

De rol van de Raad van Advies binnen Nederlandse familiebedrijven

*Dit onderzoek is uitgevoerd onder
leden van de Raad van Advies*

Florence Mathieu Marguérite Di udonn e Heldens
488798

Supervisor: Dr. R.L. Olie

Rotterdam School of Management
Strategisch Management

Rotterdam
Juni 2019

Het auteursrecht van de afstudeerscriptie berust bij de auteur. Het gepresenteerde werk is origineel en er zijn geen andere bronnen gebruikt dan degene waarnaar verwezen wordt in de tekst en die genoemd worden bij de referenties. De inhoud is geheel voor de verantwoordelijkheid van de auteur. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

Voorwoord

Doordat mijn ouders een familiebedrijf hebben, ben ik altijd al bijzonder geïnteresseerd geweest in familiebedrijven. Vanaf eind 2018 zijn we binnen het familiebedrijf bezig met een aandelenoverdracht naar de derde generatie. Vanwege de aandelenoverdracht overwegen we een structureel adviesorgaan, zoals de Raad van Advies, aan te stellen. Dit is dan ook de aanleiding geweest voor de keuze van dit scriptieonderwerp. Ik wil nog beter begrijpen hoe familiebedrijven in elkaar steken en welke rollen de Raad van Advies invullen en hoe ze dit doen.

Doordat ik erg geïnteresseerd ben in dit onderwerp, heb ik de afgelopen vijf maanden met veel plezier aan deze scriptie gewerkt. Ik heb de samenwerking en de gesprekken met mijn begeleider de heer Olie als erg prettig ervaren. Door zijn positieve houding en opbouwende kritiek, heb ik mede dankzij hem de scriptie tot een goed einde weten te brengen. Daarnaast wil ik mijn meezeer de heer Heugens hartelijk danken. Door ons gesprek op de universiteit ben ik verder aan het denken gezet over mijn onderwerp en heb ik dit verder aangescherpt. Totaal heb ik voor deze scriptie elf Raad van Advies leden van familiebedrijven geïnterviewd. Zonder respondenten had ik dit onderzoek niet uit kunnen voeren en daar ben ik ze erg dankbaar voor.

Gedurende het schrijven van mijn scriptie heb ik meerdere malen contact gehad met mevrouw Van Helvert. We hebben plezierige gesprekken gehad, waarbij we o.a. gesproken hebben over haar promotieonderzoek wat ze onder familiebedrijven met Raad van Advies heeft uitgevoerd. Daarnaast hebben we gesproken over mijn scriptieonderwerp, maar ook over het familiebedrijf van mijn ouders. Ik vond onze gesprekken prettig en heb ze als erg nuttig ervaren. Ik ben dan ook blij dat mevrouw Van Helvert naast haar drukke baan als PHD Kandidaat en onderzoeker hier tijd voor vrij heeft gemaakt.

Als laatste wil ik mijn ouders en in het bijzonder Lars bedanken. Mijn ouders en Lars hebben mij gedurende het volgen van deze master altijd gesteund en waar nodig ook geholpen. Ik heb veel tijd in deze studie en het schrijven van de scriptie gestoken en daar zijn ze altijd flexibel mee omgegaan, daar wil ik ze hartelijk voor danken.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting	5
Hoofdstuk 1: Introductie	
1.1. Aanleiding en probleemstelling	7
1.2. Relevantie	8
1.3. Structuur	9
Hoofdstuk 2: Theoretisch raamwerk	
2.1. Familiebedrijven	10
2.1.1. Definitie familiebedrijf	10
2.1.2. Levenscyclus van het familiebedrijf	13
2.2. Corporate governance	13
2.2.1. Corporate governance	13
2.2.2. Corporate governance en familiebedrijven	14
2.3. Boards en rollen	15
2.3.1. Raad van Commissarissen	15
2.3.2. Raad van Advies	16
2.3.3. Samenstelling Raad van Advies en Raad van Commissarissen en (niet) familiebedrijven	16
2.3.4. Adviesrollen en (niet) familiebedrijven	18
2.4. Samenvatting literatuurstudie en conceptueel model	19
2.4.1. Samenvatting literatuurstudie en gap	19
2.4.2. Conceptueel model	20
Hoofdstuk 3: Methodologie	
3.1. Onderzoeksopzet	21
3.2. Steekproef	21
3.3. Data verzameling	23
3.4. Data-analyse en coderingstemplate met voorbeelden	26
Hoofdstuk 4: Resultaten	
4.1. Reden oprichting Raad van Advies en de samenstelling	27
4.1.1. Fase familiebedrijf en doel aanstellen Raad van Advies	27
4.1.2. Samenstelling Raad van Advies	27
4.2. Taken Raad van Advies	28
4.2.1. Rol Raad van Advies bij bedrijfsvraagstukken	29
4.2.2. Rol Raad van Advies bij familievraagstukken	30

Hoofdstuk 5: Conclusie en limitaties

5.1.	Hoe de rol van de Raad van Advies binnen Nederlandse familiebedrijven wordt ingevuld	31
5.1.1.	Samenstelling en reden oprichting Raad van Advies	31
5.1.2.	Rol van de Raad van Advies bij bedrijf- en familievraagstukken	32
5.1.3.	Invulling Raad van Advies binnen Nederlandse familiebedrijven	34
5.2.	Limitaties en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek	36

Referenties

Bijlage I:	Context en doel medewerking onderzoek	37
Bijlage II:	Interview protocol	38

Bronnenlijst		40
---------------------	--	-----------

Samenvatting

Voor deze scriptie is onderzoek gedaan naar de invulling van de rol van de Raad van Advies onder Nederlandse familiebedrijven. De onderzoeksvraag die hierbij centraal heeft gestaan luidt: *“Hoe wordt de rol van de Raad van Advies binnen Nederlandse familiebedrijven ingevuld?”*. Het doel van dit onderzoek is kennis en inzichten te ontwikkelen in hoe de rol van de adviesraad binnen Nederlandse familiebedrijven wordt ingevuld. Dit onderzoek is relevant omdat er in de literatuur weinig over de invulling van de Raad van Advies binnen Nederlandse familiebedrijven wordt geschreven, terwijl Nederlandse familiebedrijven ruim de helft van het Nederlands binnenlands product vertegenwoordigen (Flören, Uhlaner, & Berent-Braun, 2010) en 4% van deze bedrijven een Raad van Advies heeft (Berent-Braun et al., 2013). Volgens onderzoek door Erasmus Centre For Family Business (2016) behaalt 70% van de familiebedrijven de eerste generatiewisseling niet door o.a. faillissementen. Een adviesraad kan het (nieuwe) bestuur adviseren, wat kan zorgen voor een betere continuïteit van het bedrijf. Meer inzicht in de specifieke invulling van de rol van de Raad van Advies kan hierbij helpen en dat maakt dit onderzoek relevant.

Voor dit onderzoek zijn in eerste instantie pilot interviews uitgevoerd. Aansluitend zijn er cases bestudeerd door met leden van de Raad van Advies semigestructureerde diepte