen de familie. Wanneer organisaties streven naar een hele reeks nieuwe managementactiviteiten gericht op integratie, coördinatie en het orkestreren van de organisatiecommunicatie spreek je van corporate communicatie. Door symbolen, boodschappen, procedures en gedrag op één lijn te brengen hopen organisaties consistent en coherent over te komen bij publiek en media. In de wetenschap wordt corporate communicatie, naast organisatie communicatie, steeds meer gezien als discipline met een eigen manier van denken en ambities (Christensen en Cornelissen, 2011).

Organisatiecommunicatie gaat over zaken als adverteren, communicatie met de medewerkers, technische communicatie: communicatie die specifieke doelgroepen adresseert met specifieke boodschappen. Organisatiecommunicatie is een belangrijke organisatiekracht. Communicatie via welke mensen actie coördineren, relaties creëren en organisaties stichten of behouden. Corporate boodschappen spreken meerdere doelgroepen in één keer aan, in de hoop een coherente bedrijfsreputatie bij verschillende belanghebbenden te creëren en onderhouden (Christensen en Cornelissen, 2011).

Uitgangspunt bij de huidige corporate communicatie is dat de organisatie als een eenheid wordt gezien. Het gaat niet om individuele medewerkers, bepaalde campagnes etc., maar om het bedrijf in zijn totaliteit.

Cornelissen et al. (2015) beschrijven drie linken tussen communicatie en kennis. In de klassieke neo-institutionele theorie wordt communicatie gezien als een neutrale overdracht van kennis, het heeft een verwaarloosbare invloed op institutionele vorming of verandering. In het retorische institutionalisme wordt communicatie gezien als een asymmetrisch proces waarbij de zender met haar/zijn taal de kennis bij de ontvanger beïnvloedt, de communicatie heeft een directe invloed op het vormen, onderhouden en veranderen van institutionele veranderingen. In de derde vorm betreft communicatie een dialoog tussen actoren, het

wederzijds begrip bouwen ze gezamenlijk op, met communicatievormen onderhouden en veranderen ze gezamenlijk instituties.

Literatuur op het terrein van corporate communicatie hanteert aan een kant de wens om een bedrijf neer te zetten als uniek, met specifieke karakteristieken die de organisatie definiëren in haar omgeving. Zij heeft de aanname dat de organisatie haar eigen communicatie kan overzien en dat medewerkers zichzelf met de ideale versie van de organisatie-identiteit identificeren (Christensen en Cornelissen, 2011). Het is een allesomvattend kader dat is ontworpen en georganiseerd om een geïntegreerde totale bedrijfsboodschap te kunnen afgeven aan alle belanghebbenden waar het bedrijf van afhankelijk is. De verschillende organisatieactiviteiten zijn 'het keurmerk' van de organisatie (Christensen en Cornelissen, 2011) die bij elkaar tot de interpretatie van de organisatie leiden en gepersonifieerd worden. Ook belanghebbenden doen dit bij bedrijven, ze behandelen het bedrijf alsof het een persoon is en vormen zo één beeld. Aan de andere kant heeft de literatuur het vaak over het creëren en veranderen van de organisatie-identiteit waarbij de indruk wordt gewekt dat een organisatie-identiteit flexibel is, een *ongoing* project dat gepland kan worden en gevormd zoals gewenst (Cornelissen et al., 2015).

Communicatie creëert daarmee het beeld van de organisatie en hoe deze bestuurd wordt. Corporate communicatie houdt de belofte in stand van stabiliteit en een voorspelbare wereld. Daar zit ook haar huidige aantrekkingskracht waarbij in de gehele samenleving een groeiende behoefte is aan consistente en coherente communicatie om aan sociale verwachtingen van betrouwbare coherente boodschappen en het niets te verbergen hebben, te voldoen.

Bij communicatiemanagement waarbij de organisatie als één geheel wordt gezien en bij de eenrichting communicatie vanuit de organisatie naar haar stakeholders, worden zaken als taaleffecten in het denkproces en de betekenisconstructie in sociale omgevingen terzijde geschoven. Ontvangers van interne en externe bedrijfsuitingen zijn geen passieve doelen maar volwassen en verstandige productiepartners van identiteit en ervaringen (Christensen en Cornelissen, 2011). Corporate communicatie is nog altijd *sender biased*. Belanghebbenden, medewerkers, klanten, en leveranciers gebruiken de boodschap echter vaak anders dan het originele doel, ze hervormen en passen het aan voor eigen gebruik. Diegene die de bedrijfscommunicatie opzet, heeft het beeld bij de ontvanger dus niet in de hand. Polyfonie is een essentiële dimensie van organisaties. Eén organisatie-identiteit kan het welzijn van de medewerkers, het moraal en de creativiteit ondermijnen (Christensen en Cornelissen, 2011, Cornelissen et al., 2015). Mensen worden niet graag in een keurslijf geduwd. Ambigüiteit is nodig voor verenigde diversiteit, de mogelijkheid/het vermogen om in verscheidenheid samen te leven in de organisatie-eenheid (Christensen en Cornelissen, 2011). Bij een in complexe omgeving opereerde organisatie kunnen niet alle woorden, besluiten en andere typen organisatieacties op een lijn liggen, er zijn organisaties die om die reden een hybride oplossing nastreven. Christensen en Cornelissen (2011) stellen voor naar organisaties te kijken als een collectie individuen en activiteiten, verspreid over de wereld, waarvandaan strategie en coördinerende activiteiten plaatsvinden waarbij corporate communicatie niet langer een exclusief bestuursproject is maar een gedeeld ideaal dat levend wordt gehouden door verschillende actoren in en buiten de organisatie.

Daarmee is corporate communicatie geen tactische activiteit maar een voortdurend strategisch proces dat direct gelinkt is aan identiteit en legitimiteit en bedrijfscontinuïteit. Als we aannemen dat organisaties opkomen, vormgegeven worden en veranderen door communicatie, dan is het belangrijk om te weten hoe organisaties en hun leden visies en idealen formuleren in hun communicatiepraktijken.

Maurice Brennikmeijer besloot 175 jaar na oprichting van C&A met zijn interview in het NRC om meer openheid te geven (zie paragraaf 1.0) over de drijfveren van de familie achter het bedrijf. De samenleving vroeg om transparantie over de manier waarop zij zakendoen, zij kreeg via het NRC-interview informatie over de missie en inspiratie achter de C&A-familie.

In eerdere generaties communiceerden de Brennikmeijers met name intern. Beide C&A-oprichters hadden geen persoonlijke aantekeningen over hun eigen geschiedenis en die van het bedrijf nagelaten. Daarom zag de oudste van de tweede generatie het als zijn taak om de geschiedenis van het bedrijf op te schrijven (Spitz et al., Inzichten, 2016). Niet alleen historische gegevens en feiten, ook algemene uitgangspunten en zakelijke principes moesten worden doorgegeven aan de opvolgers. Welke principes dat waren, bepaalde de schrijver Hermann Gerard, zoon van Clemens Brennikmeijer. Hij zette de *Geschiedenis der firma C&A Brennikmeijer* op papier.

Het zijn onder andere de 'generatievertellingen' (verhalen, legendes, met een historische kern) die maken dat de afzonderlijke leden van zo'n familiebedrijf zich telkens opnieuw verbinden met de familiale gemeenschap en ook bewust of onbewust nieuwe en eigen invulling geven aan wat die verbintenis betekent. Verhalen over levens hebben een voorbeeldfunctie en zijn verbonden met bepaalde locaties, historische plekken en concreet aangeduide tijd. Aan de andere kant zijn persoonlijke herinneringen een subjectieve kijk op belevenissen. Ze drukken een stempel op identiteit van ieder mens maar als collectief proces ook op die van gemeenschappen, ondernemersfamilies. Welke aspecten van vroeger tot vandaag doorwerken, ligt aan welke legende wordt doorgegeven, welk document bewaard, welke mythe overgeleverd (Spitz et al., 2016 Inzichten, p 101).

3.8.6. Betrokkenheid

Voor de continuïteit van het bedrijf en de veerkracht binnen de familie speelt de betrokkenheid van de familie een grote rol: het in stand houden van kapitaal, het vermogen om het concurrentievoordeel van de familie uit te nutten. De betrokkenheid van de familie staat onder andere centraal in het eerder beschreven onderzoek naar socialemotionele rijkdom (*socio-emotional wealth research*). Dit wordt meestal gemeten door het niveau van familiebedrijfeigendom (percentage aandelen in bezit van familie) en aanwezigheid van familieleden in het Bestuur (Directie, Directieraad) of Raad van Commissarissen (RVC) (Miller et al., 2011, Deephouse & Jaskiewicz, 2013).

Vanaf de derde generatie ontstaat er een steeds grotere kring van familieleden met steeds minder sterke familiebanden, de loyaliteit verliest vaker haar bindende kracht. Er ontstaat minder cohesie binnen de ondernemersfamilie. Een mogelijkheid is het verkleinen van de kring van ondernemingseigenaren door splitsing van de activiteiten of uitkoop van passieve aandeelhouders bijvoorbeeld (Lambrecht, 2016).

Andere oplossingen die zijn gezocht zijn de vertegenwoordiging van familiestaken die in management aanwezig moeten zijn (governance, zie ook paragraaf 3.8.1.). Een andere vorm, eveneens in paragraaf 3.8.1 besproken zijn de familieplatformen (familieraad, familievergadering, familiestichtingen en *family offices*).

Als eigendomsstructuur en formele zeggenschap is geregeld, is het goed organiseren van betrokkenheid van alle familie-eigenaren (aandeel- of certificaathouders) relevant. Voor werkenden in het bedrijf is de betrokkenheid er, maar bij meer generatie bedrijven neemt het aantal werkenden af. Uitwisseling van gedachten, de dialoog, familie overleggen, aandeelhoudersbijeenkomsten, goede informatie, opleiding, bedrijfsbezoeken: het draagt allemaal bij aan de betrokkenheid (Van Zwol & Thomassen, 2017). Bij extern bestuur is het investeren in de betrokkenheid van de aandeelhouders voor de langetermijnwaardecreatie een belangrijk *unique selling point* (USP), een uniek voordeel. Daar waar de achternaam voorkomt in de bedrijfsnaam zijn de aandeelhouders de merkdragers naar de buitenwereld. Vroeger stonden de familieaandeelhouders op grote afstand, er was vanuit het bestuur alleen sprake van zenden, niet van ontvangen (MESA-Custom Management, 2017). Inmiddels vormen de waarden een belangrijke verbindende factor, is er sprake van open communicatie en wisselwerking.

3.8.7. Afspraken en regels binnen de familie

Clemens en August kwamen uit Mettingen (Westfalen). Zij richtten in 1841 een textielopslag op in Sneek, gevolgd door een confectiewinkel. C&A was geboren. De Brennikmeijers koesteren Nederland nog altijd³². En hanteren zeer strikte interne regels en afspraken. Zo beginnen jonge familieleden, inmiddels wonend in de hele wereld, na selectie met hun tienjarige training bij C&A Amsterdam als zij mede-eigenaar willen worden. Zij leren het Nederlands zoals de traditie voorschrijft. Het C&A-eigendom versplintert niet omdat de aandeelhouders rond hun 55^{ste} met pensioen gaan en zoals voorgeschreven daarna hun aandelenverkopen aan Cofra Holding. Aandelen worden daarmee niet geërfd maar binnen eigen gelederen met werken verdiend. Zo draagt Maurice Brennikmeijer zijn voorzittershamer op korte termijn over aan de 7^e generatie (Joep Dohmen, NRC, 6-5-2017, p26-31).

Interne regels en afspraken, uniek voor elke eigenaarsfamilie, kunnen vastgelegd worden in een familiestatuuat. Het proces om tot een statuut te komen is belangrijk. Het laat de familieleden - de spelregels - bespreken die zorgen voor een goede relatie tussen de familie en het bedrijf (Van Zwol & Thomassen, 2017). Een familiebedrijf heeft concurrentievoordeel als familie en bedrijf elkaar versterken en in balans zijn (ECFB et al., 2017). Gedurende de tijd worden familiekerndoelen ingebed in regels en afspraken, deze onthullen vaak de eigenaars- en leiderschapsvisie die op haar beurt weer de te overwegen en prefereren strategieën vormgeven. Voor de meeste familie-eigenaren, zijn dit vaak onbewuste verbanden. Het helder en expliciet maken van deze connecties kan de familiedialoog en besluitvorming verbeteren (Ward, 2011). Een familiestatuuat op papier is daarnaast een momentopname. Bij een lange termijn relatie tussen bedrijf en familie kan het periodiek herzien worden³³ (Van Zwol & Thomassen, 2017).

³² Alle C&A-eigenaren hebben bijvoorbeeld een Nederlands paspoort.

³³ Andere families kiezen voor een levend document, in het digitale tijdperk, dat aangepast wordt als er een wijziging in de afspraken en regels plaatsvindt.

Zo hechten familie-eigenaren inmiddels minder waarde aan het ideaal om bedrijven aan mannelijke nakomelingen over te dragen. *“Maatschappelijke veranderingsprocessen, maar ook gestaag dalende geboortecijfers, leiden ertoe dat vrouwelijke erfgenamen geen nood- en overgangsoptlossing meer zijn voor de waarborging van de bedrijfsopvolging maar dat dochters naast hun broers steeds meer gelijkberechtigde kandidaten voor de overname van de bedrijfsleiding zijn.”* (Lubinski in Spitz et al., 2016, p80).

Afspraken en regels, familiestatuten, kunnen zeer uitgebreid zijn of beperkt. Ambitie, identiteit en principes van goed bestuur worden idealiter door de familieleden overeengekomen. De familieharmonie kan bewaard blijven doordat rollen en gedragingen gericht zijn op effectieve samenwerking binnen het familiesysteem, met als doel het beheersen van de familiebelangen binnen de onderneming. Zaken die daarbij genoemd zijn, zijn de wijze waarop besluiten genomen worden, het dividend voor extra's en levensonderhoud, bedragen ter versterking van de bedrijfsmiddelen en het wel of niet betrekken van de 'koude kant'.³⁴

Daarnaast wordt onder deze afspraken en regels ook vaak de familie filantropie benoemd. Maurice Brennikmeijer daarover: *„Wij zitten nu overal in de wereld en willen overal geven. Dat vraagt om specifieke kennis. Bij de aansturing is er overigens nog steeds engagement van familieleden. Neem duurzame energie. Familielid Marcel is daar inhoudelijk sterk in. Om hem heen zijn in Good Energies Foundation experts verzameld. Zo zijn er meer deelgebieden, allemaal om ons geld een zo groot mogelijke impact te laten hebben.”* (Joep Dohmen, NRC, 6-5-2017, p29).

³⁴ Partners, aangetrouwde familieleden.

4. Analyse van de empirische onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk zal de verzamelde empirische data van de zes cases worden gepresenteerd door middel van data-analyse zoals beschreven in hoofdstuk 2. De cases worden weergegeven op volgorde van leeftijd, beginnend met het oudste bedrijf. De Installatiebouwer Biashara Endelevu³⁵ is op weg naar haar honderdjarig bestaan, de andere bedrijven zijn meer dan een eeuw oud. Lambrecht (2016) stelt dat bij deze familiebedrijven de eigendomsvisie bepaald wordt door de wens tot voortzetting van het bedrijf. Zij gaan niet alleen voor het financiële rendement maar ook voor de sociaal-emotionele rijkdom. Dit onderzoek suggereert dat de oriëntatie van waaruit de familiebedrijfseigenaren dat doen biologisch, materieel, sociaal of een combinatie hiervan is.

De zes cases zijn achtereenvolgens: Case A: Swinkels Family Breweries NV van de Familie Swinkels (paragraaf 4.2), Case B: Koninklijke Van Puijenbroek Textiel BV van de Familie van Puijenbroek (paragraaf 4.3), Case C: Terberg Group BV van de Familie Terberg (paragraaf 4.4), Case D: Koninklijke Prins en Dingemanse BV van de Familie Prins (paragraaf 4.5), Case E: Landgoed Anderstein van de Familie van Beuningen (paragraaf 4.6) en Case F: Installatie Ontwerper en Bouwer Biashara Endelevu van de Familie Endelevu (paragraaf 4.7).

Per case worden de zaken die uit de interviews naar voren komen rond de zeven thema's besproken, gevolgd door de informatie over het ontstaan van de impliciete of expliciete eigendomsvisie. Vervolgens komt uit de studie een dimensie of een combinatie van dimensies van de eigendomsvisie naar voren, conform de voorkeur en verwachtingen van de betreffende familie. Daarna wordt in elke case gekeken naar de aspecten van strategie: groei, leiderschap, diversificatie en milieu, duurzaamheid en of sociaal verantwoorde aspecten.

Wanneer er over de eigendomsvisie staat dat deze expliciet is, dan staat deze uitgeschreven 'op papier'. Bij een impliciete gezamenlijke eigendomsvisie kan er overeenstemming zijn, maar zonder het in een document verwerkt te hebben, kan op deelaspecten overeen gekomen zijn (vaak minimaal de kernwaarden) of is er een proces gaande om tot overeenstemming te komen. Bij het kopje verkrijging geldt voor alle zes de bedrijven dat dit via vererving is geregeld. Echter inmiddels hebben vier van de bedrijven in haar formele stukken ook opgenomen hoe verkoop in zijn werk gaat bij een eventuele wens het eigendom (gedeeltelijk) over te willen doen. Alleen bij de familie Swinkels is het werkelijk via een interne markt tot verkoop gekomen. Daar wordt minimaal gebruik van gemaakt.

4.1 Casestructuur

De factoren vormen de structuur van de zes caseomschrijvingen. Bij *Thema's* is gekeken naar zaken die naar voren komen rond governance, eigendom, legacy, leiderschap, communicatie, betrokkenheid en afspraken en regels binnen de familie. Onder het kopje *Eigendomsvisie impliciet/expliciet* staan de zaken die naar voren komen rond zaken als waarden, doelstellingen, financiële returns, verwachtingen t.a.v. bedrijfsvoering (strategie, groei, risico) en opvattingen met betrekking tot de betrokkenheid familie, de rol van de

³⁵ Zowel de naam van het bedrijf 'Biashara Endelevu' als de naam van de familie 'Endelevu' zijn pseudoniemen voor het installatiebedrijf en voor de familie in verband met anonimisering van de gegevens

eigenaren bij het bedrijf. Onder de dimensies van de eigendomsvisie staan voorkeuren en verwachtingen.

Bij *Strategie* zijn naar voren gekomen groei, leiderschap, diversificatie buiten de kernactiviteiten en milieu, duurzame of sociaal verantwoorde strategieën benoemd.

- Groei: Externe groei, Internationalisatie, Acquisitie
 - a. originele businessidee repliceren;
 - b. 'stap-voor-stap' benadering
 - c. thuisgebieden
 - d. stevige verandering in nieuw gebied, bv een goed geplande en doordachte acquisitie;
- Leiderschap: snoeien/snijden, professionalisering eigendom, ondernemerschap, dominante coalitie leden
- Diversificatie buiten de kernactiviteiten.
- Milieu, duurzaamheid en/of sociaal verantwoorde strategieën

Onder de laatste kop staan de opvallende *resultaten* die een eigendomsvisie beoogd.

4.2 Case A: Swinkels Family Breweries NV, Familie Swinkels

4.2.1 Introductie van de organisatie

Naam	Swinkels Family Breweries NV (Bavaria NV)
Website	https://www.bavariacorporate.com
Opgericht	1680 (eerste documenten teruggevonden)
Sector	Bier: portfoliospeler (26 merken), brouwerijen en mouterijen
Omzet	610 miljoen totaal waarvan 202 miljoen in Nederland ³⁶
Aantal werknemers	1441 wereldwijd ³⁷ , actief in 130+ landen
Familieleden in het bedrijf	25 ³⁸ , waaronder de 5 directieleden die (achter)neven van elkaar zijn
Raad van Commissarissen	5 RVC- leden, 1 voor elke staak ³⁹ , 2 externe leden (o.a. voorzitter). Structuurvennootschap sinds 1972.
Eigendom	Verdeeld over 6 ^e , 7 ^e en 8 ^e generatie certificaathouders (inmiddels rond de 140 aandeelhouders), verenigd in de familieholding Ambrig. De aandelen zitten in het Stichting administratiekantoor (STAK) van Ambrig. Deze wordt bestuurd door 6 familieleden en een externe voorzitter.
Verkrijging	Vererving & aankoop via interne markt (elke drie jaar)
Eigenaarsvisie	Expliciet, verwoord in het Manifest.

Voor deze case is familielid Martijn van Iersel geïnterviewd in zijn hoedanigheid als bestuurslid van Ambrig (STAK) en achterneef en directielid (CFO) Frank Swinkels. Voor aanvullende informatie en de triangulatie van de onderzoeksgegevens is gebruik gemaakt van het *Jaarverslag 2016 Swinkels Family Breweries NV Van Dromen naar Doen*, van het Uittreksel STAK Ambrig en Ambrig BV van de Kamer van Koophandel⁴⁰, van het artikel *Brabantse Brouwers Warme Banden, Koud Bier* in de thema editie Familiebedrijf van MT.NI (maart 2017, nummer 657 p17-21⁴¹), van de publicatie ter ere van de 20^{ste} *IMD – Lombard Odier Global Family Business Award 2015*⁴² die naar Bavaria (volle dochter) ging en informatie gepubliceerd op de website van het bedrijf en op YouTube (onder andere *Mec in 10 minuten: Peer Swinkels*, 2013, *Bavaria brewery tour on sustainability*, 2013 en *Bavaria: dit is wie we zijn*, 2016).

Manifest

Wij zijn de familie Swinkels

We zijn nieuwsgierige bierbrouwers. Bier en brouwen zit in onze genen.

Er zit meer dan alleen bier in een flesje. Het begint met ons gezamenlijke, diepe gevoel voor kwaliteit.

Ons bier brengt gezelligheid, plezier, mensen bij elkaar.

³⁶ Swinkels Family Breweries N.V. Jaarverslag 2016

³⁷ 31 december 2016, Swinkels Family Breweries N.V. Jaarverslag 2016

³⁸ 31 december 2016, Swinkels Family Breweries N.V. Jaarverslag 2016

³⁹ Ouders van bestuursleden kunnen niet tot commissaris worden benoemd.

⁴⁰ 26 september 2017

⁴¹ En in deze case verder aan gerefereerd als MT.NI

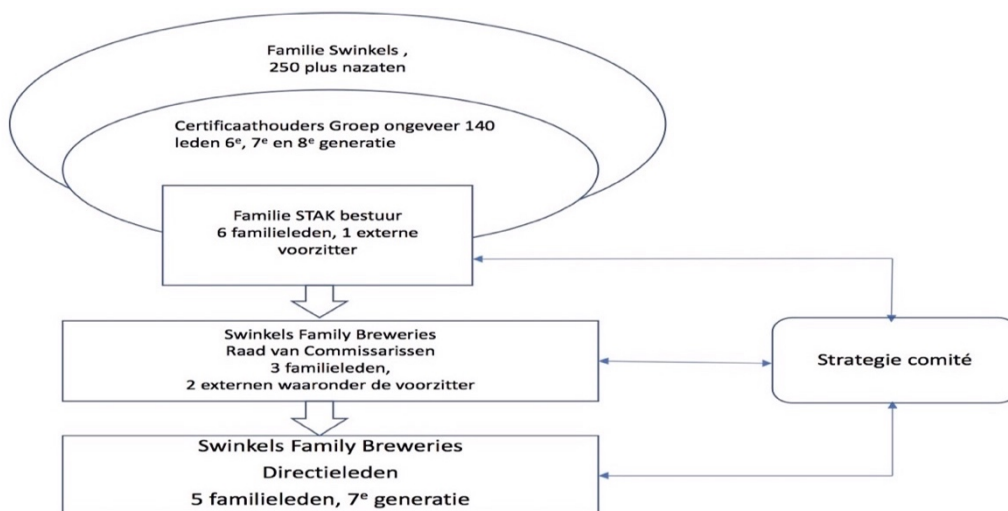
⁴² Gepubliceerd ter ere van de 26^{ste} Global Summit van FBN, het internationale familiebedrijven netwerk, gehouden op 14-17 oktober 2015, Montreux, Zwitserland.

*Goed bier alleen is voor ons niet genoeg. We willen invloed in de wereld van bier.
 Daar zetten we alles voor in wat we hebben: onze mensen, onze middelen, ons hele hart.
 Van huis uit hebben we meegekregen om voorop te lopen, onze eigen koers te varen, de wereld in te gaan, door te zetten. Met iedereen die bij de familie hoort. Deze eigenschappen geven zich als vanzelf door.
 Die merk je, die voel je, die leef je.
 Daarom durven we meer, samen. Wat er ook gebeurt.
 Een omgeving om onszelf te zijn, eigen te zijn, eigenzinnig zelfs.
 Zo verleggen we grenzen, hebben we grenzen verlegd, elke keer opnieuw.
 Dit doet niemand ons na. Dat maakt ons bier werelds.
 Zo kunnen we de brouwerij nog mooier doorgeven dan ze nu al is.
 De familie Swinkels*

(Jaarverslag 2016, p17; IMD Lombard Odier Global Family Business Award 2015⁴³, p4)

Geschiedenis

In 1680 wordt er al bier gebrouwen in de familiebrouwerij van de familie Moorees. Dochter Brigitte trouwt met brouwersknecht Ambrosius Swinkels en na het overlijden van haar ouders neemt Ambrosius de brouwerij in Lieshout over. Vanaf 1773 is deze in volledig eigendom van de familie Swinkels. Sindsdien wordt de bierbrouwerij overgedragen aan volgende generaties. In 1925 ging het eigendom over naar Frans, Piet en Jan Swinkels (5e generatie), met hen ontstonden de drie staken waar nu in de governance nog aan gerefereerd wordt (3 S en: de latere merknaam van de frisdrank die de familie op de markt bracht, 3-ES). Zij kregen gezamenlijk 25 kinderen, 6 meisjes die wel deelden in het eigendom maar niet in het bedrijf werkten. 17 van die kinderen vormden later de 6e generatie werkenden in het bedrijf: 'de Heren Zeventien'⁴⁴. De 17 broers en neven zaten nog geregeld met familieleden aan 'de keukentafel' om hen strategische beslissingen voor te leggen, maar in de huidige 7^e generatie is het bedrijf te internationaal en groot geworden om deze traditie in ere te kunnen houden. Op dit moment werken er 25 familieleden bij Swinkels Family Breweries, waarvan een deel nichten. In het bestuur van Ambrig, de STAK, worden 6 familieleden een keer in de vier jaar gekozen. Zij vertegenwoordigen alle inmiddels ongeveer 150 certificaathouders in de overleggen met de directie en de RVC. Wanneer je partners en huidige familieleden zonder certificaten meetelt heeft de familie zo'n 250 leden.



Figuur 2: Governance Model Swinkels 2017

⁴³ Hierna aan gerefereerd als de Award 2015 publicatie.

⁴⁴ Naar de bewindsvoerders van de de VOC (MT.NI)

4.2.2 Analyse

Thema's

1. **Governance:** Zie figuur 2. Swinkels Breweries NV kent een two-tier bestuursstructuur, Directie en RVC leggen verantwoording af aan de algemene vergadering van aandeelhouders (AVA). Enig aandeelhouder is Ambrig BV, alle aandelen van deze BV worden sinds 1996 gehouden door de STAK⁴⁵. Deze heeft de certificaten uitgegeven aan nazaten van de familie Swinkels. Frank: *“Als je een beslissing moet nemen dat je dat niet met 100 mensen moet doen maar met 6 mensen. En die 6 mensen worden gekozen door de hele familie... ..die 6 moeten voor het stemrecht zorgen. Dat heeft heel goed gefunctioneerd”*. Martijn: *“Je wil het wel beheersbaar houden, geen Poolse Landdag.”* In de 5^e generatie was sprake van 3 staken, inmiddels met de 7^e generatie in de leiding is er een afnemende betekenis van het ‘stakendenken’ en ligt in de verwachting dat in de toekomst andere accenten zullen worden gelegd bij het samenstellen van het stichtingsbestuur dan tot nu toe.

Bij grote beslissingen (bijvoorbeeld overname Palm 2016) worden eerst alle certificaathouders ingelicht in een BAVA⁴⁶, dan de ondernemingsraad (OR) en daarna het personeel. In 2013 is met het oog op de groter wordende familie, het groeiend bedrijf en de professionalisering van de structuren en processen wel een ‘strategie comité’ opgericht. Het is geen besluitvormend comité maar een regelmatig overleg tussen directieleden (2), commissarissen (2) en een Ambrig bestuurslid waarbij gesproken kan worden over belangrijke opkomende zaken. Het is een informeel platform dat de perspectieven van de verschillende stakeholders naar voren kan brengen. Het helpt ook om de emoties en reacties van familieleden bij bepaalde onderwerpen te structureren en goed op zaken te reflecteren.

Frank: *“...het is meer bedoelt als de afstemming van de strategie, dus wat we doen, wat zijn de thema's, waar gaan we aan werken... eigenlijk hebben we dat nooit, of misschien 1 keer gehad (een vergadering die verrassend afliep). Je moet eigenlijk opschrijven: “doordat we dit doen hebben we nooit tussen de gremia een informatie impasse”. Informatie wordt op die manier vrij gelijkmatig verdeeld.”*

Martijn over de wijze van het kiezen van STAK-bestuursleden: *We hebben een profielschets, waar moeten bestuurders aan voldoen, wat voor bagage moeten ze meenemen, anderzijds wat zijn de taken die ze moeten doen, match dat. Daar hebben we afgelopen jaar de sollicitatieprocedure voor ontwikkelt en dan zoek je uiteindelijk de meest geschikte kandidaten uit. De aanmeldingen voor de kandidaten.... Het is niet meer 1 per staak. Elke staak moet als wens wel vertegenwoordigd zijn (staat vastgelegd) maar dat is geen verplichting meer.”*

Frank over de governance: *“Er is een moeilijkheid, ... waar we mee te maken hebben wat we ons niet gerealiseerd hebben toen we de structuur maakten dat is dat de familie altijd vergaderrechten heeft voor alle Ambrig vergaderingen waar Ambrig de beslissing neemt. Waarom zeg ik dat? Omdat Ambrig heel goed weet waar haar verantwoordelijkheden liggen maar omdat de familie vergaderrechten heeft denken familieleden dat ze daarmee ook nog steeds een bepaalde vorm van zeggenschap hebben terwijl de vergaderingen meer bedoeld zijn voor vragen en uitleg... vergaderrecht is niet hetzelfde als beslissingsrecht. Of een medestemmingsrecht. Misschien zijn we er niet duidelijk in*

⁴⁵ Deze fase is in het figuur in een blokje weergegeven, namelijk de STAK met 7 leden.

⁴⁶ Bijzondere aandeelhoudersvergadering.

geweest...”

Frank: *“Als ik het opnieuw zou gaan schrijven zou ik dit anders doen. Ik zou meer willen informeren, duidelijker zijn. Niet per definitie vergaderecht geven voor alle vergaderingen. Ik zou ze liever apart willen hebben en goed willen informeren. Ik denk dat dat veel effectiever is. Dan krijg je veel minder emotie. Nu is het nog steeds zo: ‘ohh dus we hebben niets te zeggen’. Nee je hebt niets te zeggen, we willen je graag informeren.”*

De **dominante coalitie** bestaat – afhankelijk van het onderwerp - uit de bestuursleden van de STAK, de 5 directieleden en de RVC of een vertegenwoordiger(s) van deze gremia.

2. **Eigendom:** Vroeger was het eigendom in handen van de familieleden die in het bedrijf werkten, anno 2017 is het veel verder verspreid (ongeveer 140 certificaathouders). In de 8^e generatie komen daar meer dan 150 leden bij. Bruel et al. (2008), schreven daarover *“Het is belangrijk dat de omvangrijke groep van certificaathouders zich op adequate wijze vertegenwoordigd blijft voelen in het orgaan dat de uiteindelijke zeggenschap over de onderneming uitoefent. Een goede balans tussen deskundigheid, ondernemerschap en representativiteit zal gevonden moeten worden om de slagvaardigheid van Swinkels Family Breweries op het hoge niveau te houden dat de onderneming steeds heeft gekenmerkt”* (Bruel et al., 2008, p177).
3. **Legacy:** *“Een aandeel in een familiebedrijf is veel meer dan een zak met geld, het is een onderdeel wie je bent.”* zegt Frank in MT.NI en *“De meningsverschillen kunnen best heftig zijn, maar de kernwaarden in ons manifest, de opvoeding en de legacy helpen ons. Je weet toch dat je er weer samen uit moet komen.”*, *“We zijn een bedrijf dat van generatie op generatie gaat. Dit is mijn werk, hobby en leven tegelijk.”*

Frank in het onderzoeksinterview: *“De trots komt voort uit het feit dat je erbij hoort. Hoe uniek het is dat je hierbij hoort. Dat je deel uit maakt van dit geheel.... Het hangt ook enorm samen. In de tijd dat je het moeilijk krijgt, en wij zullen weer tijden krijgen dat dingen niet lukken – ondernemen is ook risico nemen – maar juist dan moet je het samen houden”*.

Toen *Chief Marketing Officer* Peer Swinkels vervolgens in 2003 het bedrijf in kwam was het zijn droom om een premium bier op de markt te zetten met de naam Swinckels. Het gebruik van de familienaam en reputatie maakte de taak niet makkelijker: de familie was gewend om low profile te blijven, dacht blauw (de Bavaria kleur) en moest meebewegen met het ontwikkelen tot multi-brand fabrikant. De high-end niche positie hielp familieleden bij de initiële terughoudendheid. Swinckels premium bier zou niet in grote kortingspromoties in supermarkten terecht komen. De impact op de familie-identiteit was groot: de meeste familieleden zijn trots op een product dat hun naam draagt en genieten van het vertellen van de ontstaansgeschiedenis van het premium bier.

Ook het omarmen door de familie van de Habesha brouwerij, de eerste dochter in Afrika passend in de bedrijfsgroeistrategie (geopend in 2015), kostte wat tijd. Maar de ondernemende Swinkels legacy hielp de directie in te zetten op een nieuw pad met kansen: een nieuw businessmodel met 8000 Ethiopische medeaandeelhouders die als sterk netwerk helpen in het communiceren en verkopen van een lokaal product. De brouwerij groeit snel, heeft een sterk sociale impact op het creëren van banen, onderwijs en een toekomstige inkomstenbron voor Ethiopische boeren.

4. Het **leiderschap** van het bedrijf en de familie is gescheiden. Beide zijn gebaseerd op co-creatie en consensus, in het bedrijf hebben de vijf familielidirectieleden dezelfde ‘besluitvorming macht’. Het STAK Bestuur van Ambrig wordt voorgezeten door een

onafhankelijk extern lid om ook te kunnen helpen in het structureren van discussies met als doel cohesie binnen de familie, het bewaken van de waarden en normen en een goed verloop van de communicatie. Elk Ambrig-bestuurslid heeft een stem maar ook hier wordt gezorgd dat iedereen achter het besluit staat.

Over externe medewerkers: *“Je moet de meest geschikte persoon voor de job vinden. Familieleden lopen dus mee in sollicitatietrajecten. Alleen bij gelijke geschiktheid hebben familieleden een streepje voor”* (Jan-Reinier, MT.NI). Dat geldt ook voor directieleden, de vorige CFO was een externe man. *“Als we merken dat we een bepaald talent niet in huis hebben, dan halen we dat van buiten”* (Frank in MT.NI).

5. **Communicatie:** Frank in *Bavaria-directeuren Frank en Peer Swinkels (2011)*: *“relaties staan bij ons centraal, niet de bonussen”*⁴⁷: *“Als er eens iets is, spreken we dat uit. Het gaat niet om je gelijk halen, maar om met elkaar tot iets moois te komen, elkaar te begrijpen en samen naar iets beters toe te werken.”*

Martijn: *“Het betrekken van de familie dat is enerzijds informeren en ook horen wat de mening van de familie is maar dat wil niet zeggen dat je dat klakkeloos over neemt. Het kan zijn dat je daar je eigen visie op hebt en je eigen mening en dat je dan toch, door middel van heel goed uitleggen aan de familie zegt: ja we gaan het toch anders doen.”*

Frank: *“Ik heb het gekregen, het eigenaarschap en ik hoop het mooier door te geven aan mijn kinderen. Daar ga ik voor. Dus heb je de verplichting in de tussentijd dat je daar mag zitten als bestuurder voor alle andere mensen te blijven informeren. Alleen dan kunnen zij tot hun beeldvorming komen. Als wij dat niet doen dan vecht je altijd tegen de verkeerde beeldvorming. Ik vind het echt een verplichting”* (citaat interview).

Frank: *...ik ben ook maar een reiziger. Ik heb de verplichting om diegenen die het bezitten, de certificaathouders, om die mensen te betrekken* (citaat interview).

De communicatie van bedrijf naar familie-eigenaren loopt via de formele governancemechanismen (vanuit RVB, RVC en de STAK van Ambrig), via het extra opgezette strategiecomité (uitwisseling plannen) en via de familiegovernance. Communicatie vanuit bedrijf naar haar verdere stakeholders en het publiek gaat via hedendaagse kanalen (sociale media, jaarverslagen op de website, innovatieve marketingcampagnes rond het WK in Zuid-Afrika (*Dutch Dress*) en de recentere campagnes met acteur Morgan Freeman rond de *inner voice* voor het merk Swinckels en persberichten, tv-campagnes en zo verder). Communicatielijnen binnen de platte organisatie zijn kort.

6. **Betrokkenheid:** Frank vertelt over de interne markt in het onderzoeksinterview: *“Niet dat er heel veel is gehandeld. Niet meer dan 1% zou ik zeggen, maar er is wel gehandeld. Er is een mogelijkheid voor mensen die een andere interesse hebben, of die een nieuwe keuken willen kopen zeg ik altijd maar. Ja die mogelijkheid is er maar het is niet zo dat door het aanbieden van de interne markt er heel veel mensen van het bedrijf af willen. Die betrokkenheid ... is nog dusdanig hoog”*.

Martijn gaat op de betrokkenheid verder in: *“Waar het begint is bij de afspraken die je met elkaar maakt. Er zijn bepaalde beslissingen waarvoor de directie niet naar Ambrig toe hoeft. Zo communiceren waarbij we enerzijds de familie goed informeren maar tegelijkertijd ook proberen te peilen. Wat is nou de mening van de familie over deze zaak? Hoe dan de betrokkenheid van certificaathouders te kanaliseren die eigenlijk inspraak vragen in plaats van informatie? Frank: “Dat is heel moeilijk, dat landt dus snel*

⁴⁷ Interviewer Bert Overbeek, ManagementSite Netwerk, 14 december 2011

weer op een Poolse landdag.... in niet begrijpen, ... in de verkeerde woorden pakken, ... in emotie. Dus dat is nog moeilijk ja. Daar heb je meteen een heel moeilijk punt te pakken. Daar zullen wij veel aandacht aan moeten besteden en dat gaan we ook doen. We krijgen het voor elkaar. Ik denk opvoeden en opleiden ... Mensen uitleggen. Zeggen wat er aan de hand is.” Martijn geeft aan: “Bavaria is bier. En bier is emotie. Dat wist Freddy Heineken al... dat geldt voor onze familieleden niet anders. Die zien - los van hun ouders die een hele sterke betrokkenheid hebben bij het bedrijf – een mooi bedrijf. En natuurlijk, dat zal verwateren. Het is anders dan de generatie voor ons en de generatie na ons zal het ook weer anders hebben maar het zal toch een grotere betrokkenheid zijn dan bij een “paperclip fabrikant” om maar iets te noemen.”

Martijn: “Certificaathouders worden wel meegenomen naar bedrijfsdochters. De hele familie is bij Palm op bezoek geweest. ... Paar jaar geleden zijn we in de Eemshaven begonnen met een mouterij, daar is toen ook een bus mee naar toe geweest. Ook vanuit Ambrig organiseren we om de 2 a 3 jaar een familiedag op de brouwerij om te zorgen dat de meest jonge familieleden weten hoe een brouwerij eruitziet, en een stukje de onderlinge verbondenheid versterken.”

In het jaarverslag (2016) staan stakeholders – familieleden, klanten, leveranciers - en de stakeholders dialoog op een belangrijke plek: in 2016 werd een materialiteitsmatrix⁴⁸ opgesteld. In de toekomst wordt de input van de stakeholders meer geprofessionaliseerd en gestandaardiseerd (Jaarverslag 2016, p14).

- 7. Afspraken en regels** binnen de familie Frank: we hebben een “*Familie Statuut, daar probeer je een levend document van te maken. Maar dat is moeilijk. Aan discussie onderhevig. Vanuit Ambrig focussen we. Hoofdstuk als ‘werken in Bavaria’ die is nu in ontwikkeling. Wat is de visie van het bedrijf, van de directie en hoe wil de familie het hebben? Daar ga je samen over in discussie.*”

Frank:” Elk jaar wordt dividend uitgekeerd aan de familiecertificaathouders, voor jaren dat het minder gaat is een stabiliteitsfonds (buffer) opgericht” (Award publicatie 2015).

Frank (citaat interview): “Dividend is 1/3 van de winst met een minimum van 5 miljoen, dat is de enige (financiële) target die de familie heeft vastgelegd. Geen andere targets. Ik denk dat het veel meer in het Manifest, dat ook de legacy is, zit dat dat wordt doorgegeven. Die staat boven alle andere targets. Onze opvoeding, onze legacy, ons manifest. Maar niet zozeer van je moet zoveel omzet draaien, zou niet passen in ons bedrijf”. Peer Swinkels (MT.NI): “Iedereen snapt dat niet iedereen in het bedrijf kan gaan werken.” ... “De grote familie is een luxe. Het wordt pas moeilijk als je een kleine familie hebt, dan krijg je overnamevraagstukken.”

Eigendomsvisie expliciet, verwoord in het Manifest

Frank verwoord: het Manifest (2015) is geïnitieerd door de directie, de familie heeft het vervolgens beoordeeld om het explicieter te maken, tastbaarder en makkelijker om je er mee te verbinden. Het eerste concept is besproken met de directie, de groep Swinkels die bij Bavaria werkt en het Ambrig-bestuur. Vervolgens is het voorgelegd aan alle certificaathouders. Het was een proces dat beide – certificaathouders en familieleden werkend in het bedrijf – helpt als strategische koers voor toekomstige bedrijfsontwikkelingen. (Award 2015 publicatie, onderzoeksinterview)

⁴⁸ Materialiteitsmatrix is een prioriteitenmatrix waarin wordt vastgelegd welke niet-financiële onderwerpen voor zowel interne als externe stakeholders relevant zijn.

Swinkels waarden ondernemerschap (vooruitkijken en kansen pakken), eigenaarschap (je verantwoordelijk voelen voor iets en je ook zo gedragen) en samenwerken (want samen kom je verder)" staan in zowel het Manifest ("Op dat stukje tekst hebben we 3 x 2 dagen gezeten. Woord voor woord hebben we dat bekeken. Ik denk ook dat het echt raakt", Frank, onderzoeksinterview) als wel de bedrijfsstrategie evenals de principiële doelstellingen. De familie verwacht ten aanzien van de bedrijfsvoering een jaarlijks dividend en heeft de strategie 2020 goed afgestemd op het Manifest en met familiecerificaatleden. De rollen van de familieleden zijn geprofessionaliseerd, de betrokkenheid is verankerd in de governancestructuur.

Dimensies van de eigendomsvisie

De familievoorkeuren gaan niet zozeer naar grond, onroerend goed en geld, maar eerder naar artefacten als de gezamenlijke geschiedenis, ondernemerschap, sterke banden met stakeholders en in de lokale gemeenschappen. Daarnaast is er de voorkeur en verwachting naar artefacten als bloedlijn en familienaam. Controle over het bedrijfsmanagement gaat naar familieleden evenals het eigendom en de zeggenschap.

Strategie

- **Groei** door het uitbreiden van *internationale* slagkracht: eind 2016 actief in meer dan 130 landen met 1.441 collega's, 10 kantoren, 6 eigen brouwerijlocaties en 26 merken. Diversificatie met veel lokale merken. De *overname* van Palm in 2016 geeft de groei ook een zet, de *samenwerking* met familiebedrijf en oudste biermerk in Spanje Moritz in 2017 eveneens. Met de groeiende internationale distributiekraacht kan de Swinkels familie de merken internationaal laten groeien. Daarnaast breidt zij haar mouterij uit in de Eemshaven (2016-2017) tot meest duurzame en grootste Europese mouterijlocatie (*innovatie*), in 2016 capaciteit Brouwerij Habesha in Ethiopië verdubbeld (aanboren nieuwe geografische markt).
- **Leiderschap**: Swinkels heeft haar eigendom ver geprofessionaliseerd waarbij de band met het familiebedrijf een proces blijft (zie opmerking Frank m.b.t. governance), de familie pioniert, onderneemt. In 2016 deed zij de grootste investering ooit, namelijk die in de Eemshaven. Het bedrijf heeft een platte organisatie: drie lagen inclusief directie. *In een familiebedrijf moet je veel aandacht schenken aan de relaties binnen het bedrijf. Met elkaar in gesprek blijven, in goede en in slechte tijden, is één van de belangrijkste speerpunten* (Jan Reinier Swinkels in MT.NI). *Wij hebben een gezamenlijke agenda: het familiebedrijf en niets anders. Ons doel is de brouwerij nog mooier door te geven aan de volgende generatie* (Pieter Swinkel, MT.NI). Alle activiteiten vinden plaats in de biersector, daar is het familiebedrijf nu van alle markten thuis: na de overname van Palm beschikt het bedrijf over alle vier de vergistingsmethodes, dat betekent dat Swinkels Family Breweries op biergebied alles kan maken.
- **Milieu, duurzaamheid en/of sociaal verantwoorde strategieën**: door het goed invullen van circulair ondernemen wil Swinkels Family Breweries 'oneindig ondernemen'. Met de MVO Kroonkurk, geïntroduceerd in 2015, willen zij dromen en ambities verwezenlijken op een verantwoorde manier (50% circulair werken in 2020 voor alle vestigingen). Er zijn 12 thema's geformuleerd waarop Swinkels wil blijven verbeteren. Het fundament voor de Kroonkurk wordt gevormd door het Manifest. 2016 was ook het eerste jaar waarop het financieel en MVO-jaarverslag zijn samengevoegd.

Dimensies resultaten oriëntatie eigendomsvisie dominante coalitie

Bij Swinkels Family Breweries zien we sinds 2015 stevige investeringen en resultaten in overnames (Palm), samenwerkingen (uitbreiding Moritz), innovaties (nieuwe mouterij torens in de Eemshaven), uitbreiding van businessmodellen (Habesha, Ethiopië) en in de weg naar Circulair Ondernemen (MVO Kroonkurk). De focus uit het Manifest op pionieren, ondernemerschap en groei, familie nalatenschap, duurzaamheid, sociaal emotionele waarden. “Een wereldwijde brouwer met worteling in lokale grond” (Jaarverslag 2016). Daarnaast een oriëntatie die leidt tot strategieën die focussen op de continuïteit van de familie in het bedrijf met als resultaat het zoeken naar de balans in communicatie en betrokkenheid en een in 2013 ingesteld strategie comité zodat familie en bedrijf niet worden ‘overvallen’ door wat er leeft. Met het oog op de continuïteit neemt het bedrijf – met o.a. nog altijd jonge directieleden – en Ambrig samen initiatieven voor de 8^e generatie.

4.2.3 Conclusie

De Swinkels familie en Swinkels Family Breweries hebben een expliciete gezamenlijke eigendomsvisie – verwoord in haar Manifest - die zij met de wereld om haar heen open en transparant communiceert en heeft doorgevoerd in al haar (juridische)documenten en uitingen. De dominante coalitie – Directie, Raad van Commissarissen en bestuursleden van de STAK – vormen de professionele brug tussen familiecertificaathouders en bedrijf en stemmen geregeld af in het strategisch comité, AVA’s en evt. BAVA’s⁴⁹ bij grote gebeurtenissen. De externe voorzitter van het STAK-bestuur baseert zijn besluit op de overleggen die hij met de STAK-bestuursleden heeft, vertegenwoordigers van alle certificaathouders voor een periode van 4 jaar. Aan de familiekant is de grootste uitdaging de snelgroeiende 8^{ste} generatie. De familie wil ze zo veel mogelijk betrokken houden en stimuleert deze door extra *next generation* activiteiten, naast vakantiewerk, stages, familie en bedrijfsevenementen. In het bedrijf werd in 2015 ingezet op de nieuwe voortvarende groeistrategie, gebaseerd op het ondernemende kader van de familie. De strategische besluitvorming in het familiebedrijf leidde tot een zeer gedreven diversificatiegroeistrategie met internationale slagkracht, overnames en samenwerkingen, en het ondernemen in nieuwe markten zoals die van Afrika, te starten met Ethiopië. De drive blijft opvolging in de bloedlijn en werkgelegenheid voor familieleden, maar Swinkels Family Breweries loopt ook voorop in de stappen tot circulair ondernemen en de betrokkenheid van de gemeenschap, haar stakeholders in het algemeen. Zij wil het bedrijf nog groter, sterker en mooier overdragen dan zij nu al is. Zij wil “oneindig ondernemen.”

⁴⁹ BAVA is een bijzondere aandeelhoudersvergadering

4.3 Case B: Koninklijke Van Puijenbroek Textiel, Familie van Puijenbroek

4.3.1 Introductie van de organisatie

Naam	Koninklijke Van Puijenbroek Textiel ⁵⁰ , Familie van Puijenbroek
Website	http://www.vptex.com/
Opgericht	1865
Sector	Professionele werk- en veiligheidskleding in hoogwaardige textielweefsels
Omzet	30,5 miljoen (2015 ⁵¹)
Aantal werknemers	92 (31 december 2015)
Familieleden in het bedrijf	1 (CEO)
Raad van Commissarissen	5 leden, 2 familieleden en 3 externe leden waaronder de voorzitter
Eigendom	100% familie, 3 staken, 4 ^e en 5 ^e generatie
Verkrijging	Vererving & evt. aankoop
Eigenaarsvisie	Impliciet

Voor deze case zijn Anna van Puijenbroek, CEO en aandeelhouder geïnterviewd, Harrie van Puijenbroek, aandeelhouder, niet werkzaam in het bedrijf en Guus van Puijenbroek, commissaris, aandeelhouder en directeur van de Familie Holding VP Exploitatie. Voor de triangulatie van de onderzoeksgegevens is gebruik gemaakt van informatie gepubliceerd op de website van het bedrijf, van het Bedrijfsprofiel Havep van de Kamer van Koophandel⁵², videofilmjes op YouTube en foto's gemaakt van banners in het bedrijf (observaties). In 2015 bestond Van Puijenbroek textiel 150 jaar en kreeg zij de titel Koninklijk. Ter ere hiervan organiseerde zij een tentoonstelling in het gemeentehuis van Goirle (*Van Puijenbroek en Goirle: toen, nu en straks*) en komen er een aantal publicaties uit: het magazine *Van Puijenbroek Textiel honderdvijftig jaar trots* (2015), de brochure *HAVEP een mensenleven is kostbaar. Alleen de beste bescherming is goed genoeg* (2015) en *Dutch textile solutions since 1865*.

Geschiedenis

Op 1 juni 1865 richt Hendrik van Puijenbroek (roepnaam Harrie), opgegroeid in de textiel, de firma H. van Puijenbroek op. Vijfentwintig jaar na de oprichting werken er 85 thuiswevers voor hem. In 1900, nadat de machinale katoen- en linnenweverij zijn intrede deed, is H. Van Puijenbroek de grootste Goirlese fabriek met rond de driehonderd medewerkers. In de 4^e generatie zijn er 3 staken: die van Eduard, Alexander en Marnix. Zowel huidig CEO Anna's beiden opa's, oma en haar beiden ouders werkten voor het bedrijf. Nu is zij het enig familielid werkend in de organisatie. Er zijn 2 familieleden commissaris (naast Guus, 5^e generatie, ook Marnix uit de 4^e generatie), samen met drie externe leden.

⁵⁰ Koninklijke van Puijenbroek Textiel heeft ook de veelgebruikte handelsnaam Havep

⁵¹ Jaarrekening 2016 volgt na de RVC in oktober 2017

⁵² 26 september 2017

4.3.2 Analyse

Thema's

1. In de **governance** staat Koninklijke Van Puijenbroek Textiel nog geheel los van de familie holding VP Exploitatie BV. Enig bestuurder op dit moment is Anna (CEO). In de afgelopen twee jaar ging een externe directeur met pensioen, van de andere externe directeur is afscheid genomen naar aanleiding van de gewenste strategiewijziging en de ambitie. Er wordt nu wel gezocht naar een *Chief Operating Officer* (Guus, interview) om samen met Anna de directie te voeren. Enig aandeelhouder is Havep Holding BV. Besluiten uit de directie worden voorgelegd aan de RVC en uiteindelijk aan de AVA. De governance wordt in de nabije toekomst aangepast zodat VP Exploitatie en Koninklijke Van Puijenbroek Textiel zusterbedrijven worden. Guus over de gewenste governance: *“De Rode Lijn: als je een goede directie hebt komen die met een plan en dat wordt door de RVC aangepast indien nodig, en uiteindelijk voorgelegd bij de AVA die het dan goedgekeurd. Zo zou het moeten gaan.”*

Harrie geeft over de huidige situatie aan: *“Er is nog wel wat te winnen in de relatie RVC – familie”. Die zou “Dichter bij elkaar” kunnen. “De RVC zit er teveel voor de directie. Ze moeten toegevoegde waarde hebben voor de directie, ze moeten een sparringpartner hebben. En zeker de controlefunctie. Maar ze moeten ook wel met alle eigenaren hebben gesproken”.*



Figuur 3: Governance Model Koninklijke Van Puijenbroek Textiel 2017

2. Het **eigendom** (100%) zit nog grotendeels bij de 4^e generatie (3 staken), 1 staak daarvan heeft volledig overgedragen naar de 5^e generatie. De 5^e generatie bestaat uit zeven leden, in de 6^e generatie zijn er elf familieleden. *“Je werkt niet alleen voor het bedrijf, je bent het bedrijf”* Eduard van Puijenbroek, 4^e generatie in *Van Puijenbroek Textiel honderdvijftig jaar trots* (2015).
3. De **legacy** kwam ook twee jaar geleden bij het 150 jarig bestaan duidelijk naar voren. Harrie (citaat): *“Bij 150 jaar is de familiegeschiedenis op papier gezet. Ergens jammer dat dat niet al eerder was. Je kunt juist van de familiegeschiedenis heel veel leren. Wat ik bijvoorbeeld helemaal niet wist is dat wij eigenlijk als eerste met katoen zijn begonnen. Dat dat een voorsprong is geweest. Dat leerde ik bij 150 jaar. Als je dan weet dat Anna – daar sta ik ook helemaal achter – graag innovatief wil zijn, het product voor de toekomst wil hebben. En die markt wil gaan aanboren waar je een hoop toegevoegde waarde hebt. Dan vind ik dat eigenlijk heel goed aansluiten bij waar je 150 jaar geleden begonnen bent, bij toen een heel innovatief product.”*
Guus: *“Maar ja, ik heb op een gegeven moment me verdiept in de geschiedenis van de familie, dan zie je de verhalen van de 5 generaties. Zijn we de archieven aan het uitspitten met beelden als de foto's hierachter met mijn bedovergrootvader, broers en zussen, etc. Toen heb ik ook echt wel het gevoel gehad: Wat kan er nou mooier zijn dan*

om dat verder te zetten en daar dan wel een stukje mijn eigen draai aan te geven.”
 Feit dat je het a. voort kunt zetten. En b. rentmeesterschap naar de volgende generatie, speelt voor mij enorm. Enerzijds vanuit de kansen maar anderzijds ook – weet ik heel goed - vanuit de offers die erbij komen kijken. Worklife balance. Vastzitten in deze regio”. Goede zorg voor haar medewerkers zit 150 jaar in het DNA van het bedrijf. Anna (citaat): “... voor mij is duurzaamheid meer dan alleen maar groen, ik kan er echt wel van wakker liggen hoe weinig wij mensen betalen in Macedonië.... Dat vind ik wel weer een beetje mijn missie, als het over mensen gaat, hoe gaaf zou het zijn als wij dat textielbedrijf kunnen worden, dat mensen echt goed kan betalen vooral in die landen -250 euro per maand nu- dat familiebedrijf dat gewoon 500 Euro kan betalen?” Oma van Puijenbroek (3^e generatie) opende in de jaren 60 een atelier in Keftex (Tunesië). Koninklijke Van Puijenbroek Textiel kreeg daar in 2008 de ‘Prix du Progres Social’⁵³ voor. Guus is trots op de sociale legacy maar ziet ook de andere kant (citaat) “ja heel sociaal beleid gevoerd, in mijn ogen té waardoor je ziet dat gemiddelde dienstverband 15 jaar is, gemiddelde leeftijd ongeveer 45 jaar.” De legacy is ook “als iemand niet voldeed dan werd er een andere functie voor gecreëerd”. “Maar als je bijvoorbeeld kijkt naar de leveranciers, Fair Wear (inzet voor goede arbeidsomstandigheden wereldwijd in de kledingindustrie) daar zitten we heel ver in, dat vinden we heel belangrijk”.

4. Over **leiderschap** Guus: “De externe voorzitter van de RVC zei tegen de 5e generatie: waar wil je nu naar toe als 5e generatie met dat bedrijf? Wat wil je als aandeelhouder? Hoe zie je je rol bij het bedrijf? Dat is heel waardevol geweest. Toen heeft de 5^e generatie (7 leden) twee sessies gedaan onder leiding van Maurits Bruel⁵⁴. Daarna zijn we zelf verder gegaan. Wij willen met z’n allen verder. Als eigenaar hadden wij meer ambities en niet alleen puur ambities maar ook vanuit het besef dat er een noodzaak is om te blijven vernieuwen. Dat betekende ook een aanpassing in de directie.” Anna groeide door naar de CEO-rol en werkte daarvoor aan ‘haar boek’ – de visie op een vernieuwd Van Puijenbroek Textiel -, met de vier focuspunten van het bedrijf: dienstverlening, duurzaamheid, uitstraling en veiligheid. Anna: het willen aankleden (in 2030) van de missie naar Mars, het is een ver doel dat ons vooral helpt verder te denken en de juiste keuzes te maken. Het maakt zaken concreet.
5. Aangaande **communicatie**: In 2015 bestaat Van Puijenbroek Textiel 150 jaar en krijgt zij de titel Koninklijk. Ter ere hiervan organiseert zij een tentoonstelling in Goirle, komen er een aantal publicaties uit. Harrie “Havep heeft heel veel gedaan, ja heel belangrijk. Ik vind dat je altijd moet communiceren wat je doet.” Toch geven zowel hij als Guus en Anna onafhankelijk van elkaar aan “wij praten niet zo makkelijk over onze waarden (Guus), we zijn niet goed in communiceren.... je hoort eigenlijk nooit feedback.... communicatiemiddel ... twee kanten op... nee.” (Harrie) en Anna: “Ik heb geen boodschap gekregen toen ik begon. Wel de mededeling dat ze vertrouwen in me hebben. Je doet het goed Anna.” Guus: “Over een eigendomsvisie textielbedrijf communiceren we weinig over: dat is gewoon een familiebedrijf, dat was het en dat blijft het. Wat we daar communiceren is: we willen een van de duurzaamste spelers zijn, of de duurzaamste. Daar doen we heel veel aan maar dat zijn we nog niet. Maar gelukkig is het een heel conservatieve sector. De overall groepsstrategie die is wat breder bekend. Het is geen geheim maar we lopen er niet mee te koop. De partijen waar we mee samenwerken

⁵³ Social Progres Award, Tunesische prijs voor de sociale vooruitgang.

⁵⁴ MESA-FBC, een family consultancy bedrijf.

weten het wel.” Guus verder: *“In hoeverre nemen we werknemers mee in beleid? Dat deden we te weinig, dat doet Anna nu meer en dat gaan we in de toekomst ook meer doen. Om ze er meer bij betrokken te krijgen.”*

6. Guus: *“...betrokkenheid van de familie, uitermate belangrijk maar ook moeilijk onderwerp in de zin van hoe hou je ze betrokken – bv de kinderen van mijn broer die in Portugal wonen”. “Wat wij gemaakt hebben is een blaadje dat we de VP Privé hebben genoemd. Dat komt 5x per jaar uit. Daar zit privéspul in maar daar zit evengoed alle bedrijfsonderdelen komen daar aan bod, nieuwe collega’s die we voorstellen, reizen, partners, familieleden die iets ondernemen. Dit kost een hoop tijd, wordt wel echt “gesmaakt”. Je doet het spelenderwijs. Nu de nieuwe biomassa-installatie op bedrijf is, is iedereen uitgenodigd voor een bijeenkomst. Dat wordt zeer gewaardeerd. Doen we ook niet per mail want dat klik je heel makkelijk weg.”* Formeel zijn er 2 AVA’s, één keer een informatieve, één keer een formele met goed te keuren jaarstukken. De familie heeft ook een familiedomein op internet. Daar zijn formele (AVA-notulen, jaarverslagen) en informele (o.a. foto’s) stukken op terug te vinden. Op de planning staan kwartaalrapportages die we ook met een verslag voorzien in Jip en Janneketaal (er zijn aandeelhouders die geen financiële achtergrond hebben). Plus een jaarverslag. Formele stukken kunnen aandeelhouders opvragen. Er zitten ook hele verschillende bedrijven onder: een atelier in Macedonië, een *Cadcam* bedrijf in Tunesië, een dochterbedrijf in België. De 6^e generatie is nog heel jong maar bij 150 jaar Koninklijke Van Puijenbroek Textiel is de familie samen op reis gegaan naar de ateliers. Ook dat creëert betrokkenheid.
7. **Afspraken en regels binnen de familie:** Over het dividend hebben we afspraken gemaakt, dat ligt vast, 1/3 van de winst keren we uit. In de praktijk komt het in de holding terecht en gaat het vaak het bedrijf weer in maar dat is ook meer om een stukje financiële discipline bij te brengen. Harrie: *“Er werd nooit dividend uitgekeerd tot een paar jaar terug. Dat is eigenlijk een heel ongezonde houding. In mijn mening moet een bedrijf dividend uitbetalen. Dat dat niet elk jaar kan dat begrijp ik. ... Dat stimuleert je ook om geld te verdienen”*. Guus *“We zijn wel ooit aan het Familie Statuut traject begonnen... we hebben het niet afgemaakt. Maar een heleboel dingen denken we hetzelfde over en die zetten we om in daden. Het werkelijk op papier zetten voegt voor mij te weinig toe want het zijn je waarden, je handelt ernaar! Ondertussen hebben we bij de STAK van VP Exploitatie wel een en ander op papier gezet – dat noemen we dan ook familie statuut – maar dat zijn meer de praktische afspraken onderling. Hoe lang moet je ergens anders in dienst zijn geweest voordat je bij ons mag komen, wat is ons dividendpolitiek op langere termijn, de interne handel. Hoe gaan we om met mensen die aandelen willen verkopen. Ook de strategie. Bij 72 moet je formeel overal uit. Je moet het vertrouwen hebben in de volgende generatie. Langs welke lijn we dat allemaal gaan doen. Dat wordt ook elke 5 jaar herzien.”*
Harrie: *“Nee, geen familiestatuuut geformuleerd. Maar we hebben wel de policy dat er altijd een familielid in de RVC moet zitten. Ik ben nu ook in opleiding aan het Erasmus, commissarissen opleiding, ter voorbereiding heb ik hier ook rondleidingen etc. gedaan op alle afdelingen. Dat is heel leuk nu kennen mensen mijn gezicht. Als je het nu concreet hebt over volgende generatie dan vind ik wel dat we daar nu aan moeten beginnen. De oudste is nu 16. Daar moet naar het bedrijf nu een strategie zijn... hoe ga je mensen tenminste prikkelen en nieuwsgierig maken. Dat zaadje zal niet bij iedereen in de juiste*

aarde vallen maar bij diegene waar het wel in de juiste aarde kan vallen moet het dan ook wel gepland worden!"

Eigendomsvisie impliciet, overdracht nog in transitie

Net als het familiestatuuut is ook de eigendomsvisie van de familie Van Puijenbroek voor Koninklijke Van Puijenbroek Textiel impliciet. De vorige voorzitter van de Raad van Commissarissen speelde een belangrijke rol in de overdracht van de 4e naar de 5e generatie. In die 5e generatie vertegenwoordigen Guus en Anna de familie en geven samen vorm aan haar kader (kwaliteit, vakmanschap, respect voor mens en milieu, integriteit, duurzaamheid, bevoegenheid). Guus: *"We hebben wel degelijk een visie om het hele bedrijf een hele slag verder te brengen. Wij willen met z'n allen verder, meer ambitie, dat betekende ook een aanpassing in de directie."* De huidige RVC, ook aangepast, heeft kennis en ervaring op de terreinen waar het bedrijf op wil vernieuwen. Er zijn gedachten over de financiële returns (Guus), verwachtingen t.a.v. bedrijfsvoering (innovatief), opvattingen met betrekking tot de betrokkenheid van de familie (ondernemend), de rol van de eigenaren (100% eigendom, minimaal aanwezigheid in de RVC), bij het bedrijf. De weg ligt echter niet 'vast', de vrijheid wordt gewaardeerd en de overdracht van de 4e naar de 5e generatie is nog niet afgerond.

Dimensies van de eigendomsvisie

De familie heeft een impliciete eigendomsvisie. Guus verwoordt deze eigendomsvisie: *"Ik zou niets mooier vinden dan straks iets achter te laten dat bijdraagt aan het vermogen van de familie ... en waar die kinderen weer enthousiast van kunnen worden."* De 4^e generatie heeft veel gedaan om 'samen' te blijven, de 5^e is loyaal aan die gedachten. Bedrijfsterreinen, landgoed en Jachthuis daarop speelden een belangrijke rol in de bedrijfsgeschiedenis maar ook in de onderlinge betrokkenheid, vanuit een zakelijke dimensie, maar ook vanuit een verbindende maatschappelijke factor. De 5^e generatie zoekt verbindende ondernemende mogelijkheden passend in deze tijd. Ondernemerschap staat voorop. In de woorden van Anna: *"We zoeken met z'n allen waar kansen liggen... je hebt geen vernieuwing als je niet op je bek durft te gaan. Behoud is niets, daar heb je niets aan, als het behouden van een bedrijf je drive is dan kun je meteen wel zeggen dan stoppen we er maar meteen mee, dat gaat toch mis. Dan kun je beter verkopen als er nog iets is. Je moet risico's nemen."*

Strategie

- **Groei:** Na de machinale katoen- en linnenweverij zijn er meerdere strategische stappen genomen, een spinnerij in 1959 waardoor de hele keten (spinnen, weven, veredelen en confectioneren) in eigen hand was. In 1965 werden ateliers in het buitenland geopend (België, Tunesië) en in 1992 in Macedonië. In datzelfde jaar werd samengegaan met familiebedrijf Bucofa. De samenwerking met de wasserij- en de auto-industrie werd geboren. In 2012 opent het Texperience Center, creatieve ontmoetingsplaats, waar getoond wordt wat het bedrijf kan op het gebied van werk- en veiligheidskleding en wordt Alberto Design (ontwerpbureau) overgenomen. Inmiddels is Van Puijenbroek Textiel een internationale speler op de professionele werk- en veiligheidskledingmarkt in hoogwaardige textielweefsels. Harrie: *"Ik had altijd het idee, het is hele moeilijke business. Alle credits naar Anna: die heeft me wel kunnen overtuigen dat je hierin kunt ondernemen. En dat er echt wel een wereld te vinden is en dat je ook goed kunt verdienen."* Anna: *"de nieuwe richting Van Puijenbroek Textiel, het nieuwe Havep, hebben we uiteengezet in 'haar boek'. De bemanning van de eerste ruimtemissie naar*

Mars moet de werkkleding dragen die ontwikkeld is in het Brabantse Goirle, het boek ondersteunt de groei en ambitie.”

- **Leiderschap:** De familie heeft Anna gevraagd het bedrijf te gaan leiden. Anna: *“Waarom zeg je nu ja op zo’n vraag? Dat is toch niet zozeer omdat je een beeld hebt van het verleden maar omdat je een beeld hebt naar de toekomst toe.”* Guus: *“Vervolgens zijn we heel actief aan het kijken naar overnames in de sector die dan later een toevoeging bij textiel zouden kunnen zijn. Dat doen we op twee vlakken. We hebben TIF opgericht, het Textiel Innovatie Fonds. Dat doen we samen met BB Capital die Fonds Management doen en ook 10% geïnvesteerd hebben. Het is een “... klein fonds waar we puur kijken naar innovatie in de textiel, in de hele keten: productie, duurzame stoffen, via de distributie, namelijk een innovatief online bedrijf, maar ook een scanning bedrijf. Noem maar op, de hele keten. Waarom? Eigenlijk als een soort van kraamkamer voor textiel die daar uiteindelijk zijn voordeel mee kan doen. Maar we zien het ook voor die bedrijven omdat ze op zoek zijn naar kapitaal en wij die kunnen verschaffen en b. omdat ze textiel wellicht als launching partner kunnen hebben. Het zijn dus echt ‘early stage’ bedrijven, moet je maar zien wat daaruit voortkomt. Maar ook anderszins omdat we echt in de markt aan het kijken zijn naar overname op de bedrijfskleding markt.”*
Anna: *“Het ondernemerschap blijven promoten binnen het bedrijf. Blijven zorgen dat je vanuit echt ondernemerschap bedrijf aanstuurt - innovatie, verandering, kansen zien, vooruit willen gaan-. Ik denk dat dit ook steeds belangrijker wordt.”*
Anna: *“dat is ook echt de rol van de familie. Als je het wil behouden, dan moet je ook ondernemen. Want strategie vanuit een behoud dat gaat hem niet worden”.*
Diversificatie buiten de kernactiviteiten doet de familie wel, echter niet in Koninklijke Van Puijenbroek Textiel. Met de nieuwe governance plannen worden beide bedrijven echter zusterbedrijven.
- Kijkend naar **milieu, sociale en duurzame strategieën:** Koninklijke Van Puijenbroek Textiel is inmiddels 13 jaar lid van de *Fair Wear Foundation*, oprechte duurzaamheid zit in de bedrijfsgenen, het wagenpark maakt gebruik van elektrische auto’s, de ketel is hout gestookt en verwarmt ook huizen in de woonwijk bij het bedrijfsterrein en er is een cradle to cradle kledingcollectie.
Anna: *“Met textiel wel: je komt toch wel veel de niet mooie kantjes van de wereld tegen. Dan kijk je ... wat je eraan kan doen. Dat is nu bitter weinig nog maar dat komt.... Dat komt! Misschien een negatieve drive, dat het me dooergert dat het me nog niet gelukt is.”* Harrie: *“We hebben tegenwoordig een stichting in de familie. Je hebt daar wel een bepaalde verantwoordelijkheid. We hebben het gewoon goed. En ik vind dat je dat voor een stuk mag delen. Ik vind ook dat je goed met mensen om moet gaan, eerlijk.”* Anna: *“Hoe gaaf is het, ik heb een heel bedrijf waar je de wereld mee kan verbeteren, meeste mensen hebben alleen eigen gedrag.”*

Dimensies resultaten oriëntatie eigendomsvisie dominante coalitie

Bij Koninklijke van Puijenbroek Textiel zien we sinds 2015, bij het 150 jarig bestaan maar ook bij de start van de overdracht, dat een nieuwe weg is ingezet waar meer ambitie en focus uit spreekt. De focus verschuift van product naar service, waarbij dienstverlening, uitstraling, veiligheid en duurzaamheid pijlers zijn. Zowel in de Raad van Commissarissen als wel in de directie hebben wisselingen plaatsgevonden, die de nadruk op deze pijlers onderschrijven. Er zijn 4 focuspunten op groei geformuleerd: een landen, distributie, organisatie en propositie focus. Het *Textiel Innovatie Fonds* is opgericht met BB Fund, mogelijke

overnamepartijen worden serieus bekeken. De omzet is van zo'n 30 naar 40 miljoen gestegen⁵⁵. De huidige leiding stuurt op continuïteit van het bedrijf in familiehanden, innovatie, duurzaamheid, reproductie van ondernemerschap. De **dominante coalitie** bestaat nu uit de RvC en Anna, maar moet zich nog vormen (Anna is sinds maart 2017 directeur). Ze zitten in een transitieperiode waarin ook de nieuwe commissarissen hun rol kunnen nemen. Naast financiële doelen, is een bijdrage aan de lokale gemeenschap een groot streven. Deze was zichtbaar bij de tentoonstelling ter ere van het 150 jarig bestaan en krijgt bijvoorbeeld ook vorm in de familiestichting (Annetje van Puijenbroek, opgericht in 2015). De stichting ondersteunt (sociale) activiteiten in Goirle en Hilvarenbeek en omstreken en wil de band met de regio-inwoners versterken.

Resultaten van de gezamenlijke eigendomsvisieoriëntatie zijn terug te zien in het betrekken van de jongere generatie uit de familie (gezamenlijke bedrijfsbezoeken), de speciale focus op familie zaken in het familiemagazine, de formele maar ook informele website items (intern: voor de familie). Daarnaast is er een focus op het familiebezit van het landgoed, bedrijfsterreinen en panden. Koninklijke van Puijenbroek Textiel staat op eigen terrein, uit de monumentale schoorsteen komt weer rook van de houtsnipper (van het landgoed) gestookte cv-ketel.

4.3.3 Conclusie

Koninklijke Van Puijenbroek Textiel en de familie Van Puijenbroek zijn al meer dan 150 jaar aan elkaar verbonden en de 5^e generatie heeft de ambitie om het bedrijf voort te zetten. Op hun wijze. De familie is trots en wil in 2015 ook haar naam aan de goede doelen stichting verbinden. Het bedrijf zit in een transitieperiode, in een periode waarin opnieuw ondernemerschap wordt getoond. De familie wil investeren in innovaties, technologie, op het terrein van textiel. Ook de dominante coalitie in haar huidige samenstelling is jong maar zet in op professionalisering, kwaliteit, *cradle to cradle*. In de komende periode wordt gefocust op een governance-structuur die meer recht doet aan (dan) beide zusterbedrijven, op de eigendomsoverdracht van de 4^e naar de 5^e generatie en op de groeiambitie waarbij verdubbeling van de omzet de eerste inzet is (van 30 miljoen in 2015 naar 60 miljoen). Daarna gaat de toekomstige missie naar Mars op weg in kleding van Koninklijke Van Puijenbroek Textiel.

⁵⁵ Over 2016 zijn nog geen formele cijfers beschikbaar, 40 miljoen omzet voor 2016 is door Guus aangegeven in het interview op 30 augustus jl.

4.4 Case C: Terberg Group, Familie Terberg

4.4.1 Introductie van de organisatie

Naam	Terberg Group BV, Familie Terberg
Website	http://www.terberggroup.com
Opgericht	1869
Sector	Technisch (oa speciale voertuigen, afvalinzamelsystemen), Lease en Overige (beheer vastgoed)
Omzet	825 miljoen
Aantal werknemers	Ongeveer 2500 wereldwijd
Familieleden in het bedrijf	Vijf familieleden, 4 van de 4 ^e generatie, 1 van de 5 ^e . 3 Raad van Bestuursleden, twee familieleden (neven), waaronder de voorzitter.
Raad van Commissarissen	Drie leden, alle drie externen
Eigendom	100% familie, 4 staken vertegenwoordigt in STAK.
Verkrijging	Vererving en evt. aankoop
Eigenaarsvisie	Impliciet

Voor deze case is de bestuursvoorzitter van de Holding Terberg Group BV George Terberg geïnterviewd en Corry Pompe in haar hoedanigheid als voorzitter van de STAK. Zij is niet werkzaam binnen het bedrijf. Voor de triangulatie van de onderzoeksgegevens is gebruik gemaakt van en informatie gepubliceerd op de website van het bedrijf, het jaarverslag 2016 van de Terberg Group BV en de *Kroniek van een familiebedrijf 1869-2009*. Daarnaast is gebruik gemaakt van het artikelen geschreven bij de Award uitreiking waarbij de Terberg Group werd uitgeroepen tot Familiebedrijf van het jaar 2017. Het artikel *Familie mag hier werken, maar dat is niet vanzelfsprekend* verscheen in de thema editie Familiebedrijf van MT. NI (maart 2017, geschreven door Romy Donk) de ander in de commerciële bijlage van de Elsevier *Successie* en heet *Winnaar van de familiebedrijven Award 2017*.

Geschiedenis

Benschops dorpsmederij – inmiddels een klein bedrijfsmuseum – werd in 1869 gestart door Johannes Terberg. In 1913 volgde de tweede generatie waarbij Willem George Terberg het bedrijf uitbreidde met een winkel in ijzerwaren en landbouwwerktuigen. In de derde generatie produceerde Terberg vrachtwagens voor grond en bouwtransport nadat zij eerst trucks van het Amerikaanse leger ombouwden. Een generatie later is Terberg specialist in de fabricage van bijvoorbeeld terminaltrekkers voor havens en rangeerterreinen, het produceren en modificeren van speciale voertuigen. Daarnaast zit Terberg ook in de leasing en verhuur van auto's voor zowel de zakelijke als de particuliere markt.

Anno 2017 verkopen zij in 90 landen, zijn marktleider in terminaltrekkers (m.u.v. VS).

Terberg vond meer nichemarkten in de automotive industrie, ze nam in 2016 de Spaanse RosRoca groep over en werd een belangrijke speler op de Europese afval en recycling-markt. Ze bieden nu het hele pakket voor de afvalverwerkingsindustrie: voertuigen, afvalopbouw en beladingssystemen. De Award is een *“Kroon op het werk van onze medewerkers die dag in dag uit hun best doen om in de wereld succesvol te zijn.”* (George in MT.nl)

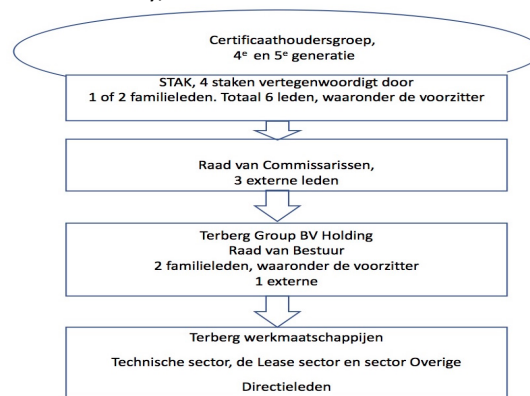
4.4.2 Analyse

Thema's

1. **Governance;** De Terberg Group heeft een gelaagde bevoegdheden structuur. De RVB (twee familieleden en een niet familielid, op basis van collegiaal bestuur) heeft tot een bepaald bedrag de bevoegdheid om werkzaamheden te verrichten. Het is het hoogste operationele orgaan. Zij stuurt ook de werkmaatschappijen aan. Boven bepaalde bedragen en voor belangrijke besluiten is toestemming van de RVC nodig. Dat zijn 3 externe leden. Daarboven heb je de AVA (2x per jaar) en haar STAK-vertegenwoordiging. Er zijn een aantal familieleden die werkzaam zijn in het bedrijf en daarnaast haar staak vertegenwoordigen in de STAK. De staken benoemen elke 3 jaar haar STAK-vertegenwoordigers. Corry vertegenwoordigt samen met haar broer, werkzaam in het bedrijf, haar staak. Zij is voorzitter van de STAK en zelf niet werkzaam in het bedrijf. Ook George vertegenwoordigt zijn staak. Daarnaast worden 2 staken vertegenwoordigt door niet in het bedrijf werkzame personen: 1 is een familielid, bij de andere staak is het de externe STAK-vertegenwoordiger. Hij krijgt de stukken voor de vergadering zodat hij kan overleggen met de betreffende staak.

De externe voorzitter van de RVC is belangrijk, hij is ook de 'familiecommissaris' en adviseur voor de STAK. Hij kent de familie goed en neemt mede initiatieven voor een goede relatie bedrijf-familie.

Afhankelijk van het belang van het besluit dan is er ook een bepaald percentage van goedkeuring nodig van de STAK leden. De huidige governancestructuur is gestimuleerd door de familiecommissaris, bij de derde generatie voordat de overdracht aan de 4e generatie plaats vond. De groep aandeelhouders werd groter maar moest wel op één lijn kunnen komen. STAK leden worden om de 3 jaar herkozen, dan wordt de benoeming in de eigen staak ook opnieuw naar voren gebracht. De dominante coalitie bestaat uit de Raad van Bestuur (2 familieleden), de RVC-voorzitter en de STAK-voorzitter.



Figuur 4: Governance Model 2017 Terberg Group

2. Het **eigendom** is 100% van de familie, de familie bestaat uit 4 staken. Van de ongeveer 125 familieleden zijn er 45 certificaathouder (inclusief 5^e generatie).
3. **Legacy:** het initiatief voor het familiestatuuut werd genomen door de vorige externe RVC-voorzitter en een externe voorzitter van een staak. Er is geen gebruik gemaakt van 'service verleners'. Corry: "Zoals wij het altijd doen dat zie je dan ook weer terug." We hebben een aantal kernwaarden bepaald. Die zijn belangrijk. George: "Rond de opvolging hebben we ook een aantal spelregels gedefinieerd. Waar we goed en strak aan vast willen houden". Dan is het voor ieder duidelijk en dan kun je daarnaar verwijzen. Je wil er 2 dingen mee bereiken. De drempel van toetreding wordt daarmee verhoogd met het

beoogde effect dat je meer kwaliteit binnen krijgt. Het tweede dat je daarmee bereikt is dat er minder afvallers straks zullen zijn. Dat hebben we in mijn generatie meegemaakt: soms er een beetje in gerommeld. Met gevolg: je krijgt problemen voor de betrokkenen, familie, medewerkers. We hebben objectieve maatstaven zoals minimaal 5 jaar werkervaring ergens anders en daarna kun je solliciteren op een functie. En je wordt getest. En daaruit zal moeten blijken dat je de capaciteiten hebt om door te groeien naar het management van een van de grote werkmaatschappijen. Daar willen we aan vast houden.”

Corry: “Wij zorgen als familie zelf voor onze eigen opleiding voor het bedrijf. Ze kunnen altijd een levensloopbaan vragen aan personen of begeleiding krijgen. De ouders zorgen natuurlijk voor de opvoeding en de opleiding van hun kind maar als de 5^e generatie wil groeien naar een managementpositie wordt dat helemaal begeleid vanuit het bedrijf”.

4. George over **leiderschap**: “Ik heb wel geleerd, als er problemen zijn, benoem het, leg het op tafel dan kun je er iets mee doen. Dat heb ik ook altijd met de medewerkers gedaan. In een familie zijn er altijd gevoeligheden, het heeft er allemaal mee te maken”.
“Je moet gewoon zorgen dat je in de directie en in het management echt capabele mensen hebt die capaciteiten hebben om zo’n onderneming met visie en alles te leiden. Als die kwaliteit onvoldoende aanwezig is in de familie dan zou de situatie zich voor kunnen doen dat je een RVB hebt die uit niet familieleden bestaat. Dan heb je via de STAK en de RVC en dat je invloed kunt voeren op strategie en de paden die ze inslaan. Geld moet verdiend worden in de werkmaatschappijen. Als je daar niet de juiste mensen hebt dan is het allemaal hartstikke leuk maar het is wel een wolvenwereld. Als jij vannacht ligt te slapen zit er morgenochtend iemand anders op je plek. Je moet verdomd goede mensen hebben. Dat is bepalend. Zeker in het operationele. Dan kun je altijd vanuit het toezichthoudende, STAK en RVC, kun je wel familie invloed laten uitoefenen. Kwaliteit staat voorop wil je overleven op lange termijn. Veranderingen gaan alleen maar sneller, tegelijkertijd vindt enorme schaalvergroting plaats. Als je niet goed stuurt, anticipeert en je niet goed op de hoogte bent van wat er allemaal gaande is lig je voor je het in de gaten hebt achterop. Het gaat allemaal ongelofelijk snel. Kijk vroeger ‘zoals Opa en Papa het deed’ gaat 99 van de 100 keer niet meer zo. Daarom moet je anticiperen op veranderende omstandigheden.”

“Dat is wel iets waar Terberg zich onderscheid van andere familiebedrijven die vaak blijven hangen in het verleden en niet de veranderingen in de wereld snel genoeg onderkennen en daardoor te laat reageren en de boot missen. Dan is het een kwestie van tijd voordat je er volledig uit gedrukt wordt. Wat dat betreft is het allemaal heel leuk maar het is ook tegelijkertijd keihard!”

5. **Communicatie**: George over communicatie in de familie “In de 4e generatie gingen er meer het bedrijf in. Inmiddels zijn er wel wat mensen uitgestapt, onderweg. De 5e generatie verschaffen we meer informatie en delen meer met elkaar. Want ja je mag pas wat verwachten van een aandeelhouder als ze ook inzicht hebben. De vorige generatie, de 3e generatie van mijn vader en oom, die was meer een beetje van ‘we moeten niet te veel pottenkijkers hebben want wij weten wel hoe het moet’. Als zo’n familie groter wordt dan wordt het lastiger om het zaakje bij elkaar te houden en draagvlak te houden. Dus dan moet je daar ook meer in investeren. Uiteindelijk zijn ze wel allemaal bij elkaar eigenaar van het bedrijf.”

George vervolgt: “Ook bij het kiezen van de RVC-leden hebben ze een zekere stem in het kapittel. Dat wordt ook voorgelegd.”

De geschiedenis van het bedrijf werd - in boekvorm – in 2 kronieken geschreven, bij 130 jaar (199) en 140 jaar (in 2009). De nieuwe editie komt er aan: over 2 jaar (2019) bestaat Terberg 150 jaar. George: *“De kroniek heeft een meerwaarde voor alle stakeholders: aandeelhouder werknemer, leveranciers, klanten, etc., de hele keten. Het is een fantastisch marketinginstrument. Op die manier kun je jezelf ook krachtig naar de buitenwereld presenteren. Je moet wel zorgen dat je het steeds aanpast. Minder tekst, meer plaatjes. Mensen bladeren, ze lezen weinig over het algemeen. Je moet snel en indruk kunnen krijgen van hoe zit die club in elkaar.”*

Corry en George onderschrijven beiden dat de kronieken ook belangrijk zijn voor de familie. George: *“Het geeft het geheel prachtig weer. Ze staan er ook zelf op. Trots. We zijn over het algemeen redelijk nuchter uitgevallen maar als je dan zo’n boek bij elkaar ziet dan zeg je “ja, er is toch wel het een en het ander tot stand gebracht” en dat is ook wel mooi om dat naar buiten toe uit te dragen”.*

In 2017/2018 wordt social media, het internet steeds belangrijker. Zeker ook voor de corporate communicatie. De bedrijfsmaatschappijen hebben hun eigen websites. Een groot gedeelte van de bedrijven is inmiddels gericht op het buitenland, ook de communicatie-uitingen van die bedrijven is gericht op de betreffende markten.

6. **Betrokkenheid:** George: *“Wil je de familie als eigenaar erbij houden dan moet je wel zorgen dat je draagvlak krijgt. En daar moet je voor investeren. Nou ja, het is niet dat we wekelijks of maandelijks allemaal bij elkaar op visite zijn maar je moet wel het vertrouwen geven, ze erbij betrekken, informeren, dat is heel belangrijk.”* Ook de jury van de Award Beste Familiebedrijf 2017 looft de wijze waarop de Terberg Group de betrokkenheid van de hele familie groot houdt. George: *“A. Door ze goed te informeren, een certificaathouder is welkom bij de AVA als zij/hij certificaten geschonken heeft gekregen van haar/zijn ouders, plus zij/hij moet minimaal 25 zijn. Vanaf dat moment krijgen ze alle informatie trouw toegestuurd: jaarverslag, uitgebreide analyse erbij, op AVA-discussie etc. Ook door het interessant te houden, het leuk te houden. Mijn filosofie is ook: het moet interessant, boeiend en leuk zijn om naar de Terberg aandeelhoudersvergadering te gaan. Dus wij hebben dan vanaf 10 uur het officiële gedeelte met lunch tot officieel 15 uur. Vanaf 15 uur komen de partners erbij. Vanaf 15 uur gaan we allemaal leuke dingen doen. “Ja, dit jaar een bedrijfsbezoek en daarna bezoek aan kasteel de Haar in Haarzuilens, daar gingen we eten. Kwam Xander de Buisonjé op het laatst optreden. Verleden jaar hadden we hier op kantoor een bijeenkomst en kwam Andre Kuipers een lezing geven”.*
“Zo’n barbecue is altijd belangrijk, daar zitten ook de familieleden bij die niet certificaathouder zijn. Dus van de broers en zussen van mijn vader die indertijd de andere kant op gegaan zijn. Zij worden daarbij ook uitgenodigd. We kijken toch een beetje om die familieband goed te houden.”

“Nou ja die 5e generatie wonen in Amsterdam of in Utrecht maar die gaan onderling ook weer regelmatig met elkaar om. Dus wat dat betreft zit er wel een aardig draagvlak in elkaar.”

7. **Afspraken en regels binnen de familie** staan in het gedocumenteerde familiestatuuut. Er staan belangrijke zaken in als opleiding- en ervaringseisen voor de 5^e generatie, potentie om door te groeien naar managementfuncties, zaken over het eigendom, regels hoe met elkaar om te gaan, zowel privé als zakelijk. De start was een werkgroep. Via een enquête werden onderwerpen ook besproken in eigen staak. Er is een dividendbeleid, maar als we daar niet goed uitkomen dan komen er enquêtevragen over, die zullen naar de

staken verzonden worden, daar komt dan een uitslag uit en die wordt dan weer besproken in de STAK en daarna weer in de AVA. Op het moment wordt een filantropische stichting opgericht.

Impliciete eigendomsvisie, expliciete waarden en een geaccordeerde bedrijfsvisie

George: *“We hebben een aantal kernwaarden waar we voor staan als familie. Die willen we breed uitdragen in alle werkmaatschappijen in de wereld. Daar staan we voor. In de strategie – ja die wordt voornamelijk ontwikkelt door de RVB met klankbord van de RVC – daarna ook besproken met de STAK en in de AVA. De grote lijn wordt bepaald in de RVB, die wordt weer gevoed door de werkmaatschappijen. De eindverantwoordelijkheid aan de operationele kant die legt de basis. Dat wordt in discussie met RVC en STAK wat fijn geslepen.”* De waarden klantgerichtheid, innovatie en veranderingsgezindheid, kwaliteit, integriteit, flexibiliteit en ondernemerschap staan in het jaarverslag direct na de inhoudsopgave. George: *“Het is belangrijk niet te blijven hangen in wat je voorgangers deden, inspelen op nieuwe ontwikkelingen, veranderingsgezind te zijn”*. Corry refereert bij de eigendomsvisie aan een gezamenlijke visie *“horen bij het ‘oergevoel’ van de familie Terberg”*. *“Bij echt grote zaken dan heb je uiteindelijk toestemming van de STAK nodig maar dan leggen we het ook nog een keer voor aan alle aandeelhouders, want ja formeel vertegenwoordigt de STAK de aandeelhouders maar als er nu echt totaal andere inzichten naar voren komen ... over het algemeen loopt dat wel goed”*. George geeft aan *“Het is niet zo dat je volledig tegenover elkaar komt te staan. Ze zien ook wel dat hier verstandige mensen aan het roer zitten. En de STAK heeft het op z’n merites beoordeeld en dan moet je van verdomd goede huize komen dat het totaal anders zou moeten zijn. Maar ja het draagvlak, commitment is wel belangrijk. Dat kost tijd, maar dat kun je beter doen want anders vragen ze zich af: wat gebeurt er allemaal? Ik heb geen flikker te vertellen en als het eropaan komt doen ze toch precies hun zin. Dat gevoel moet niet gaan heersen”*.

Dimensies van de impliciete eigendomsvisie

De familie heeft haar structuur en governance zo opgebouwd dat er vererving plaats vindt in de bloedlijn. Als je je certificaten zou willen verkopen dan kun je ze aanbieden aan je staak, hebben de staakleden geen interesse dan kun je naar een andere staak, mocht deze ook niet geïnteresseerd zijn dan is er de holding. De voorkeur en verwachtingen van de familie in haar impliciete eigendomsvisie gaat naar artefacten als de gezamenlijke geschiedenis (elke 10 jaar een Kroniek), sterke banden met stakeholders en in de samenleving zeker in de Lopikerwaard (waar Terberg begon). De filantropische stichting gaat uiteindelijk kijken naar projecten in de Lopikerwaard en naar alle locaties waar Terberg bedrijfsdochters heeft. Continuïteit van de familieonderneming is een belangrijk doel, echter *ondernemerschap, flexibiliteit, innovatie en aanpassingsvermogen zijn de sleutels om te anticiperen op risico’s* (jaarverslag 2016, p12).

Strategie

- **Groei:** George *“Wij zitten in de ‘Business to Business’ en over het algemeen in nichemarkten, buiten onze Leaseactiviteit, voor 90% export gerelateerd.”* De groei is autonoom maar ook door overnames zoals in 2016 van de Spaanse RosRoca groep. De focus ligt op kernactiviteiten speciale voertuigen, afvalverzamelingsystemen, leasing, modificatie en meeneemheftrucks (jaarverslag 2016). Groei en uitbouw Terberg activiteiten vinden in belangrijke mate in het buitenland plaats.

- **Leiderschap** George *“Wij waren altijd low profile en dat proberen we ook nu wel een beetje te blijven.”* Het eigendom is geprofessionaliseerd, het ondernemerschap zeer belangrijk. De Award commissie daarover: *“Terberg blinkt uit in Innovatie, is erg veranderingsgezind en blijft groeien onder andere door een efficiëntere en vernieuwende wijze van productie. Oog voor medewerkers en dat resulteert in positieve sfeer. Betrokkenheid staat centraal binnen de Terberg Group.”* (website familiebedrijven award⁵⁶) *“Zij vindt steeds nieuwe groeimarkten en durft minder rendabele business te staken”* (Successie, p6).
George: *“Wij gaan er niet vanuit dat Terberg verkocht wordt. Dat wil niet zeggen dat je bepaalde delen niet zou willen verkopen of een fusie mee zou willen aangaan. We hebben in het verleden ook de gehele personenwagendivisie gedesinvesteerd maar uitgangspunt – principe - is dat we de aandelen straks overdragen naar de volgende generatie.”* Corry, als voorzitter van de STAK, werkt veel samen met de met de familiecommissaris. Hoe moet de RVC er in de toekomst uitzien. Daar hebben wij gesprekken over gehad (RVB, RVC, ik als voorzitter van de STAK). Wat kan anders, hoe kan het beter? Iedereen is op de hoogte van deze procedure. Dat wordt heel duidelijk door de voorzitter van de RVC uitgelegd, de stappen hoe we die gaan nemen.
- **Sociaal verantwoorde strategieën:** Terberg investeert veel in haar medewerkers en in haar stakeholders in het algemeen. De werkmaatschappijen beïnvloeden belangrijke leveranciers door het MVO-beleid van deze bedrijven regelmatig aan de orde te stellen. Het doel is om het MVO-beleid te stimuleren en verder uit te bouwen. Bij Terberg Leasing worden klanten geadviseerd over vergroening van het wagenpark. Onder andere middels de ‘Green scan’.

Dimensies resultaten oriëntatie eigendomsvisie dominante coalitie

Bij de familie Terberg zien we een stevige *drive* voor ondernemerschap en groei. Zij doet (internationale) overnames, groeit autonoom in gevonden nichemarkten met focus op eigen kernactiviteiten. Zij ziet ook in Nederland met een aantal werkmaatschappijen kansen. De Terberg Group biedt sinds 2016 het hele pakket voor de Europese afvalverwerkingsindustrie. De **dominante coalitie** bestaand uit de voorzitter van de RVC, de directieleden en de STAK-voorzitter stuurt op het behoud van controle door familie maar nieuwe generaties familieleden kunnen alleen het bedrijf in als zij voldoen aan de strenge eisen naast educatie, ervaring ook capaciteit om in management te komen. De manier waarop zij de betrokkenheid stimuleert van de volgende generatie (de 5^e) is inspirerend: Ava’s mogen niet gortdroog zijn, het resultaat: boeiende, inspirerende en leuke bijeenkomsten. De rol naar medewerkers is altruïstisch. Op de bedrijfswebsite: *“de betrokkenheid van al onze medewerkers zorgt voor de betrokkenheid bij onze organisatie en een oprechte passie voor ons product”*. Vanaf dit jaar is er ook een filantropisch fonds dat lokale initiatieven zal ondersteunen. George: *“We proberen – we zijn nu ook bezig met de oprichting van de Terberg Foundation, daar zitten ook weer andere leden van de familie in, om de staken goed vertegenwoordigd te laten zijn.”*

4.4.3 Conclusie

De familie Terberg heeft een familiestatuuut waarin zij veel zaken besprak. Als vragen opkomen, wordt er naar het betreffende hoofdstuk gekeken. De familie heeft een Impliciete

⁵⁶ www.familiebedrijvenaward.nl

eigendomsvisie, maar haar kernwaarden zijn breed bekend en haar bedrijfsvisie wordt gedeeld met belangrijke stakeholders en certificaathouders. George *“Waar we als familie voor staan en hoe we als familie tegen zaken aankijken, hoe we maatschappelijke verantwoordelijkheid zien, duurzaamheid etc. daar gaan we op in.”*

George: *“Je zet voort, je draagt over, waar de vorige generaties mee begonnen zijn. Het is ook het bedrijf het grote bindmiddel binnen de familie. Als je zo’n bedrijf verkoopt, dat zal best interessant zijn, maar dan heb je een hele grote zak met geld en dat is ook maar geld he. Je kan ook maar 1 biefstuk tegelijk eten en wij vinden het wel mooi als het straks wordt overgedragen en voortgezet. Wel kritisch hoor, dat we wel goed kijken naar kwaliteiten want we beseffen ook dat je opereert in een wereld waarin kwaliteit van het management doorslaggevend is. Als dat in onvoldoende mate aanwezig is in de familie, ja dan zal je zeker gebruik moeten maken van kwaliteit en capaciteit van buiten. Maar de zeggenschap, de aandelen, blijven binnen de familie.”*

Corry: *“We hebben een wederzijds belang, familie en bedrijf, we willen allemaal dat Terberg een mooi bedrijf blijft. Geld speelt wel een rol bij ons, maar het voert niet de boventoon. Gelukkig niet!”*

4.5 Case D: Koninklijke Prins en Dingemanse, Familie Prins

4.5.1 Introductie van de organisatie

Naam	Koninklijke Prins en Dingemanse, Familie Prins
Website	http://www.prinsendingemanse.nl
Opgericht	1880
Sector	Schaal en schelpdieren
Omzet	14 miljoen
Aantal werknemers	103
Familieleden in het bedrijf	2 (beide directeur)
Raad van Commissarissen	1 (Extern)
Eigendom	100% familie, 5 ^e generatie
Verkrijging	Vererving
Eigenaarsvisie	Impliciet

Voor deze case zijn de 5^e generatie directieleden Monique en Jan Prins geïnterviewd en medeaandeelhouder Carolien Prins (niet werkzaam in bedrijf). Voor de triangulatie van de onderzoeksgegevens is gebruik gemaakt van de informatie gepubliceerd op de website van het bedrijf, het Uittreksel van de Kamer van Koophandel⁵⁷, en het artikel *Sommige ketens willen vooral een prijs hebben en dan zien ze wel wat voor kwaliteit het wordt.* (<https://geng.nl/inspiration/interview-met-ko-prins/>) van maart 2011. Daarnaast publiceerde PWC een artikel en maakte een opname⁵⁸ *Monique Prins: meer dan rentmeester van het familiebezit* (17 feb 2016), deed Monique ook mee aan *De Opvolgers*⁵⁹ en staat een bedrijfsfilm⁶⁰ op YouTube.

Geschiedenis

Over-overgrootvader Jacob Prins startte in 1880 een oesterkwekerij. Hij maakte gebruik van loodsjes en putten aan de dijk in Yerseke en van houten zeilboten op zee. Anno 2017 is Koninklijke Prins & Dingemanse nog altijd gevestigd in Yerseke, van oudsher het centrum van de Nederlandse schelpdierweek. De houten schepen zijn echter vervangen door moderne mossel- en oesterkotters en de producten vinden hun weg door heel Europa en daarbuiten. In 2013 traden Monique en broer Jan Prins toe tot de directie van Prins & Dingemanse, de vijfde generatie Prins. Vader Ko en zijn broer vormde de vierde generatie. Monique houdt zich voornamelijk met sales en marketing bezig en haar broer met het aankopen en kweken van de oesters en mosselen. Voor strategische zaken en zaken, waarbij ervaring belangrijk is, hebben ze nog veel contact met hun vader. In 1980 gingen de familiebedrijven van de familie Prins en de familie Dingemanse samen en werd het huidige Koninklijke Prins en Dingemanse gestart. De familie Dingemanse is inmiddels volledig uit het bedrijf echter haar naam is gebleven. Om beter tegen de grote Europese bedrijven opgewassen te zijn nam de familie Prins in 1990 het besluit onderdeel te worden van de Franse International Euronatuur, gespecialiseerd in natuurproducten, waaronder vis. Dat bleek geen gelukkig

⁵⁷ 26 september 2017

⁵⁸ <http://www.magazine.inzake.pwc.nl/februari2016#!/bedrijfsopvolging-prins-en-dingemanse/item/1>

⁵⁹ <https://www.bnr.nl/radio/de-opvolgers/10041974/monique-prins-van-koninklijke-prins-dingemanse>

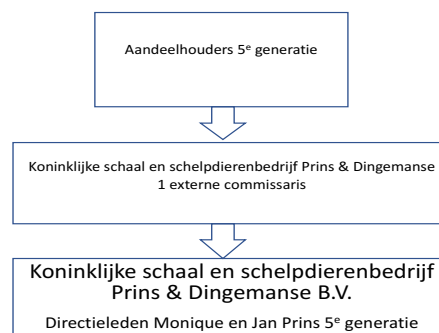
⁶⁰ <https://www.youtube.com/watch?v=uwUdn9IMkz8>

huwelijk en de familie Prins kocht zich er weer uit. Ko daarover: *“Je bent met een natuurproduct bezig. Mensen die alleen maar met financiën bezig zijn, willen het maar niet begrijpen. Ook voor andere buitenstaanders is het moeilijk te begrijpen: bij ons gebeurt alles in het water.”* (<https://geng.nl/inspiration/interview-met-ko-prins/>). Deel van het werk is mosselen en oesters zó te kweken, dat je een topproduct krijgt. Het is geen vrije visserij, maar kweek, aquacultuur. Er wordt gezaaid in het water. Export (70%) vindt met name plaats aan de Benelux, Frankrijk en Duitsland. Ongeveer 30% van de producten wordt in Nederland afgezet, de helft gaat naar de retail, de andere helft is voor buitenshuis consumptie.

4.5.2 Analyse

Thema's

1. De huidige **governance** bestaat uit de directieleden Jan en Monique. Vader Ko heeft zijn rol overgedragen⁶¹. Er is één externe commissaris. Er zat een externe interim-directeur tussen vader Ko, en Monique en Jan in de directie. Jan daarover: *“Artikel 5 werd nogal gepredikt: aai over het bolletje, het door de vingers zien. Waarden van de familie, onder andere de kwaliteitsbeleving, hebben daarbij schade opgelopen. Mensen worden wat gemakkelijker, de lat lag wat minder hoog. Daar hebben we de laatste jaren een gevecht aan”*. Twee keer per jaar is er een RvC.



Figuur 5: Governance Model Koninklijke Prins en Dingemanse 2017

2. Het **eigendom** heeft in de 137 jaar een aantal vormen gekend. De familiebedrijven van de familie Prins en Dingemanse werden samengevoegd, later ging het eigendom in handen van de Franse International Euronatuur, daarmee was het bedrijf geen familiebedrijf meer. Echter de familie Prins (vader Ko en zijn broer) kochten het bedrijf weer terug. Huidig aandeelhouders zijn de 3 kinderen (gelijkwaardig) van de staak van Ko. Carolien werkt niet bij het bedrijf. De broer van vader Ko is er nu uit (4^e generatie). Het eerste statuut werd nog zo'n 15 jaar geleden met hem gemaakt. Het huidige statuut in wording, waarbij de puntjes nog op de i moeten worden gezet, is bijna af. In de formele overleggen, 2 x per jaar is een AVA, neemt vader Ko deel en de moeder van Monique, Jan en Carolien.
3. Voor Jan is de **legacy** heel duidelijk: *“het instituut als pionier in de mossel- en oesterkwekerij” is een drijfveer maar anderzijds ook het genot van het werken met de natuur.* Jan: *“en dat ondanks dat het ook vele tegenwerkingen heeft, het heel veel hoofd en buikpijn veroorzaakt, dat je uiteindelijk met de natuur iets neer kunt zetten waar je vervolgens met je familie van kunt genieten en wat ook nog eens gezond is: het zit*

⁶¹ Maar staat formeel nog wel als directeur geregistreerd (Uittreksel KvK 26 september 2017).

bomvol vitamines en dergelijke.” Monique: “Het is de kriebel, hetgeen we hier mogen doen. Hoeveel mensen kunnen nu zeggen dat ze dit mogen doen? Als je kijkt wat voor mooie producten we hier hebben staan en geen dag is hetzelfde. Daar kan geen salaris tegenop”. Monique: “We zijn 5^e generatie. Het bestaat al sinds 1880, dat is wel zo iets: een instituut dat al sinds 1880 bestaat door te kunnen geven aan de volgende generatie dat zou heel erg schitterend zijn. Dat is de motivatie die we hier ook hebben: het bedrijf door te kunnen laten groeien en zo gezond te hebben gemaakt als maar mogelijk is voor de volgende generatie. Als je straks achter de geraniums zit en je ziet nog steeds knalgele vrachtwagens voorbijrijden, er is toch niets mooiers dan dat?!”

De familie wordt in haar ondernemerschap gedreven door kwaliteit, innovatie en het pakken van je verantwoordelijkheid. Dat maakte de wijziging in de cultuur door de aansturing van de interim-directeur extra duidelijk. Er is nog geen geschiedenis boek waarin naast de roots ook de lessen van het verleden staan. Carolien is wel met de draft bezig, enerzijds voor mensen intern, anderzijds voor de 6^e generatie.

4. Vader Ko had meer dan 40 jaar de leiding toen hij in 2013 het leiderschap over droeg aan de externe directeur. Sinds 2015 hebben Jan en Monique het **leiderschap**. De lat ligt weer hoog voor henzelf en de medewerkers. Uitdaging is om de mensen weer mee te krijgen. Jan: *“Je hebt leuke en minder leuke erfenissen, dit is wel een minder leuke. Dat levert rumoer op in de organisatie, frustratie. Van ons omdat we niet gaan zoals we willen, of niet zo snel gaan als we willen. Maar ook van de mensen omdat zij het te horen krijgen en vragen: maar hebben we het dan al die tijd niet goed gedaan? Het is echt weer even back to the basics.”*

Jan en Monique bespreken nog geregeld zaken met vader Ko. Hij heeft zo verschrikkelijk veel kennis en ervaring, zijn mening kan zeker wel doorslaggevend zijn. Jan: *“Monique en ik zijn verantwoordelijk voor de operatie. Voor de ‘big picture’ doen we juist heel veel met zijn 3en.”*

5. Monique over de **communicatie** in het bedrijf: *“naar de toekomst toe vind ik het wel belangrijk dat we meer gaan delen. Dat we ook kunnen aangeven: naar de toekomst toe zien we dat zus en zo als familie, als eigenaren. Binnen het MT worden dit soort dingen wel gedeeld, of meer gedeeld. Maar het is juist – vind ik – ook belangrijk dat het naar beneden doorgebracht wordt. Ik merk dat dat nu niet, niet voldoende, gedaan wordt. Dus dan zie je wel dat er her en der vraagtekens zijn waarom we bepaalde keuzes maken”*. Carolien is bezig met het boek in wording over het verleden, daar waar geen tijd voor is bij Jan en Monique. Carolien: *“Je groeit ergens mee op, en het gaat in je zitten. Ik heb in verschillende landen gewoond, maar je wordt naar het bedrijf toegetrokken. Wij wonen nu in Nederland maar toch nu nog een stuk van het bedrijf vandaan. Hoe ouder je wordt, hoe meer je erbij betrokken wil worden. Toen het gesprek kwam over hoe het verleden was, dacht ik “he, dat is iets dat ik van een afstand kan doen om toch betrokken te blijven, die achtergrond in te vullen en toch bij te dragen.”*

De communicatie over het bedrijf tussen de eigenaren is vrij informeel. Carolien: *“Aan de keukentafel wordt ook regelmatig wat gezegd. Niet formeel, Monique komt ook weleens langs, dan heb je het over dingen. Niet over de dagelijkse beslommeringen, wel over overkoepelende zaken. Met operationele zaken heb ik helemaal niets te maken. De grotere zaken daar duidelijk wel.”* Corporate communicatie gaat op dit moment via de website en de ambassadeurs: de restaurants die schaal en schelpdieren van Prins & Dingemans op de menukaart hebben staan.

6. Over haar **betrokkenheid** geeft Carolien aan *“Vraag is hoe ik bij dingen betrokken kan zijn die voor iedereen leuk zijn, en die voor iedereen werken. Daar is nog heel veel in te ontdekken!”* Monique: *“De mening van ons -Jan, Ko en Monique - zijn doorslaggevend. Carolien staat er ook wat verder van af. Zij zal de meerderheid volgen. Tenzij er een onderwerp is waar zij het pertinent niet mee eens zou zijn.”* Carolien: *“Het zijn zaken die vanzelf wel zullen ontwikkelen/evolueren. Je moet niet zeggen: omdat ik toevallig in dit nest geboren ben heb ik meteen rechten, je moet ook iets in kunnen brengen. Het familiebedrijf gaat voor eigen belang wat dat betreft.”*
7. **Afspraken en regels binnen de familie** staan verwoord in het nieuwe familiestatuuut (in wording). Het eerste familiestatuuut was er al 15 jaar geleden. Deze moest echter geüpdate. Met de overdracht in zicht naar de 5^e generatie hebben ze alles opnieuw tegen het licht aangehouden. Monique: *“Daar zitten we in het laatste stukje van het proces. Dat doen we samen met Jan, vader Ko en ook moeder en Carolien. We hebben het in eerste instantie proberen te doen bij de accountant. Echter daar kwam een onleesbaar stuk uit in onze ogen, met name financieel gericht. Vervolgens zijn we naar dezelfde notaris gegaan als die de eerste versie had geschreven. Daar kregen we een hele lijst met vragen waar we dan eerst individueel antwoord op gaven. Gelukkig bleken we daar behoorlijk op een lijn te liggen”*.

Eigendomsvisie impliciet en in proces

De familie Prins heeft haar gezamenlijke eigendomsvisie uitgesproken in het traject van het familiestatuuut. Ze hebben er bewust voor gekozen om dat met een extern iemand te doen. Monique: *“Sommige puntjes kunnen toch gevoelig zijn. Ga je dat gezellig met elkaar aan de keukentafel doen dan kun je in een situatie komen waarin je toch liever niet wil komen.”* Familie- en bedrijfswaarden zijn geformuleerd, de principiële doelstelling is om *“het cadeautje over te geven aan de volgende generatie.”* Over de financiële returns staat nog niet zoveel geschreven, wel verwacht de familie een gezond bedrijf waarin zij kan pionieren op het gebied van aquacultuur & schaal- en schelpdieren. Daarnaast maakt de huidige verpakking distributie over de hele wereld mogelijk, graag levert het bedrijf aan meer landen. Terwijl de huidige overdracht wordt afgerond, zijn de eerste kinderen van de 6^e generatie geboren.

Dimensies van de eigendomsvisie

De familie heeft op dit moment een impliciete eigendomsvisie. Na de eigendoms- en leiderschapswisselingen gaat haar voorkeur en verwachting uit naar artefacten als bloedlijn en de familienaam. Om controle over de bedrijfsvisie te behouden gaat eigendom, zeggenschap en controle over het bedrijfsmanagement over naar eigen familieleden.

Strategie

- **Groei:** Monique: *“Dertig jaar geleden was mijn vader de eerste die veel geld investeerde in het opbouwen van een merknaam. Nu is onze naamsbekendheid groot.’ Onder het motto ‘hoe geler hoe beter’ wil Prins & Dingemanse de komende jaren het afzetgebied verruimen naar China, Canada en de VS. Op dit moment gaat nog het overgrote deel van de productie naar België en Frankrijk, landen die nu eenmaal meer op de consumptie van schaal- en schelpdieren zijn ingesteld. Maar de eerste producten zijn al verstuurd naar afnemers in Dubai en Hongkong en de verwachting is dat deze nieuwe afzetmarkten met succes kunnen worden ontgonnen.”* (Monique Prins: meer dan rentmeester van het

familiebezit, 17 feb 2016, PWC).

Ze vervolgt: *“Met de huidige transportmiddelen en de beschikbare koeltechniek, kunnen we in beginsel overal ter wereld binnen 24 uur een dagvers product leveren. Dat betekent wel dat we ook als onderneming een stap moeten zetten en over onze eigen grenzen heen moeten reiken. België ligt in onze achtertuin, dus is het logisch dat we lang niet verder hebben gekeken. Maar het is een volwassen markt en onze groei moeten we de komende jaren ergens anders realiseren. Ook is het goed voor onze risicospreiding.”*

- **Leiderschap:** er is in de afgelopen jaren gesnoeid in het bedrijf en in het eigendom. De volgende stap is de professionalisering en het verder uitbouwen van het ondernemerschap. De aandacht voor natuurproducten neemt toe, de vraag wordt groter.

- **Milieu, duurzaamheid en/of sociaal verantwoorde strategieën**

Jan: *“Ik heb bij Heineken gewerkt, ik zat niet in de verkoop maar ik ervaarde dat ik problemen had om voor Heineken te werken. Help ik nu mee met mensen aan een probleem te helpen vanwege de alcohol? Dat heb ik hier dus niet. Dat is voor mij wel de combinatie. De beleving van het gezonde product, het werken in en met de natuur.”*

Dimensies resultaten oriëntatie eigendomsvisie dominante coalitie

Bij de familie Prins leidt de huidige oriëntatie gericht tot opvolging in de bloedlijn tot continuïteit van de familie in het bedrijf. Er wordt sinds 2015 weer stevig gestuurd op verantwoordelijkheid en kwaliteit. Monique: *“Er gaat hier niets de deur uit zonder dat het gecontroleerd is op versheid en echtheid. Voor ons weegt dat extra zwaar: het is wel onze achternaam die op al onze verpakkingen als afzender staat.”* Het resultaat per werknemer neemt toe, het bedrijf schrijft zwarte cijfers. De **dominante coalitie** bestaat uit Jan, Monique en vader Ko. De RVC nam in de huidige fase geen actieve rol. Aan het familiestatuuut inclusief haar gezamenlijke eigendomsvisie wordt gewerkt.

4.5.3 Conclusie

De familie Prins heeft ervaren wat het is om te werken voor een International. Dat beviel haar niet, het maakte haar legacy duidelijk en zij kocht haar bedrijf terug. De interim-directeur stuurde minder op familiewaarden, sinds 2015 staan Monique en Jan, 5^e generatie aan de leiding. Het ondernemerschap in de natuur, het water, de prachtige gezonde producten, de overleving van het ‘instituut’ is voor de 5^e generatie haar drijfveer. Het is haar passie om een topproduct neer te zetten.

4.6 Case E: Landgoed Anderstein N.V., Familie van Beuningen

4.6.1 Introductie van de organisatie

Naam	Landgoed Anderstein, Familie van Beuningen
Website	www.landgoedanderstein.nl
Opgericht	1903
Sector	Natuurbehoud, landgoedbeheer
Omzet	Jaaromzet Anderstein en 't Stort: ruim €1 miljoen, waarvan 40% uit 100 hectare grote golfbaan, 40% uit kantoorverhuur (4 gebouwen), 20% uit erfpacht, pacht en overige inkomsten. Jaaromzet Appel ⁶² : €250.000, waarvan agrarische pacht de helft bijdraagt en erfpacht een derde. Het overige komt van bos en landschap, vooral via beheersubsidies.
Aantal werknemers	12
Familieleden in het bedrijf	3 in de directie, 1 externen, totaal 4
Raad van Commissarissen	3 commissarissen waaronder 1 familielid, 2 externen 4 bestuursleden waaronder 3 familieleden en 1 externe
Eigendom	3 ^e en 4 ^e generatie
Verkrijging	Vererving en evt. aankoop
Eigenaarsvisie	Expliciet, verwoord in het familiestatuuat en in (interne) jaarverslagen. Het woord 'eigenaarsvisie' of '(gezamenlijke) eigendomsvisie' is als zodanig niet eerder gebruikt.

Voor deze case is commissaris Frederik van Beuningen (3^e generatie) geïnterviewd en Hendrik ter Kuile in zijn hoedanigheid als 4^e generatie lid en aandeelhouder. Voor de triangulatie van de onderzoeksgegevens is gebruik gemaakt van informatie gepubliceerd op de website van het landgoed, het uittreksel Landgoed Anderstein van de Kamer van Koophandel⁶³ en een interview met Hein A. van Beuningen '*Natuur is een productiemiddel*' (in Federatie Particulier Grondbezit⁶⁴).

Geschiedenis

Hendrik Adriaan van Beuningen kocht Anderstein in 1903 op een veiling voor 45 duizend gulden. Hij begon met een melkveehouderij en kaashandel die in de 2e generatie werd doorgezet. De kaasexport leverde echter niet zoveel op, pas bij de omvorming tot golfbaan en natuurgronden in de 3e generatie verhoogde de inkomsten. Daarmee kon het onderhoud aan gebouwen worden uitgevoerd en kregen deze een andere functie (kantoor o.a.). Frederiks vader (2e generatie) overleed in 1997. De 16 kleinkinderen (4e generatie) hebben hem allemaal nog gekend. Oma, 96, kan het allemaal nog aanschouwen. Inmiddels is het landgoed uitgebreid naar 230 hectare. In 1992 werd het melkquotum met een behoorlijke waarde verkocht. Voor dat geld werd een ander landgoed gekocht: de Appel. Landgoed Anderstein NV omvat nu ongeveer 555 hectare. Het is verdeeld over 220 hectare Anderstein bij Maarsbergen, 312 hectare Appel bij Nijkerk, 16 hectare 't Stort bij Maarn en 8 hectare

⁶² Appel is onderdeel van Landgoed Anderstein NV

⁶³ 26 september 2017

⁶⁴ <https://www.grondbezit.nl/interview-hein-van-beuningen.html>

Nieuw Dijkhoeve Wijk bij Duurstede (Federatie Particulier Grondbezit⁶⁵). Zij heeft 24 gebouwen in eigendom waaronder rijks- en gemeentemonumenten) en verpacht een aantal hoeven. Met een gezamenlijk doel om het natuurrijke gebied te behouden en beschermen sloot Anderstein in 2015 een convenant met de provincie Utrecht, de gemeente Utrechtse Heuvelrug en de landgoederen Kombos, Maarsbergen en Huis te Maarn. Zij werken nu constructief samen in de 'KAMM Samenwerking'.

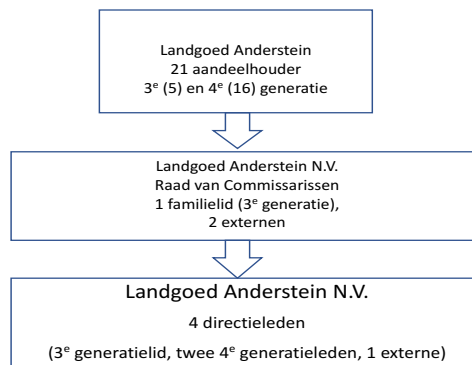
4.6.2 Analyse

Thema's

1. **Governance:** zie figuur 6. Landgoed Anderstein kent een two-tier bestuursstructuur, RVB en RVC leggen verantwoording af aan de AVA. Er zijn sinds 2015 vier bestuursleden (3 familieleden, 1 externe) en drie commissarissen (1 familielid, 2 externen). In het totaal zijn er 21 aandeelhouders in de 3^e en 4^e generatie. Aandelen kunnen alleen in handen zijn van nakomelingen van de vader en moeder van Frederik, Hein, broers en zus. De directie is verbreed en verjongd. Het extern bestuurslid is een voormalig accountant. Dit is allemaal om naar de volgende situatie toe te bewegen.

Hendrik: "Eerst zijn stappen genomen in de generatie van mijn moeder en haar vier broers, er kwam een onafhankelijk voorzitter van de RVC...In je samenwerking moet je steeds meer formaliseren, goed vastleggen hoe je het doet." Verder: "Ik denk dat de RVC een grote rol heeft gespeeld in de professionalisering. Dat zijn externen, de voorzitter van de RVC is een rentmeester die al heel veel in zijn leven aan mediation heeft gedaan bij familieconflicten en gezien heeft waar het vaak fout gaat. Als hij zegt 'jongens jullie moeten dit doen' dan luistert de familie meestal wel. We hebben twee krachtige figuren, Frederik en Hein (beiden 3^e generatie). Frederik heeft het grote netwerk en de plannen en ideeën. Hein kent het bedrijf door en door en doet de dagelijkse leiding. De rol van de RVC-voorzitter is nu het opvolgingsproces mede vorm te geven en hoe we iedereen daarin mee krijgen." Hendrik vervolgt "Je merkt dat in het proces de governance toch meer naar externen gaat. Nu gaan we ook de volgende stap zetten: de dagelijkse uitvoering gaan we ook extern doen. Dus de rol van de familie wordt steeds kleiner in de dagelijkse gang van zaken. Wij kijken dan vaak naar De Treek, een heel groot landgoed naast ons die al twee generaties verder zijn en waar het goed loopt. Die hebben een bestuur en een RVC die eigenlijk in één orgaan zitten. Daar zitten familieleden in, de eigenaren, maar alle uitvoering vindt plaats door externen. Werknemers, mensen op kantoor. Dus het is een terughoudende RVC, eigenaren daarboven. Dat zijn er zoveel, de individuele stem raak je een beetje kwijt."

⁶⁵ <https://www.grondbezit.nl/interview-hein-van-beuningen.html>



Figuur 6: Governance Model Landgoed Anderstein N.V. 2017

2. Het **eigendom** zit bij 21 aandeelhouders, 5 3^e generatielieden, 16 4^e generatielieden. Grootste deel is al in bezit van de 4^e generatie.
3. **Legacy:** De familie heeft een stevige legacy. Frederik: *“Overgrootvader was getrouwd met een Engelse en zij kregen negen kinderen. Elk van de kinderen kreeg een buitenplaats of een landgoed. Een in Amersfoort, Kerk-Avezaath, Vught. Verschillende zijn verkocht, veel is weggeschonken. Kortom de meeste zijn niet meer in de familie. Dat is de bedoeling niet, laat ik altijd aan de kinderen zien.”*

Over de geschiedenis heeft de 3^e generatie in 2003 een boekje geschreven toen Landgoed Anderstein 100 jaar bestond. Frederik: *“Dat boekje was ook wel een klein beetje de basis voor de gezamenlijke eigendomsvisie die de 4^e generatie heeft opgesteld. Het boek ter ere van het 100 jarig bestaan kostte een paar centen maar daarmee veranker je ook het een en het ander en die kinderen vinden het ook allemaal interessant. Het is belangrijk. Geschiedenis is belangrijk voor de toekomst. Dat ze weten hoe het zo gekomen is.”*

Hendrik: *“De legacy is bij mijn generatie nog heel helder. Want het is het gezamenlijk bezit, dat is voornamelijk grond. Ik ben daar ook geboren en opgegroeid, hoort helemaal bij mijn DNA. Dat is bij mijn moeders generatie nog meer, daar was het hun vader die het bezit in zijn eentje had en het runde en de kinderen hielpen in het bedrijf. Mijn ouders werkten niet meer in het bedrijf maar woonden er wel. Wij gingen opa nog wel helpen. De band die wij zo heel sterk hebben met het bedrijf en met elkaar – omdat je dus dicht bij elkaar woonde en samen opgroeide hebben we echt een band met elkaar. Maar de uitdaging gaat h'm wel worden bij de volgende generatie en realistisch gezien zijn er ook van mijn generatie best wel wat naar het buitenland uitgezaaid.”*

4. **Leiderschap:** in de 3^e generatie zijn Hein en Frederik sterke leiders, in de 4^e generatie is Hendrik als jurist er wat meer mee bezig dan de anderen. Hendrik: *“Het is misschien een beetje soft juridisch, vind ik het altijd, op de communicatie, de samenwerking maar uiteindelijk is een familie statuut heel talig ook. Spelen met taal. Grenst aan mijn juridische achtergrond. Ik denk dat ik als jurist geïnteresseerd in ondernemingsrecht en corporate governance daar wel wat meer gevoel bij had dan sommige van mijn neven en nichten.”*

Zowel de 3^e als de 4^e generatie in bestuur en RvC kijken ook naar andere landgoederen. Met name de Treek van de familie Beaufort, vormt een goed voorbeeld. De familie Beaufort heeft meer dan 500 aandeelhouders, zij hebben ook een beheerkantoor. Frederik en Hendrik: *“Daar hebben wij de goede dingen van overgenomen.”*

5. Communicatie;

In het boek ter ere van 100 jaar landgoed Anderstein staat de historie maar ook de huidige situatie. Iedereen staat op de familiefoto's. Frederik: *"In het boek komt ook al wel een beetje terug dat de 3^e generatie de zaak graag in stand houdt en doorgeeft. Op de honderd jaar was iedereen trots, we hebben het ook gevierd."*

Fredrik verder: *"Aan de algemene communicatie, daar zou nog wel wat aan kunnen worden verbeterd. De website en zo. Maar goed we zitten wat dat betreft net een beetje in een transitie."*

6. Frederik is groot voorstander van betrokken aandeelhouderschap, over **betrokkenheid** ten aanzien van Anderstein: *"We hebben 16 kleinkinderen. Dan heb je van allerlei maten en soorten. De één is heel ondernemend. De ander houdt zich bezig met de procedures. Gelukkig zit er een aantal mensen bij die hun bijdrage kunnen leveren."*

"Ze zijn bijna allemaal bij de jaarlijkse bijeenkomst. Maar het belangrijkste is dat de 16 kleinkinderen die het familiestatuuut gemaakt hebben, elkaar heel goed hebben leren kennen, ook leren waarderen, dus dat maken van een familie statuut is 1, belangrijk dat dat komt, maar het elkaar leren kennen dat is minstens zo belangrijk. Ze helpen elkaar nu ook: ik ben hier mee bezig, hoe kijk jij ertegenaan, dat heeft een enorme bindende factor daardoor. Het heeft anderhalf jaar geduurd, ging ook via Skype bijvoorbeeld, en ook kwamen ze natuurlijk bij elkaar een paar keer. Maar die binding tussen de volgende generatie, die is heel groot. Dus iedereen weet ook: jaarvergadering altijd in augustus, dus altijd heel weekend, komen ook altijd kleine kindertjes bij, maar daar wordt dan ook wat voor georganiseerd. Iedereen, vergaderingen en alles, bij elkaar. Ze helpen mekaar ook." "Partners die worden geen aandeelhouder, ze zijn op de aandeelhoudersvergadering ook niet welkom. Maar wel bij de bijeenkomsten. We proberen de brede familie er door een aantal evenementen erbij te betrekken. Er is een familie golfdag, dan mogen ze allemaal vriendjes en clubgenoten uitnodigen. Dan hebben we aandeelhoudersvergadering. Ook in herfst of winter is er een familie jacht. Aantal leden van de familie vinden dat leuk. We proberen drie keer per jaar zo'n beetje dat er iets is." "Daarnaast hebben we in de familie de familieparticipatiemaatschappij. Die groeit ook behoorlijk. Als opleidingsinstituut. Zijn ook veel 4^e generatiegenoten die daar interesse voor hebben."

Hendrik: *"Dat is denk ik dé grote uitdaging voor alle familiebedrijven, hoe krijg je alle neuzen dezelfde kant op? En daar merk ik dat dat een proces is van heel veel communicatie, uitleggen en uiteindelijk als je nu kijkt - er zijn onder de aandeelhouders hele sterke meningen – zijn we nu in de fase gekomen waarin we als familie een aantal commissarissen en leden bestuur hebben." Hendrik vervolgt: "Op een initiatief van Frederik – ik weet eigenlijk niet precies hoe hij daarop is gekomen maar ik vermoed door zijn netwerk ook tegen mensen is aangelopen, hij zat ook in de Code-Tabaksblat, dat hij toch geïnspireerd is geraakt dat je de jongere generatie er betrekkelijk vroeg bij moet betrekken. Wij hebben al best heel vroeg – eerst om fiscale redenen – allemaal aandelen gekregen. Vanaf dat moment zijn we ook actief betrokken bij de aandeelhouders bijeenkomsten om te horen wat er speelt, om interesse te wekken. Dat heeft zich stap voor stap voortgezet, is die betrokkenheid gegroeid. Waar je als bedrijf naar toe gaat is veel meer volgens de formele vennootschapsstructuur geworden. Dus het bestuur die beslist de dagelijkse gang van zaken, de RVC denkt mee met de strategie, en de aandeelhouders is inmiddels zo'n grote groep geworden. Als er een iemand is die A wil maar de RVC niet, dan gebeurt A niet meer. Dat was vroeger wel anders met een kleine*

groep aandeelhouders. We proberen wel altijd iedereen mee te krijgen, we hebben nog nooit hoeven stemmen in een aandeelhoudersvergadering dus in die zin wordt er wel altijd heel goed uitgelegd waarom we bepaalde keuzes nemen en dan is er soms nog wel wat gemor maar we hebben tot nu toe nog nooit gehad dat we moesten stemmen. Altijd bepaalde plannen in unanimitieit doorgezet.”

7. Er zijn expliciete **afspraken en regels binnen de familie** gemaakt en verwoord in het familiestatuuat. Hendrik: “Je hebt het als familie aan de keukentafel over het bedrijf en ik merkte dat ik dat wel heel lastig vond om dingen samen met mijn broers te doen en bij ons zijn er twee broers die heel actief betrokken zijn bij het bedrijf en ja, soms wel dingen deden zonder daar de anderen volledig in mee te nemen en ik merkte dat dat soms wat spanningen opleverden in de familierelatie.” Vervolgt: “Vooral de afgelopen 5 a 10 jaar, hebben we best wel snel achter elkaar stappen in het opvolgingsproces genomen. Ik weet eigenlijk niet of het heel snel is, meer heel geleidelijk... ik was nog geen 18 toen we aandelen kregen en betrokken werden bij de AVA. En toen hebben we een keer Mesa⁶⁶ leren kennen, daar hebben we het eerste familiestatuuat mee opgesteld (wel 10 jaar geleden). Toen zijn we – proces van ruim een jaar – in werkgroepen over verschillende onderwerpen gaan praten. Vervolgens hebben we een lang weekend bij elkaar gezeten op de hei waar we het familiestatuuat verder hebben uitgewerkt en doorgesproken tot we tot een mooi document kwamen. Daar was toen niet de generatie van mijn ouders bij betrokken die eigenlijk de macht hadden binnen het bedrijf. Dat was echt een proces van alleen mijn generatie, wel overigens bedacht en ingezet door Frederik. Maar die hebben zich op afstand gehouden. Familie Statuuat van mijn generatie dus. Twee jaar geleden heb ik initiatief genomen om die weer te herzien want het was wel een beetje opgesteld vanuit onervaren jeugdige enthousiaste generatie die net begint. Maar niet overal even realistisch en binnen de kaders die er voor het bedrijf wel gelden. Dus het moest wel herzien worden en dat was op zich ook wel een goed proces om te doorlopen, een levend document. Ietsje minder groot proces dan de eerste versie. Maar we hebben nu een herzien statuuat.” Frederik: “De 3^e generatie heeft de 4^e generatie uitgenodigd het familiestatuuat te schrijven met de boodschap dat het de bedoeling was dat er een familiestatuuat zou komen en dat de achtergrond was dat opa het toch wel erg leuk zou vinden als het in de familie zouden kunnen worden gehouden. Dus de kinderen zijn met het familiestatuuat aan de gang gegaan onder leiding van Maurits Bruel en Jurgen Geerlings met als achterliggende gedachte: het is de bedoeling dat we dit geheel in stand houden en laten groeien en bloeien. Een rol als betrokken eigenaar.”

Hendrik: “Uitgangspunt nu is dat de landgoederen door overerving van de ene naar de andere generatie gaan en de familieleden niet afhankelijk dienen te zijn van opbrengsten vanuit de landgoederen. Hiervoor is grote saamhorigheid tussen de familieleden belangrijk.”

Frederik: “De 16 kleinkinderen zijn in groepjes van vier aan de slag gegaan. Het familiestatuuat gaat over bestuur, over strategie (wat doen we wel en wat doen we niet), over financiën als er iemand uit zou willen stappen, hoe doen we dat dan, mag 1 aandeelhouder meer dan x % van de aandelen hebben c.q. stemrecht? Dividendpolitiek, er is allemaal over gesproken. 1 groepje hield zich bezig met familiezaken. Hoe houden we de familie bij elkaar, hoe houden we de familie geïnteresseerd. Dat waren de 4 groepjes en die moesten het aan elkaar koppelen. In de 4 groepjes zat dus alleen de 4^e

⁶⁶ MESA-FBC, een family business consultant.

generatie.” Vervolgens: *“Op moment dat mensen geen certificaten willen bezitten: Je moet ook een way out hebben, die hebben wij ook gebouwd. Je moet niet verplicht zijn om erbij te moeten horen. Kan zijn dat je het benauwend vindt. Dat kan.”*

Initiatief Hendrik: *“Waar bij ons weleens wat is over geroepen maar niet opgenomen is in het familiestatuuat is de onafhankelijkheid. Terwijl ik dat wel heel belangrijk vind. Hoe ga je zorgen dat de nieuwe generatie goed wordt opgeleid, en er betrokken bij raakt. Iets voor het bedrijf gaat voelen en weten waar het over gaat. Een deel is mogelijkterwijs aan het afhaken. Misschien is dat wel een natuurlijk proces. Of je mensen de vrijheid van uitkopen kunt geven hangt natuurlijk ook af van wat voor soort bedrijf je bent of je dat kunt doen. Bedrijf met veel reserves is dat mogelijk niet zo’n probleem maar bij andere bedrijven ligt dat ingewikkelder.”*

Eigendomsvisie expliciet, verwoord in familiestatuuat en jaarverslag

De gezamenlijke eigendomsvisie is opgesteld door de 4^e generatie. Frederik: *“aanleiding was overdracht van het eigendom en ook wel zeggenschap.”* Frederik vervolgt: *“Kort maar krachtig staat die visie elk jaar weer in het jaarverslag zodat iedereen weet dat dat het uitgangspunt is. Daar kan geen misverstand over bestaan.”*

De eigendomsvisie is bepalend. Niemand hoeft aandelen te houden. Als iemand aandelen wil verkopen kan hij/zij dat aangeven en dan worden ze opgekocht. Frederik: *“Wij hebben een boodschap gegeven, zij hebben ‘m op papier gezet. Iedereen die zich daar niet bij thuis voelt kan dat aangeven. Daarnaast hebben we ook aangegeven – en dat is wel iets speciaals – dat we niet zien dat er een aandeelhouder (1 persoon) heel veel aandelen zou kunnen kopen en daar dan ook de zeggenschap over heeft. Ik geloof dat de maximale zeggenschap 10% is. Je moet altijd 5 of 6 aandeelhouders hebben om iets door te drukken.”* De waarden ethiek en integriteit zijn als leidraad benoemd, principiële doelstellingen opgeschreven, verwachte financiële returns benoemd en verwachtingen t.a.v. bedrijfsvoering verwoord. De opvattingen met betrekking tot de betrokkenheid van familieleden, de rol van de eigenaren bij het bedrijf is besproken, nu ook weer in het herzien familiestatuuat.

Dimensies van de eigendomsvisie

De familie heeft een expliciete eigendomsvisie waarbij de voorkeur gaat naar artefacten als de gezamenlijke geschiedenis, ondernemerschap en sterke banden met de lokale gemeenschap (zie ook het KAMM-convenant). Controle over het bedrijfsmanagement gaat naar een combinatie van familieleden en externen, het eigendom gaat echter alleen naar familieleden. Familievoorkeur en -verwachtingen gaat in haar gezamenlijke eigendomsvisie ook uit naar specifieke artefacten als grond en onroerend goed, namelijk landgoederen en haar gebouwen.

Strategie

- **Groei:** Het veilig stellen van de instandhouding van de landgoederen die onder Anderstein NV vallen vergen investeringen in natuur, cultuur en in verdienmodellen om die investeringen te bekostigen. Hein: *“Daarbij speelt de behoefte van de samenleving omdat ze bijdragen aan het geluk van mensen.”* (Federatie Particulier Grondbezit⁶⁷). Het aantal landgoederen dat, en hectare die, onder Anderstein valt neemt de laatste jaren nog toe. Appel is in 2 delen gekocht, het eerste deel na verkoop van het melkquotum, het 2^e deel op basis van een lening. Daarna is een landgoedvisie geschreven waarbij

⁶⁷ <https://www.grondbezit.nl/interview-hein-van-beuningen.html>

Appel zich zelfstandig kan bedruipen. De houtproductie kan een interessante inkomstenbron zijn, maar de overheid wil groen met meer diversiteit. De grote inkomstenbron van Anderstein is de golfbaan. De vereniging huurt de ondergrond van 100 hectare op basis van een langlopend contract. Kosten voor de NV zijn personeel en onderhoud aan gebouwen, natuur en landschap. Woningen geeft het bestuur het liefst in erfpacht aan leden van de familie ter versterking van de band tussen familie en bezit. Er wordt ondernomen in het groen. Fredrik: *“Gericht op constante kasstromen, dat lukt eigenlijk wel. We hebben erfpachten, we hebben de golf en we hebben kantoren. Kantoren is het meest fluctuerend maar de erfpachten en de huizen zijn stabiel. Daarnaast nog een benzinstation (bij Anderstein). We hebben nu ook een telefoonmast. Ook handig. Station gekocht, wordt opgeknapt, maar daar zit een zendmast bij. We hadden twee zendkasten, kwam er nog iemand bij die graag zo’n ding wilde plaatsen, dat kan natuurlijk.”* Frederik vervolgt: *“We zijn nu ook wel bezig om onze kennis en kunnen beschikbaar te stellen aan andere landgoedeigenaren en aan organisaties die hetzelfde doel nastreven. We zijn bezig om ook een soort landgoedfonds op te zetten, er zijn heel wat landgoederen die wat minder draaien en dat landgoedfonds zou daar een rol in moeten spelen om andere families waar sommige familieleden willen uitreden om daar dan een opvang voor mogelijk te maken. Dat is beperkt economisch van belang, maar het heeft wel een aantal fiscale voordelen dus wij denken dat daar in toenemende mate interesse voor gaat ontstaan. Dat doen we met een achterneef van ons die daar ook een beetje mee bezig is.”*

- **Leiderschap:** De familie van Beuningen slaat een behoorlijke professionaliseringslag van de 3^e op de 4^e generatie. Drive blijft het ‘ondernemerschap in het groen’, er zijn continu kansen. De huidige **dominante coalitie** leden zijn de externe voorzitter van de RvC, Hein en Frederik. Deze wordt aangevuld door twee relatief nieuwe directieleden uit de 4^e generatie. De derde generatie heeft al vroeg het vertrouwen geschonken aan de 4^e generatie en zij formuleerde haar gezamenlijke eigendomsvisie, die onlangs nog onder coördinatie van Hendrik (4^e generatie) voor zover nodig is herzien. Daarnaast zijn er voor de betrokkenheid bijeenkomsten, familie golfdagen en andere activiteiten. Frederik: *“Ter lering en vermaak: kinderen – de 16 – hebben een beleggingsmaatschappij. Mijn moeder heeft daar een lening aan verstrekt en die wordt dan afgeboekt. Dus dan gaan al die 5000 Euro’s groeien.”*
- **Milieu, duurzaamheid en/of sociaal verantwoorde strategieën:** door het op lange termijn in stand willen houden, het iets willen betekenen voor de omgeving, voor de samenleving, is ook belangrijk. Frederik: *“Dat zal eerder toenemen dan afnemen. We geven altijd rondleidingen, we maken elk jaar redelijke winst, gemeenten vraagt weleens willen jullie dat niet opknappen, of de kerk vraagt ‘er moet een nieuw dak op de kerk’ en dan geven we een donatie.”* Hendrik: *“Je ziet ook een heel groot verschil tussen aandeelhouders. Sommigen focussen heel erg op het groene en het duurzame en op de sociale rol die je als bedrijf vervult en er zijn andere en die zitten er puur financieel naar te kijken ‘hoe kunnen we zo veel mogelijk geld verdienen’, het verschil in generaties... in mijn generatie zitten meer mensen die de nadruk leggen op het groene en op het sociale aspect. Ja. We opereren als Landgoederen ook heel erg in een groene omgeving waar het ook best wel gereguleerd is dat je bepaalde belastingvoordelen krijgt als je groen opereert. Dus het is wat dat betreft ook niet allemaal enorm ideologisch.”*

Dimensies resultaten oriëntatie eigendomsvisie dominante coalitie

Bij de familie van Beuningen is resultaat van een vroege begeleiding in de overdracht zichtbaar. De 4^e generatie kreeg al vroeg aandelen en vervolgens zeggenschap. Zij formuleerde haar eigen eigendomsvisie op basis van de expliciete langetermijnvisie in de publicatie ter ere van het honderdjarig bestaan in 2003. Het resultaat is een betrokken en verbonden generatie, een geprofessionaliseerde governance en een focus op de continuïteit van de familie in Landgoed Anderstein.

In het geval van Landgoed Anderstein en de familie van Beuningen is het resultaat van de gezamenlijke eigendomsvisie een steeds omvangrijkere Landgoed NV, maar niet zozeer uit de wens tot risicoreductie, stabiliteit of het overleven van de onderneming. Wel uit een zeer ondernemende instelling, de wens tot groei en de passie om aan te tonen dat goed landgoed beheer bijdraagt aan 'mooi Nederland'. Zij weet partijen als gemeente, provincie en landgoederen bij elkaar te brengen. Frederik overtuigt: *"Een landgoed zonder eigenaar, is als een kerk zonder dominee of een parochie zonder pastoor."*

De familie hecht niet alleen aan economische doelen maar ook aan de familie nalatenschap, herstel van natuur, restauratie van monumenten en behoud van landgoederen algemeen. De huidige dominante coalitie leden zijn de externe voorzitter van de RvC, Hein en Frederik. Deze wordt aangevuld door twee relatief nieuwe directieleden uit de 4^e generatie. De externe voorzitter begeleidt de 4^e generatie in de uiteindelijke overdracht.

4.6.3 Conclusie

De familie van Beuningen is gedreven door een door de 4^e generatie geformuleerde eigendomsvisie die gekenmerkt wordt door ondernemerschap ('ondernemen in het groen'), lange-termijn denken (Landgoed Anderstein blijft in familiehanden) en vooruitzien. Zij probeert goed gebruik te maken van de kennis en ervaring die er is en vervolgens een beter, ondernemender resultaat neer te zetten. Voorbeeld is familie de Beaufort van landgoed de Treek met meer dan 500 aandeelhouders. Daarnaast proberen de familieleden goede burgers te zijn door constructieve relaties te onderhouden met alle stakeholders van de beheerde landgoederen en breder. Zij weten steeds weer wegen te vinden om de groei vorm te geven met innovatieve businessmodellen, daar waar anderen geen kansen meer zien, de hoge onderhoudskosten van monumentale panden niet meer kunnen betalen of door ruzies hun landgoed van de hand moeten of willen doen. Het netwerk reikt ver, de sociale cohesie in de familie eveneens.

4.7 Case F: Installatie Ontwerper en Bouwer Biashara Endelevu⁶⁸, Familie Endelevu

4.7.1 Introductie van de organisatie

Naam	Installatie Ontwerper en Bouwer Biashara Endelevu, Familie Endelevu
Website	-
Opgericht	Op weg naar leeftijd van 100 jaar
Sector	Bouw en installatie, technisch dienstverlener
Omzet	Tussen de 175 en 225 miljoen
Aantal werknemers	Rond de 1000
Familieleden in het bedrijf	2, waarvan de Algemeen Directeur. Raad van Bestuur bestaat uit drie directieleden, 2 externen
Raad van Commissarissen	4 commissarissen, waarvan 1 familielid 3 ^e generatie
Eigendom	3 ^e en 4 ^e generatie
Verkrijging	Vererving
Eigenaarsvisie	Impliciet

Voor deze case is de Algemeen Directeur geïnterviewd, een familielid met aandelen werkend in het bedrijf, en een familielid met aandelen, niet werkend in het bedrijf. Voor de triangulatie van de onderzoeksgegevens is gebruik gemaakt van informatie gepubliceerd op de website van het bedrijf, het Uittreksel van de Kamer van Koophandel⁶⁹, de bedrijfsfilm en een projectfilm⁷⁰ op YouTube.

Geschiedenis

Overgrootvader Endelevu begon na de eerste wereldoorlog met het plaatsen van centrale verwarmingsinstallaties. Het bedrijf is uitgegroeid tijdens de tweede en met name de derde generatie. Er kwamen meer focusmarkten en vestigingen. Innovaties en technische mogelijkheden worden op de voet gevolgd. Biashara Endelevu biedt ook service en onderhoud.

4.7.2 Analyse

Thema's

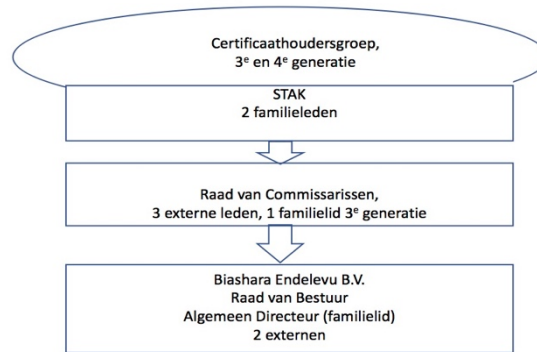
1. **Governance:** zie figuur 7. Biashara Endelevu kent een two-tier bestuursstructuur. De directie bestaat uit een Algemeen Directeur, een commerciële en een financiële directeur. De RVC kent 4 leden. Enig aandeelhouder van Biashara Endelevu BV is de STAK. In de STAK zitten twee familieleden, op dit moment uit de 3^e generatie. De directie en de RVC legt verantwoording af aan de AVA. Deze vindt 2 keer per jaar plaats. Tussen de 3^e en 4^e generatie zat een externe interim-directeur, die heeft naast de RVC-voorzitter een belangrijke rol gehad in de overdracht.

⁶⁸ Zowel de naam van het bedrijf 'Biashara Endelevu' als de naam van de familie 'Endelevu' zijn pseudoniemen voor het installatiebedrijf en voor de familie in verband met anonimisering van de gegevens.

⁶⁹ 26 september 2017

⁷⁰ Een project in samenwerking met een van de lange termijn partners op het gebied van duurzaamheid.

2. **Eigendom** is in handen van de 4^e generatie, op een klein deel na bij de 3^e generatie. Overdracht vond voorheen plaats van het familielid dat in het bedrijf werkte naar de volgende generatie-eigenaar. Echter de 3^e en 4^e generatie heeft daar nu verandering in gebracht. De 4^e generatie bestaat uit 3 leden. Het familielid werkend in het bedrijf en certificaathouder: *“Wij zijn natuurlijk 4e generatie, maar ik heb het gevoel dat wij nog steeds de eigenschappen hebben van een tweedegeneratiebedrijf: de DGA met zijn kinderen.”*



Figuur 7: Governance Model Biashara Endelevu 2017

3. **Legacy:** Familielid werkend in het bedrijf en certificaathouder: *“Dan citeer ik toch mijn vader: de doos van mogelijkheden die het jezelf en je persoon biedt die zijn ongeveer legio. Ze zeggen weleens autorijden is de vrijheid, je kunt gaan en staan waar je wil, een bedrijf geeft je ongebreidelde mogelijkheden om dit voor elkaar te krijgen. Vrijheid in optima forma, zelfs een vorm van onafhankelijkheid, niemand kan mij iets maken. Nu ben je wel beperkt door de grenzen van het bedrijf en de stress die dat met zich meebrengt maar ook daarin kun je je eigen vrijheid creëren. Jij bent in staat om je eigen leven te bepalen en daar heb je een hele mooie succesmissie voor.”*
“De waarden van de familie doorgeven, ja dat is wel belangrijk, ofschoon ik me afvraag hoe uniek die zijn. Hoe belangrijk zijn die, de emotionele waarde die is best, behoorlijk groot. Die zitten me weleens in de weg, maar ik denk dat dat bij iedereen is. Weet je, het is leuk als je gewoon iets voor elkaar kan krijgen. Als het bestendigheid heeft, economisch gewaardeerd is. Het standbeelden idee zit dan stiekem toch best hoog in het leven. Misschien ook de vergankelijkheid van het leven zelf, dat je die op deze manier toch een kan waarborgen.”
4. Over **leiderschap:** Het bedrijf heeft haar focus in 2016 op medewerkers, risicobeheersing en klanten gehad. Een management ontwikkelingsprogramma werd eerder opgesteld, vruchten worden daarvan geplukt. De Algemeen Directeur is uiteindelijk eindverantwoordelijk, neemt met de twee andere externe directieleden besluiten. Het familielid werkend in het bedrijf (en certificaathouder) stuurt processen aan rond bedrijfsontwikkeling, innovatie en groei. De certificaathouder, niet werkzaam in het bedrijf: *“Ik wil graag de rol van de eigenaren professionaliseren. Daar is ruimte voor.”*
5. **Communicatie** (met de aandeelhouders) buiten de formele vergaderingen vindt met name plaats aan de informele keukentafel. Daar ontmoet de hechte familie elkaar geregeld. De Algemeen Directeur spreekt de voorzitter van de RVC echter er is geen formeel overleg tussen RVC en aandeelhouders, buiten de twee AVA's waarin zij elkaar treffen. Over het verleden is (nog) geen kroniek of bedrijfsgeschiedenis, wel een documentaire te vinden op YouTube. Een historischeboek zou wel inspirerend kunnen zijn.

De ideeën, waarden en normen vanaf de 3^e generatie zijn bekend, echter van de generaties daarvoor is weinig gedocumenteerd. De Algemeen Directeur: *“Dat zou wel goed zijn voor het historisch besef, voor de medewerkers, voor de volgende generaties.”* Familielid werkend in het bedrijf en certificaathouder: *“We zitten sowieso drie tot vier keer per jaar bij elkaar in een soort van Familieberaad ... Eigenlijk staan twee onderwerpen centraal. Enerzijds wel en wee van de firma en wat dat dan met zich mee brengt. Anderzijds de afhechting hoe wij als persoon in staan en als familieleden.”* Corporate communicatie gaat via de website, sociale media, specifieke projecten. Er wordt veel samengewerkt met verschillende stakeholders.

6. De **betrokkenheid** voor alle certificaathouders vindt op dit moment nog plaats aan de keukentafel. De 4^e generatie heeft het proces tot verdere structurering wel ingezet. De certificaathouders willen naast de AVA's graag een keer per jaar met de RvC gaan zitten, zodat de RvC leden alle aandeelhouders kennen. En vice versa. Als het gaat over de betrokkenheid van alle familieleden (en partners en kinderen) *“in de Kerstvakantie is er altijd een week waarin we met elkaar optrekken en door het jaar heen is er ook altijd nog wel een week. Wat we ook nog wel doen, een keer in de paar jaar, met het hele gezin op bedrijfsbezoek of rond een project iets organiseren. Aan de ene kant laten we zien wat we met de business doen, aan de andere kant ook met de kleintjes (1,5 jaar) daar ook bij betrekken. Ook vertellen we ook wat over het bedrijf.”* (Familielid werkend in het bedrijf en certificaathouder). Het is niet zo dat operationele zaken worden voor besproken. Wordt er een nieuwe locatie geopend *“dan doen we dat en dan leggen we dat later aan de certificaathouders uit.”* Familielid werkend in het bedrijf en certificaathouder *“Alles dat binnen Biashara Endelevu gebeurt: dat krijgen we wel uitgelegd. We gaan geen goedkeuring vragen. We nemen ze mee in de grote strategische lijn en daar volgt dan een logische stap uit. En dan melden we dat we daar mee bezig zijn. Wij zien dat als een logisch stap en ja, dat wordt dat ook zo gezien.”* Certificaathouder, niet werkend in het bedrijf: *“Biashara Endelevu draagt bij aan een duurzame maatschappij, stelt een voorbeeld. Het is een duurzaam bedrijf in de maatschappij. Misschien is dat wat groot, maar toch zeker een voorbeeld voor Nederland. Het is een mooi gezond bedrijf met een goed netwerk, ook dat netwerk in deze wereld is belangrijk!”*
7. **Afspraken en regels binnen de familie** zijn er nog niet veel. Er zijn ook geen regels op papier. De lijnen zijn kort. Familieleden zijn open tegen elkaar, spreken alles uit.

Eigendomsvisie impliciet, start proces

Gezamenlijk heeft de familie Endelevu een nog impliciete eigendomsvisie in wording (3e en 4e generatie) die is gebaseerd op de waarden die ze als familie delen. De familie wil graag continuïteit in de relatie tussen familie en bedrijf en een rol in de energietransitie. Zij heeft geen overeenstemming over hoe het eigendom voor de toekomst ook werkelijk op een bepaalde manier aan te pakken. Familielid werkend in bedrijf met aandelen: ... *“de punten die we belangrijk vinden. Dat waren 6 bullet points. Die hebben we vervolgens maar als een familiestatuuut gebombardeerd als ook zou het je eigenaarsvisie kunnen zijn. Niet de behoefte geweest om meer te expliciteren dan alleen die 6 uitspraken. Vervolgens zijn we ook nog niet in staat geweest om dat helemaal door te voeren in de juridische documentatie. Wel iets dat voorligt overigens, nu dan het eigendom officieel overgegaan is naar de vierde generatie en dan merk je ook dat dat belangrijker wordt.”*

Waarden die voor de familie belangrijk zijn, zijn topkwaliteit, betrouwbaarheid, integriteit en duurzaamheid. Principiële doelstellingen in de woorden van de Algemeen Directeur *“Gezamenlijke continuïteit, Biashara Endelevu naar 100 jaar. En verder.”* Voor de verwachte financiële returns geldt dat de winst terug gaat in het bedrijf. Verwachtingen t.a.v. bedrijfsvoering voeren terug naar de kernwaarden. Biashara Endelevu wil daarnaast dat de volgende generaties ook nog over duurzame energiebronnen kunnen beschikken.

Dimensies van de eigendomsvisie

Bij de familie Endelevu leeft nog geen gedeelde eigenaars-eigendomsvisie, wel heeft zij haar kernwaarden geformuleerd. De uitgesproken wens en verwachting ten aanzien van controle over het bedrijfsmanagement gaat uit naar familieleden. Zij zet zich als familiebedrijf in voor een duurzamere en milieuvriendelijkere samenleving.

Strategie

- **Groei:** Met name autonome groei, ‘stap-voor-stap’ benadering van nieuwe Nederlandse gebieden die eert uitgroeien tot succesfactoren voordat een nieuw gebied wordt ontgonnen. Er is ingezet op lange termijn partners, integrale oplossingen, een mix van servicedienstverlening en projecten, overnames en innovatie.
- **Leiderschap:** eigen management development programma, ondernemerschap, nu vormt de dominante coalitie zich ook.
- **Milieu, duurzaamheid en/of sociaal verantwoorde strategieën:** zeker, focus op slim verduurzamen voor klant en eigen gebouwen. Werken, leren, leven en beleven in een gezond gebouw.

Dimensies resultaten oriëntatie eigendomsvisie dominante coalitie

Bij de familie Endelevu zien we een voorkeur voor artefacten als de familienaam en familieopvolging. Een 4^e generatie familielid werd Algemeen Directeur. De huidige **dominante coalitie** bestaat uit deze Algemeen Directeur, de RVC en de STAK, of – afhankelijk van de onderwerpen, uit een vertegenwoordiging van de RVC (de voorzitter) en STAK. Een 5^e generatie is zeer jong maar kent al wel een aantal leden. De familiegeschiedenis is nog niet tot een kroniek verworden maar het bedrijf gaat op naar de honderd jaar. Zij hecht ook een sterk belang aan haar medewerkers, milieu en duurzaamheid. Dat is geïntegreerd in al haar bedrijfsprocessen en de doelen die worden nagestreefd. Er worden technische innovatieve projecten en samenwerkingen opgeleverd op duurzaamheid.

4.7.3 Conclusie

Waar vroeger het eigendom van het bedrijf ging van het familielid werkend in het bedrijf naar de volgende werkende in het bedrijf, is nu gekozen voor het overdragen aan drie familieleden certificaathouders. Eén van hen is niet werkzaam in het bedrijf. Zij geeft aan vanuit haar rol dat nu de overdracht heeft plaatsgevonden het professionaliseren van governance, communicatie en haar betrokkenheid daarin van belang is. Ook het familielid certificaathouder, werkend in het bedrijf maakt geen onderdeel uit van de dominante coalitie. Er is geen familiestatuuut, geen gezamenlijke eigendomsvisie, wel een overeenstemming over de kernwaarden. Geregeld wordt er gesproken aan de keukentafel. Daar wordt ook gereflecteerd over het proces waarin ze als familie zitten en de invloed die zij als familie in het bedrijf willen hebben. De Algemeen directeur: *“Ik heb gevraagd wat ze nu eigenlijk van me verwachten. Vonden ze ook een goede vraag. Daar denken ze over na.”*

Diversifiëring buiten de eigen kernactiviteiten is (nog) niet aan de orde. Het familielid werkend in het bedrijf en certificaathouder: *“Voor mij is het hebben van een businessplan op het niveau van de familieholding, een actiepuntje. ... eigenlijk praat je er niet of in ieder geval te weinig over.”*

Hij geeft aan het eind van het interview over de gezamenlijke eigendomsvisie aan: *“Ik wil benadrukken dat je zaken zeker moet expliciteren, het is een onderwerp dat je ergens in ieder geval beet moet pakken en ik denk dat het een onderwerp is dat elke generatie minimaal een keer geëxpliciteerd moet hebben. Het is iets van een generatie die ‘aan zet’ is. Minimaal 1 keer per generatie herijkt.*

Het heeft impact hoe je een stem naar het bedrijf kan voeren. Hoe breng je het naar het bedrijf. Ik denk dat het wel belangrijk is om aan te geven ‘waartoe zijn wij als familie op aard’, je moet daar op het bedrijf als wel voor het bedrijf helder in zijn. Hoe je daar in de strategie van het bedrijf mee omspringt.”

4.8 Cross case analyse

In deze paragraaf wordt een analyse van de empirische bevindingen in de uitgewerkte cases gegeven en gekeken naar overeenkomsten, verschillen en resultaten bij de zes casestudies.

4.8.1 De zeven thema's

De resultaten op de zeven thema's zijn weergegeven in tabel 4, opvallende zaken zijn daarna per thema verwoord.

Tabel 4: Cases en de zeven thema's

	Naam	Governance	Eigendom	Legacy	Leiderschap	Communicatie	Betrokkenheid	Familie statuut
1	Swinkels Family Breweries NV	Governance familie en bedrijf uitgewerkt in STAK Ambrig, AVA, RVC, RVB	100%: 6 ^e , 7 ^e met (achter) nichten/ (achter) Neven	Bier en brouwen in de genen, samen, eigen koers, oneindig ondernemen	Familie: STAK-bestuursleden, vz ⁷¹ extern. Bedrijf: RVB 5 familieleden, RVC extern en familie. Leiderschapstijl Co-creatie, consensus. EI ⁷² hoog.	Bedrijf intern, familie: Relatie- neel, in dialoog, 2 kanten op informeren, begrijpen, naar beter toewerken. Corporate communi- catie: in dialoog, 2 kanten op informeren, begrijpen, naar beter toewerken	Betrokken aandeelhouders /familie, veel activiteiten: Bedrijfs- bezoeken, familiedag, stakeholders- dialoog	Ja
2	Koninklijke Van Puijen- broek Textiel BV	Governance in transitie ⁷³ . Aandeel- houders Holding RVC RVB	100%: 4 ^e en 5 ^e met broers (ooms), nicht/neven	Innovatie in textiel, Altruïsme, Goed voor gemeenschap	In transitie. Nu: Co- creatie, consen- sus directie (nu familie), RvC (familie, externen)	Feitelijk Bedrijf intern en extern was neutrale overdracht, transitie naar dialoog. Familie: wens dialoog, nu asym- metrisch.	Veel instrumenten voor aandeel- houders: VP privé glossy, bedrijfs- bezoeken, Gezamenlijke web-pagina filantropie, Stakeholders- dialoog	Nee
3	Terberg Group BV	Governance familie en bedrijf uitgewerkt in STAK, AVA,	100%: 5 ^e generatie met nichten en neven	Klantgericht, innovatie, kwaliteit, integriteit, flexibiliteit en ondernemer- schap	Familie: STAK- bestuurs- vz familie. Bedrijf: familieled en en extern,	Familie: Functioneel en relationeel (2 kanten op) Bedrijf intern, familie:	Betrokken aandeelhouders /familie, veel activiteiten: Interessante, boeiende en leuke AVA's, bedrijfsbe-	Ja

⁷¹ Vz = voorzitter

⁷² Emotional Intelligence, zie paragraaf 3.8.4

⁷³ September 2017

		RVC, RVB			RVC idem. Leiderschapstijl Collegiaal, consensus, El hoog Familie	Relatoneel, in dialoog, 2 kanten op informeren, begrijpen, naar beter toewerken. Corporate communicatie: in dialoog, 2 kanten op informeren, begrijpen, naar beter toewerken	zoeken, familiebarbecue	
4	Koninklijke Prins en Dingenmanse BV	Governance familie en bedrijf in transitie. Aandeelhouders RVC RVB	100%: 5 ^e generatie met (nu weer) zus/broer	Pionier in de oester- en mosselkweekerij	Leiderschap in familie, RVC nu extern.	Communicatie: overdracht Feitelijk, functioneel	'aan de keukentafel' Met name familieactiviteit en in de aandeelhouders groep.	In proces herziene versie
5	Landgoed Anderstein NV	Governance familie en bedrijf uitgewerkt in Aandeelhouders RVC RVB	100%: 3 ^e en 4 ^e met nichten en neven	'Ondernemen in het groen', natuurbehoud, passie voor landgoederen	Familie: bestuursleden familie, straks ook extern (mix) Bedrijf: familie en, extern.. Leiderschapstijl Co-creatie, consensus. El ⁷⁴ hoog.	Bedrijf intern, familie: Relatoneel, in dialoog, 2 kanten op informeren, begrijpen, naar beter toewerken. Corporate communicatie: in dialoog, 2 kanten op informeren, begrijpen, naar beter toewerken	Betrokken aandeelhouders /familie, veel activiteiten: Familie-weekend, cohesie onder generatiegenoten, participatiemaatschappij	Ja
6	Installatie bedrijf Biashara Endelevu BV	Governance familie in transitie STAK, Governance bedrijf: AVA, RVC, RVB	100%: 3 ^e en 4 ^e generatie, met zus/broer	Vrijheid, kwaliteit, betrouwbaarheid, integriteit, duurzaamheid	Bedrijf: mix familie en extern. Leiderschapstijl Collegiaal, samenwerking	Bedrijf intern, extern: in dialoog. Familie: Functioneel, relationeel, overdracht	'aan de keukentafel', bedrijfsbezoeken Met name familieactiviteit en in de aandeelhouders groep	Nee

Het eigendom en het eigendoms-governance systeem van familiebedrijven ontwikkelt zich van een zus/broer mogelijk naar een nicht/neef partnership en eventueel verder. De

⁷⁴ Emotional Intelligence, zie paragraaf 3.8.4

governance zoals verwoord in o.a. tabel 4 is een momentopname. Bij Koninklijke Prins en Dingemanse is het familiebedrijf nu eigendom van 1 staak van de familie Prins, na samen te zijn gegaan met het familiebedrijf van de familie Dingemanse, overgenomen te zijn geweest door een Franse International en daarna ook te hebben toebehoort aan 2 staken Prins van de 4^e generatie. Het eigendom van de familie Swinkels ging van 3 Swinkels naar nu 140 plus certificaathouders verenigd in een STAK, de volgende generatie – de 8e - certificaathouders zijn er rond de 150. Frank Swinkels: “Van 1996 tot nu (zijn er) behoorlijk wat stormen geweest. En dingen zijn goed gegaan, en dingen zijn minder goed gegaan, maar uiteindelijk is altijd die familieholding – het bestuur daarvan – eruit gekomen.” Daarvoor moeten zowel de individuele behoeften als wel de behoeften van de familie als een groep worden meegenomen. Dit vraagt een continue dialoog en regelmatig familieoverleg zoals door de familie Swinkels, Terberg en van Beuningen. Deze drie bedrijven hebben de familie- en bedrijfsgovernance in lijn met hun wens, Van Puijenbroek, Biashara Endelevu en Prins en Dingemanse zitten in een transitieperiode. Van Puijenbroek en familie heeft uitgewerkt hoe zij dat wil, de andere twee bedrijven en families zitten nog in het proces. De aard van het bedrijf bepaalt mede hoe informeel het in governance kan zijn. Bij alle familiebedrijven in dit onderzoek is de bedrijfsgovernance juridisch goed geregeld, ze hebben alle zes een directie en een RVC (bij Koninklijke Prins en Dingemanse momenteel 1 commissaris), daarboven een AVA. De aandelen kunnen gehouden worden door een STAK dan wel rechtstreeks door de eigenaren (holdingstructuur).

Bij de professionalisering heeft de familie Swinkels in 2013 een ‘strategie comité’ gecreëerd, geen besluitnemend orgaan maar wel een gremium waar RVC, RVB en de STAK met elkaar kan uitwisselen wat er speelt ter voorkoming van ‘verassingen’.

Verder valt op dat de nichten-neven constellaties over het algemeen juridisch meer hebben geregeld - soms mede fiscaal ingegeven - en hebben samengezeten voor een familiestatuuat. Bij het *eigendom* valt verder op dat alle 6 de bedrijven 100% familie eigendom zijn. Dit is zeker niet altijd het geval bij familiebedrijven. De bedrijven zijn in dit onderzoek niet op 100% eigendom geselecteerd.

Ten aanzien van het thema *legacy* zijn bij alle cases kernwaarden benoemd. Lessen uit eigen geschiedenis worden meegenomen. Zo heeft de familie Terberg objectieve criteria opgesteld onder welke voorwaarden familieleden in het bedrijf kunnen werken. De familie van Beuningen laat zien hoe innovatief landgoedbeheer tot behoud van landgoederen kan zorgen. De familienaam als onderdeel van het familiebedrijf (allen met uitzondering van Landgoed Anderstein) of bedrijfsproduct (Swinkels premium bier) geeft een extra impuls aan de ondernemende familie, aan de trots. Het historisch besef door geschiedschrijving (kronieken Terberg, Van Puijenbroek, Swinkels, Anderstein), bedrijfsbezoeken en feesten (van Puijenbroek) wordt eveneens als belangrijk ervaren. Familieleden delen vaak via sociale interactie en uitwisseling (familiebijeenkomsten, activiteiten, sport: zo tennist een deel van de familie van Puijenbroek, komen zij bij elkaar in het jachthuis op het landgoed, etc.). Zij delen een verbale en non-verbale manier van communiceren binnen de familie, geschiedenis en symbolen. Het gemeenschappelijke begrip, het (willen) doorgeven van de legacy, heeft een positieve invloed op het ontstaan van een gezamenlijke familie-eigendomsvisie.

De coördinatie van de stem van de familie vraagt *leiderschap* evenals het opbouwen van lange termijn relaties met stakeholders, ook met klanten en leveranciers. Frank Swinkels over leiderschap Ambrig bestuursleden: “Ik denk dat als je mandaat hebt en krijgt, dat werkt ook fijner. Als je vertrouwen krijgt van de groep dan kun je ook meer bereiken.”

Bij een aantal familiebedrijven (Koninklijke van Puijenbroek Textiel, Terberg Group, Landgoed Anderstein en Biashara Endelevu) speelt de voorzitter van de RVC een belangrijke soms mediërend, soms coördinerende rol. Swinkels, Terberg en Anderstein hebben 'leerposities' gecreëerd voor de nieuwe generatie: van Beuningen heeft een participatiemaatschappij voor de 4e generatie.

Ten aanzien van de *communicatie* in de familie, in het bedrijf en naar buiten zijn effectieve en consistente communicatiestructuren van belang. In de families zijn de nichten en neven familiebedrijven hier al wat verder in dan de zus-broer bedrijven. Zij zien elkaar letterlijk nog aan de keukentafel (Prins en Endelevu). Aandeelhouders houden in het algemeen niet van verrassingen: het nieuws, ook het slechte, mag meteen gebracht. De grotere families hebben een zo open mogelijke informatieverschaffing aan eigenaren en familie over de onderneming en over bereikte resultaten (ook websites met historie, visie, resultaten, verslaglegging). Zij zijn voorstander van de dialoog, de uitwisseling. Swinkels merkte in haar groei dat familie dan wel bedrijf soms werd overvallen met ontwikkelingen, zij zette daarvoor het strategisch comité op.

Familiebetrokkenheid wordt door de veel geïnterviewden aangegeven als cruciaal. George Terberg: "Dat is voorwaarde, dat ben ik ook pas op latere leeftijd in gaan zien". Zeker de vorige generatie zei, maar ik ook: we gaan die kant op, dan was je redelijk dominant aanwezig. Maar je beseft steeds meer, ook met ouder worden, wil je die familie en die eigenaar erbij houden dan moet je wel zorgen dat je draagvlak krijgt. En daar moet je voor investeren. Nou ja, het is niet dat we wekelijks of maandelijks allemaal bij elkaar op visite zijn maar je moet wel het vertrouwen geven, ze erbij betrekken, informeren, dat is heel belangrijk." Aandeelhouders die niet in het bedrijf werken noemen het professionaliseren van de wisselwerking tussen het familiebedrijf en haar aandeelhouders. Het is belangrijk om draagvlak te creëren. In alle cases zit nu (weer) een familielid in de directie (bij van Puijenbroek, Prins en Endelevu was dat een aantal jaar niet het geval), daarmee is de vanzelfsprekende betrokkenheid groter. Goed communiceren, informeren, luisteren maar ook reageren (Harrie van Puijenbroek: reactie op initiatief stimuleert) bevordert de betrokkenheid. Persoonlijk contact (naast AVA's feesten, bedrijfsbezoeken, familiebarbecue zoals bij de familie Terberg, Swinkels en Van Beuningen) ook. Het gaat niet alleen over informeren over relevante aangelegenheden maar ook over het vragen van meningen of adviezen (Swinkels, Terberg, Endelevu). Elke eigenaarsfamilie van een familiebedrijf heeft (unieke) regels en afspraken. Die kun je vastleggen in een familiestatuuat. Vijf van de zes bedrijven hebben ervaring met het proces van het opstellen van een familiestatuuat. Bij de familie Prins wordt het statuuat nu herzien, de puntjes op de i gezet, nu het leiderschap naar de 5^e generatie is overgegaan en het eigendom aangepast. Drie van de zes bedrijven (3 van de 4 nichten- en nevenbedrijven) hebben het familiestatuuat afgerond en beschouwen het als levend document: aanpassing van afspraken vindt geregeld plaats. Juist het proces om te komen tot het statuuat is belangrijk, je leert familieleden (beter) kennen en familie zaken worden besproken die zorgen voor een functionele en goede relatie tussen familie en bedrijf.

4.8.2. Totstandkoming gezamenlijke eigendomsvisies

De aanzet tot een proces waarbij de elementen van de eigendomsvisie tot een expliciete visie worden uitgewerkt, is door Hughes (2007) gegeven. Het is het strategische proces van het bij elkaar brengen van ongelijksoortige informatie op zo'n begrijpelijke manier - gebaseerd op een langetermijnvisie die zelf het resultaat is van een creatieve

geformuleerde, gemeenschappelijke droom, - dat diegenen die besturen daarmee besluiten kunnen nemen (Hughes, 2007, p22).

In tabel 5 is op basis van de empirische data per bedrijf aangegeven of er een gezamenlijk familie-eigendomsvisie is, en of deze door de geïnterviewden expliciet (2 cases) of impliciet (4 cases) wordt genoemd. De kolom daarnaast geeft de genoemde aanleiding voor het formuleren of denken over de eigendomsvisie. Het proces om te komen tot een eigendomsvisie vraagt extra inspanningen van proactieve mensen. Het idee moet opgestart, de noodzaak gezien, het proces verder gebracht. De coördinator of trekker van het proces staat in de 5^e kolom. De coördinator of trekker van de gezamenlijke familie-eigendomsvisie hoeft niet altijd tot de dominante coalitie van het bedrijf te behoren. In dezelfde kolom zijn ook de leden van de dominante coalitie in de case benoemd.

Tabel 5: Gezamenlijke eigendomsvisie & ontstaan

	Naam familiebedrijf	Gezamenlijke eigendomsvisie impliciet/ expliciet	Aanleiding formulering proces	Coördinator, trekker formulering gezamenlijke eigendomsvisie en dominante coalitie
1	Swinkels Family Breweries NV (Bavaria)	Expliciet, Manifest	Wens tot formulering groeistrategie op basis van familie manifest	Eigendomsvisie: Directie, goedgekeurd door Ambrig (familieholding en STAK). <i>Dominante coalitie</i> : bestaat – afhankelijk van het onderwerp - uit de bestuursleden van de STAK, de 5 directieleden en de RVC of een vertegenwoordiger(s) van deze gremia
2	Koninklijke Van Puijenbroek Textiel BV	Impliciet	Wens tot voortzetting familiebedrijf in 5 ^e g met ambitieuze innovatieve en duurzame strategische aanpassingen	Familielid Commissaris 5 ^e generatie, Familielid werkzaam in bedrijf (inmiddels CEO). <i>Dominante coalitie</i> : CEO, Familielid Commissaris, Voorzitter RVC
3	Terberg Group BV	Impliciet, de bedrijfsstrategie – ontwikkelt door RVB klankbord RVC – wordt besproken met STAK en AVA.	Bedrijfsvisie en missie: nieuwe groeistrategie Familiestatuuat: groei familie in de 3 ^e en 4 ^e generatie, wenselijkheid om 1 standpunt te kunnen innemen	Familieleden in RvB, werkmaatschappijen en holding <i>Dominante coalitie</i> : Voorzitter RvC, Voorzitter STAK, Managers (inclusief 2 RVB leden) en beleggers ⁷⁵ van de 4 staken
4	Koninklijke Prins en Dingenmanse BV	Impliciet en in proces (laatste puntjes op de i)	Herziening Familie Statuuat. Overgang 4 ^e naar 5 ^e generatie. Geboorte 6 ^e generatie.	Directielid 5 ^e generatie, <i>Dominante coalitie</i> is directie (Monique en Jan) en vader Ko
5	Landgoed Anderstein NV	Expliciet, familie statuuat en jaarverslag	Overgang eigendom en zeggenschap 3 ^e naar 4 ^e generatie. (Her)formulering Familie Statuuat	FS: Commissaris 3 ^e g, lid 4 ^e g bij herziening (jurist), <i>dominante coalitie</i> ook directeur Hein 3 ^e g en VZ RVC
6	Installatie-bedrijf Biashara Endelevu BV	Impliciet en in startende fase	Overdracht 3 ^e op 4 ^e generatie via interim	Algemeen directeur 4 ^e generatie, interim-directeur en de voorzitter RvC

⁷⁵ De STAK vertegenwoordigt 4 staken, een staak kan vertegenwoordigd worden door iemand die in het bedrijf werkt (een manager) of door een vertegenwoordiger die niet in het bedrijf werkt (deze noemt de familie Terberg 'belegger')

Frank Swinkels geeft aan: “Het hebben van een gezamenlijke eigendomsvisie helpt als strategische koers voor toekomstige bedrijfsontwikkelingen.” Een heldere familievisie op de rol van de familie in het bedrijf geeft richting aan de continuïteit. Martijn van Iersel: “Als je als Bavaria zegt dat we zijn een familiebedrijf zijn, je wil verder gaan als bedrijf, je stelt een manifest op. Dan zeg je eigenlijk ook, dat je een verplichting hebt richting de familie dat je dat in de gaten houdt”. Voor de vorming van een gezamenlijke familie-eigendomsvisie is de commitment van alle familieleden voor de continuïteit van het familiebedrijf van belang (alle 6 de cases), het vraagt ook de actieve betrokkenheid van de senior en nieuwe generatie familieleden (voorbeeld 4^e generatie Van Beuningen). Het vraagt verder consensus in de familie op o.a. leiderschap en management (Swinkels, Van Beuningen). Dit zijn geen onderwerpen die zomaar ter sprake komen, “Hiervoor moet je elkaar een beetje kennen” (Frederik van Beuningen, interview), je moet leren open en eerlijk met elkaar te praten, je individuele wensen kunnen delen, je persoonlijke missies, ook de minder actieve familieleden (Corry Pompe, Terberg). Vragen als “Waarom is het belangrijk om het landgoed te behouden, waarom is het het waard?” (Van Beuningen) en de bereidheid samen te werken (Terberg), en in dialoog met elkaar te gaan (Harrie van Puijenbroek). De familie Terberg exploreerde en formuleerde haar kernwaarden, de familie Swinkels formuleerde ook haar bedrijfsfilosofie in haar manifest.

Swinkels Family Breweries, Terberg Group en Landgoed Anderstein hebben de afgelopen jaren stevig en succesvol ingezet op groei door overname (Palm, RosRoca, extra hectaren landgoed) en samenwerking (Moritz, KAMM). De familie Swinkels wil graag met haar familie ‘oneindig ondernemen’. Koninklijke van Puijenbroek heeft naar aanleiding van haar ambitie weer een familielid in de directie benoemd, een fonds opgericht om jonge bedrijven (mede) te kunnen financieren en overnames te doen. Koninklijke Prins en Dingemans – sinds 2015 met een familiedirectie - brengt haar huis op orde en ontgint nieuwe afzetmarkten. Biashara Endelevu laat de band tussen familie en bedrijf een professionaliseringsslag maken, levert technische innovatieve projecten af en heeft meer lange termijn samenwerkingen.

In tabel 6 zijn de cases groeistrategieën, proactieve inzet op economisch, sociaal en/of milieuverantwoordelijk gedrag en de resultaten van de eigendomsvisies (expliciet en impliciet) weergegeven.

Tabel 6: Cases, strategie en resultaten

	Naam familiebedrijf	Sector	Groeistrategie	Proactieve inzet economisch, sociaal en milieu verantwoordelijk gedrag	Resultaten dominante coalitie
1	Swinkels Family Breweries NV	Bier: (merken), brouwerijen en mouterijen.	Portfoliospeler, 26 merken, overnames, geografische uitbreiding internationaal: 130 + landen, brouwerij in Ethiopië, uitbreiding en innovatie mouterijen	Circulaire ondernemen, 12 thema's waarop Swinkels wil verbeteren. Formulering van een materialiteitsmatrix ⁷⁶ met stakeholders	Overname Palm, internationale samenwerking Moritz, innovatie (o.a in de Eemshaven in mouterij torens), nieuwe businessmodellen (Habesha). "Oneindig ondernemen" door de familie.
2	Koninklijke Van Puijenbroek Textiel BV	Professionele werk- en veiligheidskleding in hoogwaardige textielweefsels	Aanpassing directie, Internationalisering, innovaties, overnames	Circulair, cradle to cradle (certificaten)	Familieid benoemd tot CEO, Vernieuwde bedrijfsvisie 'aankleden eerste missie naar Mars', Textiel Innovatie Fonds (TIF), cradle to cradle werkkleding collectie
3	Terberg Group BV	Technisch (o.a. speciale voertuigen, afvalinzamelsystemen), Lease en Overige	Familiewaarden verankerd, onafhankelijke en leidende nichespeler, internationalisering, overname(s), innovatie, digitalisering	Investeren in binding medewerkers en ontwikkeling van kennis, expertise en vaardigheden, duurzaamheid leidraad bij Lease sector	Overname RosRoca groep, bredere basis continuïteit, stijgende lijn operationele resultaten, 'Familiebedrijven Award 2017'
4	Koninklijke Prins en Dingenmanse BV	Schaal- en schelpdieren	Huis op orde, directie aangepast. Afzetgebied verruimen naar China, Canada, VS, Verder de Europese markt benutten, Innovaties o.a. in aquacultuur	Gezonde producten, werken in en met de natuur	Weer zwarte cijfers. Familie weer in directie. Nieuwe afzetmarkten ontginnen, innovatieprojecten
5	Landgoed Anderstein NV	Landgoederen, landgoed Beheer, natuurbeheer	Eerste stappen voorbereiding professionalisering en overdracht bestuur naar volgende generatie. Aankoop extra land, overname 'landgoederen' Toekomst: Aanbieden kennis op landgoedbeheer als dienst,	'Ondernemen in het groen', samenwerking met landgoederen, gemeente en provincie	Naast familieleden ook externe in bestuur en RVC. Steeds omvangrijker Landgoed Anderstein N.V., KAMM convenant met 3 landgoederen, gemeente en provincie, positieve cashflow.

⁷⁶ Materialiteitsmatrix is een prioriteitenmatrix waarin wordt vastgelegd welke niet-financiële onderwerpen voor zowel interne als externe stakeholders relevant zijn.

6	Installatie bedrijf Biashara Endelevu BV	Bouw en installatie, technisch dienstverlener	Professionalisering band familie – bedrijf. Nederlandse speler, van project naar service, lange termijn samenwerkingspartners Uitbreiding niches.	Wil graag rol in de energietransitie	Dominante coalitie bestaat uit Alg. Directeur & (vertegenwoordiging van) RVC en STAK. Aflevering technische innovatieve projecten, samenwerkingen op duurzaamheid.
---	--	---	--	--------------------------------------	--

Swinkels Family Breweries wordt bestuurd door vijf familielidirecteuren, heeft haar Manifest geschreven met certificaathouders (vertegenwoordigt door bestuur Ambrig), biedt werkgelegenheid voor 25 familieleden (jaarverslag 2016) en zet in op groei door overnames, internationale samenwerkingen, innovatie en nieuwe businessmodellen. Zo bezit zij samen met 8000 Ethiopiërs de Habesha-brouwerij in Ethiopië.

Koninklijke Van Puijenbroek Textiel benoemde in 2017 weer een familielid in haar directie, zij vernieuwde de bedrijfsvisie en wil 'de eerste missie naar Mars aankleden'. Het bedrijf zette het Textiel Innovatie Fonds (TIF) op en zet in op *cradle to cradle* werkkleding, verduurzaming van haar bedrijfspanden en gebruik van de gronden. Zij is trots op award die het Tunesische atelier kreeg voor de sociale vooruitgang en is o.a. al 13 jaar lid van de Fair Wear Foundation.

De Terberg Group heeft een mix van familieleden en externe in haar directie en 5 familieleden werkend in het bedrijf (na eerst elders te hebben gewerkt). Zij nam de Spaanse RosRoca groep over, bouwde daarmee een bredere basis voor de continuïteit, heeft een stijgende lijn in operationele resultaten en won in 2017 de 'Familiebedrijven Award'. Zij zet tevens in 2017 haar stichting op voor goede doelen waarmee zij met name lokale initiatieven wil ondersteunen in de gemeenten waar zij bedrijven heeft.

Koninklijke Prins en Dingemans heeft na een interim-periode eveneens gekozen voor de volgende generatie in de directie. Zij werkt hard om het bedrijf weer verder uit te kunnen bouwen. Zij wil nieuwe afzetmarkten ontginnen en innovatieve projecten opzetten.

Landgoed Anderstein heeft sinds kort naast familieleden ook externe in bestuur en RVC. Het landgoed wordt steeds omvangrijker. Er zijn samenwerkingen o.a. met andere landgoederen, provincie en gemeente. De betrokkenheid van de volgende generatie wordt op vele wijzen gevoed, o.a. ook door het stimuleren van het wonen op de terreinen door de 4^e generatie.

Biashara Endelevu heeft 2 familieleden in het bedrijf, waaronder een directielid. Zij kent meerdere kantoren in Nederland, breidt uit en wil nu over de grens gaan kijken. Zij zet volop in op samenwerkingen, technische innovaties en duurzaamheid.

5. Conclusies en discussie

In dit hoofdstuk worden de conclusies en een conceptueel model van dit onderzoek gepresenteerd (paragraaf 5.1 en 5.2) en zullen de theoretische (5.3) en managementimplicaties (5.4) worden besproken. Daarnaast zijn de proposities geformuleerd. In paragraaf 5 staan de limitaties (zie ook hoofdstuk 2) en suggesties voor verder onderzoek.

5.1 Conclusies en proposities

De onderzoeksvraag voor deze scriptie was: *Welke invloed heeft de gedeelde eigendomsvisie van de familie op de ondernemingsstrategie?* Deze onderzoeksvraag is uiteengezet in de vragen *hoe de familie-eigendomsvisies van de familie tot stand komen, welke eigendomsvisies er zijn en wat voor rol de eigendomsvisie speelt in de vorming van de ondernemingsstrategie?* De onderzoeksvraag en haar deelvragen zijn met het casestudie-onderzoek beantwoord en leveren nieuwe inzichten op.

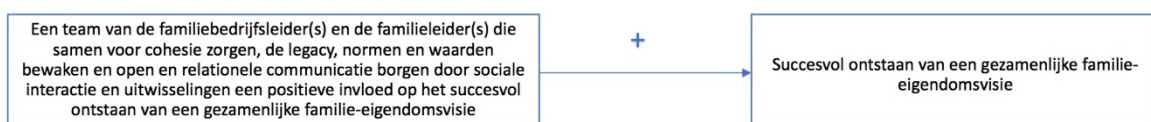
Conclusies thema's

Familie-eigendomsvisies zijn veelzijdige en complexe fenomenen. Zij komen door familie-interactie rond governance, eigendom, legacy en door leiderschap, communicatie, betrokkenheid, afspraken en regels binnen de familie tot stand.

“Het hebben van een gezamenlijke eigendomsvisie helpt als strategische koers voor toekomstige bedrijfsontwikkelingen.” (Frank Swinkels, interview). Een heldere familievisie op de rol van de familie in het bedrijf geeft richting aan de continuïteit. Voor de vorming is de betrokkenheid van alle familieleden voor de continuïteit van het familiebedrijf van belang. Het vraagt verder overeenstemming in de familiekring op o.a. leiderschap en management (Hendrik ter Kuile, interview). Dit zijn geen onderwerpen die zomaar ter sprake komen, “Hiervoor moet je elkaar een beetje kennen” (Frederik van Beuningen, interview), je moet leren open en eerlijk met elkaar te praten, je individuele wensen kunnen delen, je persoonlijke missies, ook de minder actieve familieleden (Corry Pompe). Vragen als “Waarom is het belangrijk om het landgoed te behouden, waarom is het het waard?” (Familie van Beuningen) en de bereidheid samen te werken (Familie Terberg), en in dialoog met elkaar te gaan (Harrie van Puijenbroek).

Propositie 1

Een team van de familiebedrijfsleider(s) en de familieleider(s) die samen voor cohesie zorgen, de legacy, normen en waarden bewaken en open en relationele communicatie borgen door sociale interactie en uitwisselingen heeft een positieve invloed op het succesvol ontstaan van een gezamenlijke familie-eigendomsvisie.



Een familiebedrijfsleider wil graag strategische commitment en ondersteuning van haar/zijn aandeelhouders voor het businessplan, waarbij ze op één lijn liggen als het gaat over de

langetermijn richting en bijvoorbeeld de investeringen. Een goede familieleider zorgt voor de 'lijm' binnen de familie, bewaakt normen en waarden, draagt zorg voor een gewenst verloop van de communicatie en betrokkenheid. Deze familieleider heeft baat bij een door de familie gedeelde toekomstvisie voor het bedrijf. In de beperkte literatuur op dit terrein wordt de rol van de familieleider(s) niet benoemd. In de empirische data van deze studie komt naar voren dat de initiatiefnemers onder de aandeel- en certificaathouders relevant zijn. De samenwerking door de familie(vertegenwoordigers) met de leider(s) van het bedrijf wordt gewaardeerd, evenzeer geven de bedrijfsleiders aan dat zij de samenwerking met de familie op prijs stellen. Wanneer beide leiders samenwerken in dit proces heeft dat een positieve invloed op het succesvol ontstaan van een gezamenlijke familie-eigendomsvisie.

Daarbij geldt dat onderlinge communicatie belangrijk is om verbonden te kunnen zijn en begrip te krijgen. De dialoog is cruciaal in het systeem. Zo draagt de familie Swinkels zorg voor 'relationele communicatie': zij informeert, luistert, wil begrijpen en gezamenlijk naar beter toewerken. Bij een open communicatiecultuur kan ieder familielid zich uitspreken in een familie en verzekeren de RVB en RVC zich van een participatieve familiebedrijfscultuur.

Propositie 2

Zeggenschap van certificaathouders en aandeelhouders niet werkend in het bedrijf via gekozen voorbereide en opgeleide vertegenwoordigers van eigenaren heeft een positieve invloed op het succesvol ontstaan van een gezamenlijke familie-eigendomsvisie.



Uit de empirische data komt verder naar voren dat zeggenschap van certificaat- en aandeelhouders (ook niet werkend in het bedrijf) een goede invloed kan hebben op de betrokkenheid, de kwaliteit van besluitvorming en het ontstaan van een gezamenlijke eigendomsvisie. De familie van Beuningen laat dit zien in de totstandkoming van haar gezamenlijke eigendomsvisie. Deze werd door de 4^e generatie opgesteld, terwijl de 3^e generatie nog de leiderschapsrollen vervulde. Het vraagt wel de wil om betrokken te zijn, het je goed laten informeren en ook andere dan individuele belangen mee te wegen. Van het familie STAK-bestuur of holdingsbestuur en van de directie van het familiebedrijf vergt het inspanningen om certificaathouders en aandeelhouders te blijven betrekken en te informeren en zich te laten informeren.

Hoe groter de familie hoe belangrijker de eigenaarsrol. De vertegenwoordiging van de familie in een STAK of holding vraagt om professionele opgeleide mensen die de taal spreken (minimaal begrijpen) van het bedrijfsleven, ervaring hebben in het begeleiden van familieleden en open staan voor nieuwe ontwikkelingen. Dit kan een externe vrouw of man zijn (van Puijenbroek, Swinkels), maar zeker ook een familielid (van Beuningen). Mensen die initiatief nemen in het organiseren van familiebijeenkomsten of een rol hebben bij het familievermogen. Dit vraagt ook van betrokken eigenaren, van familieleiders dat zij goed opgeleid zijn, de juiste ervaring opdoen, al jong 'oefenen' door het bijwonen van gesprekken met bijvoorbeeld adviseurs, vroeg zorgvuldig leren omgaan met informatie, samenwerken

aan relevante onderwerpen voor familie en familiebedrijf, het ontdekken van elkaars talenten (de familie Swinkels en Terberg geven kansen om stage te lopen, workshops te doen). Een aantal families gebruikt daarbij voorbeelden van andere families: zo is de familie de Beaufort (meer dan 500 familieaandeelhouders) van Landgoed de Treek een voorbeeld voor Landgoed Anderstein.

Er is voor zover de onderzoeker bekend geen eerdere studie naar categorisering van de familie-eigendomsvisies gedaan. Dit onderzoek ziet drie voorkeuren en verwachtingen van de familie in haar eigendomsvisie. Ten eerste naar zaken als bloedlijn, familienaam en bepaalde familiedeterminanten. Om de controle over de bedrijfsvisie te behouden gaat eigendom, zeggenschap en controle over het bedrijfsmanagement over naar eigen familieleden. Ten tweede de voorkeur en verwachtingen naar zaken als geld, grond en onroerend goed. En de derde eigendomsvisie oriëntatie representeert de voorkeur en verwachtingen van de familie in haar gezamenlijke eigendomsvisie naar kwesties als haar geschiedenis, identificatie met geloof, en sterke banden met stakeholders en de samenleving. Deze studie stelt voor de op de toekomstgerichte eigendomsvisies 'erfgenamen', 'zakelijk' en 'maatschappelijk' te noemen.

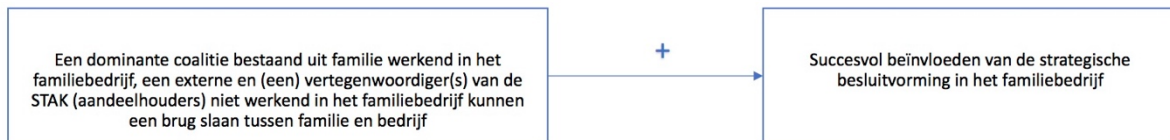
Propositie 3

Familievoorkeuren en -verwachtingen voor opvolging in de bloedlijn, het behoud van de familienaam en andere familiefactoren hebben een positieve invloed op de op erfgenamen gerichte eigendomsvisie, familievoorkeuren en verwachtingen naar een klein aantal eigenaren, risicovermindering en zaken als grond en vastgoed hebben een positieve invloed op de zakelijke eigendomsvisie en familievoorkeuren en -verwachtingen voor de gezamenlijk geschiedenis, een sterke band met stakeholders en met de gemeenschap hebben een positieve invloed op de maatschappelijke eigendomsvisie.



Propositie 4

Een dominante coalitie bestaand uit familie werkend in het familiebedrijf, een externe en (een) vertegenwoordiger(s) van de STAK (aandeelhouders) of familieholding niet werkend in het familiebedrijf kunnen een brug slaan tussen familie en bedrijf en heeft een positieve invloed op het succesvol beïnvloeden van de strategische besluitvorming in het familiebedrijf.



De dominante coalitie bij een familiebedrijf is de groep individuen die de belangrijkste beslissingen neemt en strategische begeleiding biedt bij het vormgeven en behouden van visie van het familiebedrijf over de generaties heen (Chua, Chrisman en Sharma, 1999). Zij hebben een sterke, leidende positie en/of eigendomsbelang. Hammond et al. (2016) definieert de dominante coalitie als de leden van de familie werkend in het familiebedrijf die substantiële invloed kunnen uitoefenen op de doelen en de gehele bedrijfsagenda. Deze studie concludeert dat de dominante coalitie ook uit (professionele) vertegenwoordigers van familieaandeelhouders of certificaathouders bestaat. De vertegenwoordigers van de STAK of van het bestuur van de familieholding vormen de brugfunctie tussen familie en bedrijf, zij kunnen verwoorden wat er in de familie leeft, een vertaalslag maken van de verwachtingen en wensen vanuit diezelfde aandeelhouders/certificaathouders groep. Zo kent Swinkels Family Breweries haar STAK-leden met een externe voorzitter, en heeft de familie Terberg een STAK-voorzitter uit de familie. Zij werkt niet in het bedrijf.

Verder komt uit de empirische data dat hoe ouder het familiebedrijf in generaties is, hoe groter de kans is dat zij haar governancestructuur heeft geprofessionaliseerd, dat wil zeggen de dominante coalitie uit zowel familieleden als niet familieleden bestaat. Gersick en Feliu (2014) geven aan dat er geen overeenstemming is of een mix familieleden/externen de beste samenstelling is. Bij de Terberg Group (Directie), Van Puijenbroek (Directie na aanstelling COO, RVC), Swinkels (voorzitter STAK bestuur, RVC), Landgoed Anderstein (RvC en bestuur) en bij Biashara Endelea (Directie en RVC) wordt de bijdrage van externen, naast familieleden, gewaardeerd en draagt bij aan effectieve en evenwichtige besluitvorming.

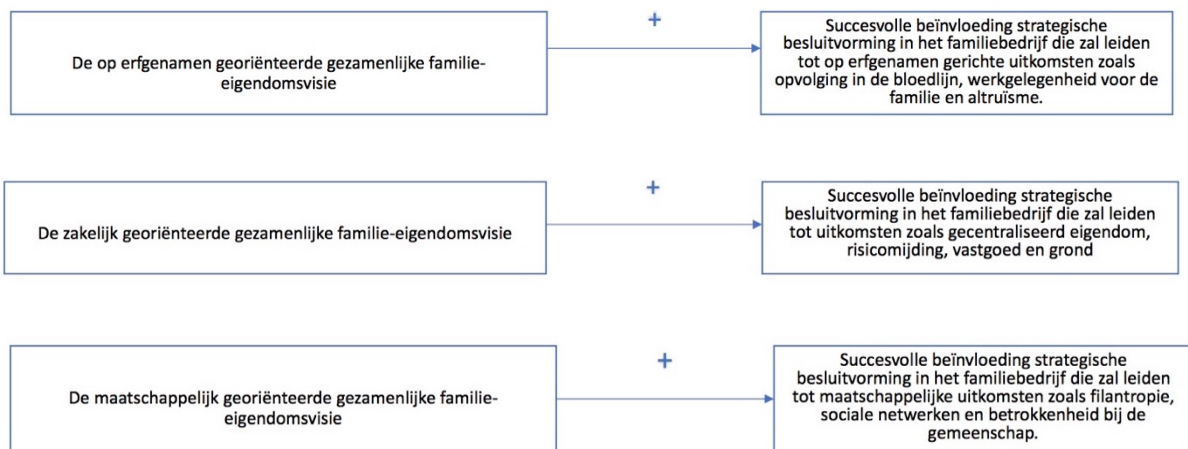
De gezamenlijke eigendomsvisie van de familie gericht op erfgenamen, zakelijkheid en op de maatschappij beïnvloedt de dominante coalitie, die op haar beurt het strategisch besluitvormingsproces in het familiebedrijf beïnvloedt waardoor de resultaten in te delen zijn naar 'erfgenamen', 'zakelijke en 'maatschappelijke' uitkomsten:

- Focus op de continuïteit van de familie in het bedrijf door het in het bedrijf betrekken van de jongere generatie uit de familie.
- Focus op het verkleinen van risico, stabiliteit en het overleven van het familiebedrijf.
- Focus naast financiële doelen op niet-economische doelen zoals familienalatenschap, milieu en duurzaamheid, sociaal emotionele waarden en reproductie van ondernemerschap.

Propositie 5

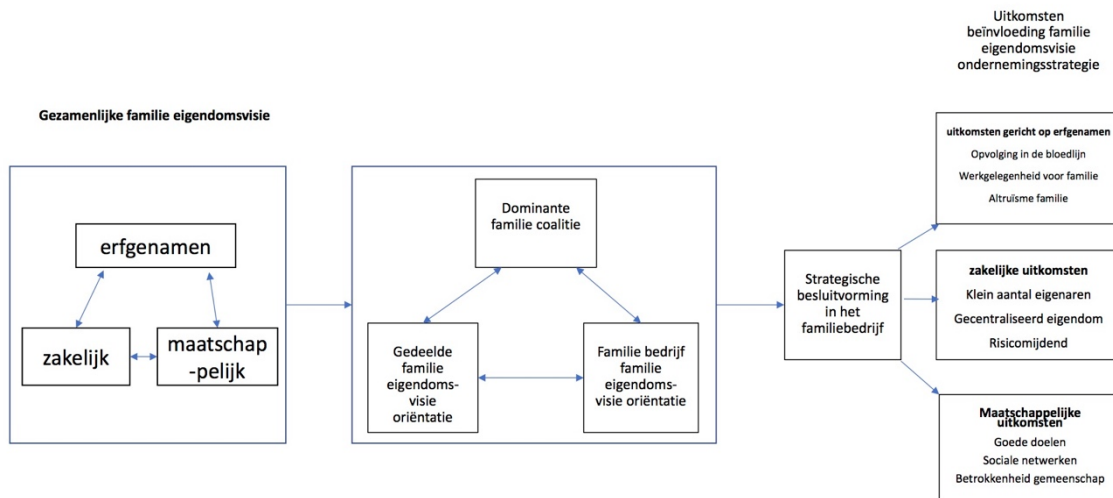
De op erfgenamen georiënteerde gezamenlijke familie-eigendomsvisie heeft een positieve invloed op een dominante coalitie die is gericht op strategische besluitvorming in het familiebedrijf die zal leiden tot 'op erfgenamen gerichte uitkomsten' zoals opvolging in de bloedlijn, werkgelegenheid voor de familie en altruïsme. De zakelijk georiënteerde gezamenlijke familie-eigendomsvisie heeft een positieve invloed op uitkomsten zoals gecentraliseerd eigendom, risicomijding, vastgoed en grond. De maatschappelijk georiënteerde gezamenlijke familie-eigendomsvisie heeft een positieve invloed op

maatschappelijke uitkomsten zoals filantropie, sociale netwerken en betrokkenheid bij de gemeenschap.



Dit onderzoek stelt dat de impliciete of expliciete gezamenlijke eigendomsvisie invloed heeft op de oriëntatie van de dominante coalitie van het betreffende familiebedrijf. De oriëntatie van de dominante coalitie – gericht op erfgenamen, zakelijk of maatschappelijk – heeft invloed op de strategische besluitvorming. In de onderzochte cases zie je een weerspiegeling van de oriëntatie terug in haar resultaten (zie tabel 6). De onderzochte familiebedrijven hebben een combinatie van ‘erfgenamen’, ‘zakelijke’ en ‘maatschappelijke’ oriëntaties in zich, de verhouding hiervan varieert. In de broer-zus bedrijven is met name een combinatie van een oriëntatie op erfgenamen en zakelijk te vinden, in de nichten en nevenbedrijven ontstaat meer ruimte, ervaring en reflectie voor de maatschappelijke oriëntatie. Daarnaast zijn de talenten dan ook breder inzetbaar. Alle geïnterviewden hebben het streven het bedrijf door te geven aan de volgende generatie (erfgenamen), gaan voor de continuïteit en de langetermijnplannen van het bedrijf. Bij 4 van de 6 bedrijven wordt vol ingezet op groei, innovatie en nieuwe business(plannen). Hoe groter de familie en de groep eigenaren en certificaathouders, hoe meer de goede doelen en de initiatieven voor de lokale gemeenschappen in de gesprekken naar voren kwamen. Ook de impliciete of expliciete gezamenlijke eigendomsvisies spreken zich daarover uit (maatschappelijke oriëntatie).

5.2 Het conceptueel model



Uit de empirische data komt naar voren dat families die gezamenlijk aan tafel zitten en toewerken naar een impliciete of expliciete gezamenlijke eigendomsvisie dit kunnen doen vanuit drie dimensies of combinaties daarvan.

De combinatie is afhankelijk van de zeven factoren (governance, eigendom, legacy, leiderschap, communicatie, betrokkenheid en afspraken en regels) die met elkaar de gezamenlijke familie-eigendomsvisie beïnvloeden.

Zoals hiervoor benoemd willen alle zes de cases het bedrijf graag doorgeven aan de volgende generatie familieleden. Daarmee is de eerste dimensies gericht op de erfgenamen. Hieronder valt naast het eigendom en de controle in handen van de familie, ook het werken voor het familiebedrijf (en de regels hier omheen; bijvoorbeeld in de interviews naar voren gekomen bij de familie Terberg, de familie Swinkels, de familie Van Puijenbroek) en alle activiteiten die belangeloos worden gedaan voor de familie en het familiebedrijf (bijvoorbeeld het op papier vastleggen van de geschiedenis door Monique Prins). De tweede dimensie streeft naar overleving van het bedrijf door risicobeheersing, de aanschaf of het behoud van grond en vastgoed (Anderstein, Van Puijenbroek) en een beperkt aantal aandeelhouders (Prins en Dingemans, Biashara Endelevu). Deze dimensie wordt hier zakelijk genoemd. De derde dimensie is de maatschappelijke waarbij betrokkenheid bij de samenleving (Familie van Beuningen, Terberg, Swinkels), goede doelen en sociale netwerken (Van Puijenbroek, Van Beuningen, Terberg) belangrijk zijn in de gezamenlijke eigendomsvisie.

De gezamenlijke eigendomsvisies gericht op de erfgenamen, zakelijke familie-eigendomsvisies en maatschappelijke familie-eigendomsvisies beïnvloeden de dominante coalitie en haar oriëntatie. De beïnvloedde dominante familie coalitie, beïnvloedt op haar beurt het strategisch besluitvormingsproces in het familiebedrijf waardoor de resultaten van deze beïnvloeding in te delen zijn naar erfgenamen, zakelijke en maatschappelijke uitkomsten.

- Erfgenamenoriëntatie leidt tot strategieën die focussen op de continuïteit van de familie in het bedrijf door het in het bedrijf betrekken van de jongere generatie uit de familie.
- Zakelijke oriëntatie leidt tot strategieën die focussen op het verkleinen van het risico, stabiliteit en het overleven van de familieonderneming.
- Maatschappelijke oriëntatie leidt tot strategieën die naast financiële doelen ook belang hechten aan niet economische doelen zoals een focus op familienalatenschap, milieu en duurzaamheid, sociaal emotionele waarden en reproductie van ondernemerschap.

5.3 Theoretische implicaties van het onderzoek

In het literatuuronderzoek geven Ward (2011) Lievens (2016) en Lambrecht (2016) aan dat familie-eigenaren en haar vertegenwoordiger (in STAK of holding) baat hebben bij een heldere toekomstvisie over de onderneming – het familiebedrijf – en de betrokkenheid van de familie daarbij. De RVB en de RVC hebben baat bij een helder kader dat aangeeft waar de familie-eigenaars verwachtingen liggen en daarmee bij een stabiele eigendomsstructuur waarop zij het ondernemerschap verder kunnen ontwikkelen. Er was nog geen onderzoek gedaan naar de ontstaanswijze van de gezamenlijke eigendomsvisie, noch naar de mogelijke varianten. Uit de empirische data komt naar voren dat de gezamenlijke familie-eigendomsvisie of familie-eigendomsvisie geen woord is dat door de onderzochte families als zodanig werd gebruikt. De familie Swinkels gebruikt haar ‘Manifest’ die zij opstelde na een wens tot formulering van een nieuwe groeistrategie, de familie van Beuningen heeft het over haar familievisie op het bedrijf geïnitieerd door de overgang van eigendom en zeggenschap van de 3^e naar de 4^e generatie. Tijdens de interviews werd de gezamenlijke familie-eigendomsvisie door de geïnterviewden ingevuld met de 7 thema’s (governance, eigendom, legacy, leiderschap, communicatie, betrokkenheid en afspraken en regels binnen de familie) zoals in dit onderzoek besproken.

Uit het onderzoek blijkt dat er een actievere rol is voor wat wetenschappers als Ward, Le Breton Miller, Miller en Lievens de eigendomsvisie - of in het Vlaams eigenaarsvisie - noemen en familieleden zelf expliciet verwoorden in het Manifest bij de Swinkels, de eerste pagina van het jaarverslag bij de familie Van Beuningen of als onderdeel van het Familie Statuut bij de familie Terberg. Andere families hadden deze impliciet.

De totstandkoming van gezamenlijke eigendomsvisies is een ingewikkeld en complex fenomeen. Door het in kaart brengen van de door deze studie genoemde thema’s hoopt zij meer inzage te hebben gegeven in de factoren die een rol spelen in deze totstandkoming van een familie-eigendomsvisie. Daarnaast heeft het onderzoek een indeling voorgesteld van erfgenamen, zakelijke en maatschappelijke eigendomsvisie.

Het onderzoek hoopt een bijdrage te leveren aan een model dat inzicht geeft in het beïnvloedingsproces van de eigendomsvisie op de dominante coalitie en vervolgens door de dominante coalitie op de strategische sluitvorming in het bedrijf. De onderzoeker realiseert zich dat dit een aanzet is en dat de rol van de eigendomsvisie verder moet worden uitgezocht.

5.4 Praktische implicaties van het onderzoek

Het onderzoek stelt voor om ook naar de functie van de vertegenwoordiger(s) van de aandeelhouders te kijken in de dominante coalitie. Deze kunnen een brugfunctie tussen bedrijf en familie vervullen in vertaalslagen van belangen van beide zijde. De betrokken vertegenwoordiger(s) -niet werkend in het bedrijf- kunnen de gemeenschappelijke eigendomsvisie verwoorden vanuit het perspectief van de eigenaar en zorg dragen voor de familiebetrokkenheid en het draagvlak. De familie Swinkels heeft het strategie comité in het leven geroepen. Ook dit gremium werkt in twee richtingen: informatievoorziening over (nieuwe) initiatieven in het bedrijf voor de certificaathouder, echter ook informatievoorziening over wat er leeft bij de certificaathouders naar bestuurders en toezichthouders. Dit kan voor meer familiebedrijven een waardevolle toevoeging zijn.

Er werd tijdens de interviews meerdere malen gerefereerd aan de beschikbare opleidingen voor (toekomstig) leidinggevend. In de grotere families wordt gescout in de families voor (toekomstig) managementfuncties voor de nieuwe generatie. Eenmaal gescout kan het *next generation* lid begeleiding krijgen in opleiding(en), het opdoen van (leer)ervaring en zo verder (Terberg, Swinkels). Uit het onderzoek komt naar voren dat het ook goed zou zijn om de initiatiefnemers aan de familiezijde te scouten, op te leiden, gestructureerd te begeleiden.

Met het conceptueel model als uitgangspunt is het verder professionaliseren van de (vertegenwoordigers) rol van een betrokken eigenaar eveneens relevant voor de lange termijnvisie van het familiebedrijf. Uiteindelijk gaat het er niet alleen om wat de gemeenschappelijke eigendomsvisie is, maar wat er vervolgens in het bedrijf met de visie gebeurt. De groeiende complexiteit van een bedrijf kan nieuwe generatieleden 'afschrikken'. Hoe complexer, hoe belangrijker om er samen naar te kijken. Sterke familiebanden en hoge (academische) scholing en externe werk ervaring maken de overdracht daarbij makkelijker.

Een andere praktische implicatie is dat eigenaren van familiebedrijven het opstellen van een gezamenlijke eigendomsvisie, het met elkaar doorspreken van de verwachtingen in de ogen van dit onderzoek strategischer en gestructureerder kunnen inzetten. Het geeft extra kansen aan de continuïteit tussen familie en bedrijf. Het levert geïnspireerde (mede) eigenaren. Het maakt aan (alle) stakeholders helder waar familie en bedrijf met elkaar naartoe willen. Het proces tot het formuleren van een gezamenlijke eigendomsvisie start mede bij de initiatiefnemers in de familie. Geld verdienen is niet enkel de drive maar iets creëren of betekenen voor de familie, en de gemeenschap eveneens.

5.5 Onderzoek beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek

Op de eerste plaats past hier een kritische reflectie op de gebruikte methode. De gezamenlijke eigendomsvisie en het ontstaan daarvan kan een gevoelig onderwerp zijn voor de geïnterviewden, door de gebruikte methode was de meerderheid niet anoniem. De interviews zijn door één interviewer afgenomen. Dat kan een vertrouwelijke omgeving creëren echter hierdoor kan de interviewer bepaalde zaken niet of juist wel hebben gehoord.

Bij het eigendom valt op dat alle bedrijven 100% familie eigendom zijn. Dit is zeker niet altijd het geval bij familiebedrijven. De bedrijven zijn in dit onderzoek niet op 100% eigendom geselecteerd. Mogelijk had het delen van het eigendom met een externe partij bijgedragen aan het formuleren en expliciteren van de familie-eigendomsvisie en had dit weer andere

inzichten opgeleverd. Het verdient aanbeveling voor verder onderzoek op dit terrein. Verder hadden alle beschreven en onderzochte bedrijven op het moment van interviewen een familiedirectielid. Dat was (nog) niet zo op het moment van eerste selectie (begin 2017). De pilotcase was een bedrijf met alleen externen in de RVB. Wanneer er geen familieleden in de directie zitten wordt de vraag naar de gezamenlijke familie-eigendomsvisie waarschijnlijk eerder geformuleerd (door externen of de dominante coalitie). Het verdient dus ook de aanbeveling om bij vervolgonderzoek families mee te nemen waar geen familieleden in het bedrijf werkzaam zijn, dan wel enkel in de toezichthoudende rol werken. Verder neemt dit onderzoek aan dat de familie-eigendomsvisie op het bedrijf relatief ongewijzigd via de dominant coalitie op de strategische beslissingen inwerkt. Ook daar zou verder onderzoek naar gedaan kunnen worden.

Een nieuwe onderzoeksvraag voor mogelijk toekomstig onderzoek is:

“Welke invloed heeft een volledig externe Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen bij verdere professionalisering van het familiebedrijf voor het bereik van groepsconsensus in de samenwerking met de dominante coalitie bij strategische keuzes van het familiebedrijf die mede zijn vormgegeven door de familie-eigendomsvisie?”

Literatuurlijst

- Ballini, B. (2015), *The right leader at the right time: how family business can compete for executive talent*. Russell Reynolds Associates.
- Bennedsen, M., Fan, J., Jian, M., en Yeh, Y-H. (2015), The family business map: Framework, selective survey, and evidence from Chinese Family firm succession, *Journal of Corporate Finance* 33, 212-226
- Bruel, M., Geerlings, J., Hamel, van J., (2008), *Uitblinken als familiebedrijf. Over inrichting en werking van goed bestuur*. Van Gorcum, Assen.
- Calder, G. H. (1953), *Some management problems of the small family controlled manufacturing business*. Doctoral dissertation, School of Business, Indiana University.
- Carlock, Randal C. and Ward, John L. (2001), *Strategic Planning for The Family Business. Parallel Planning to Unify the Family and Business*. Palgrave, New York.
- Carney, M., Van Essen, M, Gedajlovic, E.R., Heugens, P.P.M.A.R. (2015) *What we know about private family firms? A meta-analytic review*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(3): 513-544, Doi:10.1111/etap.12054.
- Cennamo, C., Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. (2012), Socioemotional Wealth and Proactive Stakeholder Engagement: Why Family-Controlled Firms Care More about Their Stakeholders, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1153-1173
- Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), *Familiebedrijven in Nederland*, april 2017.
- Chen, H.L. en Hsu, W.T., Family Ownership (2009), Board Independence, and R&D Investment, *Family Business Review*, Volume 22, 4.
- Christensen. L.T., en Cornelissen, J.P. (2011). Bridging corporate and organizational communication: Review, development and a look to the future, *Management Communication Quarterly* 25(3) 383-414.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J. and Sharma, P (1999), Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23(4): 19-39.
- Cornelissen, J.P., Durand, R., Fiss, P.C., Lammers, J.C. en Vaara, E. (2015), Putting Communication Front and Center in Institutional Theory and Analysis, *Academy of Management Review*, 40,1, 10-27
- Custers, L en Vrolijk, M. *Aantallen familiebedrijven in Nederland, 2015*. Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), Den Haag.
- Deephouse, D.L., Jaskiewicz, P. (2013), Do family firms have better reputations than non-family firms? An Integration of socioemotional wealth and social identity theories. *Journal of Management Studies* 50:3 doi:10.1111/joms.12015
- Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T., en Depaire, B. The effect of Family Business (2015), Professionalization as a Multidimensional Construct on Firm Performance. *Journal of Small Business Management* 2015 53(2), 516-538.
- Dohmen, J. Interview Maurice Brennikmeijer 'Praten over onszelf is niet iets wat we graag doen', NRC, 6 mei 2017.
- Drucker, P. (2004), *What makes an effective executive*. Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts.
- Dyer, W.G. Jr (2006), Examining the "Family Effect" on Firm Performance, *Family Business Review*, vol XIX, 4.
- Eisenhardt, K.M. & Graeber, M.E. (2007). Theory Building from cases: Opportunitites and Challenges. *The Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Erasmus Centre for Family Business (ECFB) met BDO en Rabobank (2016), *Het geheim van verantwoorde opvolging. Nieuw bloed, nieuwe koers*. Slechts 30% van alle

familiebedrijven overleeft eerste generatiewisseling. Onderzoek: strategieverandering na generatiewisseling in familiebedrijven.

- Erasmus Centre for Family Business (ECFB), BDO en Rabobank (2017), *Immaterieel Erfgoed door bedrijfsgeneraties heen. Van Onschatbare waarde(n). Familiebedrijven presteren aanzienlijk beter dan vergelijkbare gewone bedrijven*. Onderzoek naar waardenoverdracht in familiebedrijven.
- Essen, van M., Carney, M., Gedajlovic, E.R., Heugens, P.P.M.A.R. (2015) *How does family control influence firm strategy and performance? A meta-analysis of US publicly listed firms*. Corporate Governance (Oxford): An International Review. 23(1):3-24, Doi:10.1111/corg.12080
- FBned (2005), *Eigendomsstrategieën voor het familiebedrijf. Van generatie op generatie*. Vereniging Familiebedrijven Nederland. Bilthoven.
- Gehman, J., Glaser, V.L., Eisenhardt, K.M., Gioia, D., Langley, A. en Corley, K.G., (2017), Finding Theory-Method Fit: A Comparison of Three Qualitative Approaches to Theory Building. *Journal of Management Inquiry*. 10.1177/1056492617706029. 1-18.
- Gersick, K., Davis, J.A., Hampton, M. en Lansberg, I. (1997), *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gersick, K. en Felio, N. Governing the family enterprise: practices, performance and research. In Melin et al (2014), *The SAGE Handbook of Family Business*, Sage, Los Angeles.
- Gioia, D.A., Corley, K.G., Hamilton, A.L. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology, *Organizational research Methods* 16(1) 15-31
- Goleman, D. (1996), *What makes a leader?* Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts.
- Hammond, N.L., Pearson, A.W., Holt, D.T., *The Quagmire of Legacy in Family Firms: Definitions and Implications of Family and Family Firm Legacy Orientations. Entrepreneurship, Theory and Practice* 10.1111/etap.12241 (2016): 1209-1231.
- Haslam, S.A, Cornelissen J.P., Werner, M.D. (2017). Metatheories and metaphors of organizational identity: integrating social constructionist, social identity, and social actor perspectives within a social interactionist model. *International Journal of Management Reviews*.
- Heugens, P.M.A.R en Otten, J. (2007), Beyond the dichotomous worlds hypothesis: towards a plurality of corporate governance logics. *Corporate Governance*, volume 15, number 6., 1288-1300.
- Hughes, J.E. Jr (2007), *Family. The compact among generations Answers and insights from a lifetime of helping families flourish*. Bloomberg Press, New York.
- Jaskiewicz, P., Combs, J.G., Rau, S.B. (2014), Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*.
- Kamp, R., Kuijpers, M. En Kil, A. (2013), *De gouden rugzak. Handboek voor vermogendefamilies*. Den Haag: Boom Fiscale uitgevers.
- Keasey, K, Thompson, S. en Wright, M. (1997) *Corporate Governance: Economic, Management and Financial Issues*, Oxford, UK: Oxford University Press.
- Kenyon-Rouvinez, D. en Ward, J.L. (2005). *Family Business Key Issues*. Palgrave Macmillan.

- Kimmenade, van de M., (2003), *Verkoop van een familiebedrijf psychologische aspecten*. Centrum van het Familiebedrijf, Tilburg.
- Kirch, L.J., Ko, Dong-Gil, Haney, M.H. (2012), Investigating the Antecedents of Team-Based Clan Control: Adding Social Capital as a Predictor. *Institute for Operations Research and the Management Sciences (INFORMS)*.
- Klein, D.M., and White, J.M., (1996) *Family Theories*. London: Sage Publications.
- Kotter, J.P. (1990), What leaders really do. *Harvard Business Review Press*, Boston, Massachusetts.
- Lambrecht, J. *100-jarige familiebedrijven. Hun 10 lessen voor een langdurig bestaan*. Het instituut voor het familiebedrijf, Leuven, 2016.
- Lansberg, I. (1999), Succeeding Generations. *Realizing the dream of families in business*. Harvard Business Review Press.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., (2016), Family Frms and practices of sustainability: A contingency view. *Journal of Family Business Strategy* 7 26-33. *Elsevier* 10.1016/j.jfbs.2015.09.0001
- Lievens, J. (2016), *Betrokken eigenaars sterke familiebedrijven*. LannooCampus, Leuven.
- Melin, L., Nordqvist, M. en Sharma, P et al (2014), *The SAGE Handbook of Family Business*, Sage, Los Angeles.
- MESA-Custom Management (2017), *Nieuwe corporate governance code: ook voor het familiebedrijf nieuw?* E-paper Q3-2017.
- Michael-Tsabari, N., Tan, W. L., (2013). Exploring Family Features in Non-Family Organizations: The Family Metaphor and its Behavioral Manifestations, *Entrepreneurship Research Journal*, 3(3), 391-424.
- Miller, D. en le Breton-Miller, I. (2005), *Managing for the Long Run. Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*. Harvard Business Review Press.
- Miller, D. en le Breton-Miller, I. Lester, R., (2011), Family and lone founder ownership and strategic behaviour: social context, identity en institutional logics. *Journal of Management Studies* 48:1 Januari 2011.
- Miller, D. en le Breton-Miller, I. Lester, R., (2013), Family firm Governance, Strategic Conformity, and Performance: Institutional vs. Strategic perspective, *Organization Science* 24(1): 189-209. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0728>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2012), *2^e editie Strategie Safari. Uw complete gids door de jungle van strategisch management*. Pearson Benelux, Amsterdam.
- Moores, K. Paradigms and Theory Building in the domain of Business Families (2009), *Family Business Review*, Volume 22 Number 2, June 2009 167-180.
- Ottenhof, D. (2012), Hoera voor het familiebedrijf. Van je familie moet je het hebben, *Management Team (MT)*, 22-11-2012, 30-35.
- Northouse, P. (2016), *Leadership: Theory and Practice (7th Edition)*. International Student Edition. Western Michigan University, Sage Edge.
- O'Regan, N., Hughes, T., Collins, L. and Tucke, J. Strategic Thinking in Family Businesses, *Strategic Change* 19:57-76 (2010)
- Ouchi, W.G. (1980) Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25:120-142.
- Pendergast, J.M., Ward, J.L., Brun de Pontet, S. (2011), *Building a Successful Family Business Board. A Guide for Leaders, Directors, and Families*. Palgrave Macmillan.

- Pindado, J. en Requejo, I. (2014), Family Business Performance from a Governance Perspective: A Review of Empirical Research, *British Academy of Management*, Oxford.
- Pongelli, C., Giuliano Caroli, M., Cucculelli, M., (2016), Family Business going abroad: the effect of family ownership on foreign market entry mode decisions. *Small Business Economy*, 47:787-801. Springer Science + Business Media New York.
- Prentice, W.C.H. (1961), Understanding Leadership, *Harvard Business Review*.
- Rautiainen, M., Pihkala, T., Ikävalko, M. (2012), Family Business System Models – A Case Study and Some Implications of Open Systems Perspective. *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 25, 2 (2012): 155-168
- Rutherford, M.W., Muse, L.A., Oswald, S.L., A New Perspective on the Development Model for Family Business. *Family Business Review*, vol. XIX, no 4, december 2006.
- Schein, E. (2004), *Organizational Culture and Leadership*, Third Edition, Jossey-Bass, Wiley Imprint, San Francisco.
- Seaman, C., McQuaid, R., Pearson, M., (2014), Networks in family business: a multi-rational approach. *International Entrepreneurial and Management Journal* 10:523-537, Springer Science + Business Media New York.
- Sharma, P., Yusof, M., Parada, M., DeWitt, R. & Auletta, N. *Global STEP Booklet, Volume II; Sustaining Entrepreneurial Family Businesses: Developing the Core, Expanding the Boundaries (2014)*, STEP Summit Reports and Resources. Paper 13.
- Spitz, M., Bosecker, K., Kambartel, A., en Roth., N., *Het fenomeen familiebedrijf. Inzichten.* (2016), Draiflessen Collection, Mettingen.
- Spitz, M., Bosecker, K., Kambartel, A., en Roth., N., *Het fenomeen familiebedrijf. Overzichten.* (2016), Draiflessen Collection, Mettingen.
- Stuart, I., McCutcheon, D., Handfield, R., McLachlin, R. & Samson, D. (2002) Effective case research in operation management: a process perspective. *Journal of Operations Management*, 20 (5), 419-433.
- Thomassen, A. J, Zwol, van J. (2017), *Het familie statuut voor continuïteit van het familiebedrijf en harmonie in de familie*, BigBusinessPublishers.
- VNO-NCW, MKB-Nederland en RSM (2016), *Leiderschap in ethiek Inspiratie voor een baanbrekende ethiek voor bedrijven*, Den Haag.
- Voss, C., Tsiriktsis, N. & Frohlich, M. (2002). Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 22 (2) 195-219.
- Ward, J.L (1991), *Creating Effective Boards for Private Enterprises*, 1st edition, Jossey-Bass, San Francisco
- Ward, J.L. (2011), How Family Values and Vision Drive Business Strategy and Continuity, *Universia BusinessReview*, January 2011.
- Werner, M.D. & Cornelissen, J.P. (2014). Framing the Change: Switching and Blending Frames and their Role in Instigating Institutional Change. *Organization Studies*, 35 (10), 1449-1472. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/0170840614539314>
- Williams, D.W., Zorn, M.L., Crook, T.R. en Combs, J.G. (2013), Passing the Torch: Factors Influencing Transgenerational Intent in Family Firms. *Family Relations* 62: 415-428
- Zaleznik, A. (1977), Managers and Leaders. Are they different? *Harvard Business Review Press*, Boston, Massachusetts.

Annex 1 Tabellen en Figuren		pagina
Figuur 1	Driecirkelmodel. Bron Tagiuri & Davis, 1982	18
Figuur 2	Swinkels governance model 2017	43
Figuur 3	Governance model 2017 Koninklijke van Puijenbroek Textiel	51
Figuur 4	Terberg Governance model 2017	58
Figuur 5	Governance model Koninklijke Prins en Dingemanse 2017	65
Figuur 6	Governance model Landgoed Anderstein 2017	71
Figuur 7	Governance model Biashara Endelevu 2017	78
Tabel 1	Cases en geïnterviewden	10
Tabel 2	Cases en eigendom	12
Tabel 3	Het ontwikkelingsmodel van familiebedrijven. Bron Gersick et al., 1997	19
Tabel 4	Cases en de zeven thema's	82
Tabel 5	Gezamenlijke eigendomsvisie & ontstaan	86
Tabel 6	Cases, strategie en resultaten	88

Annex 2 Dataschema

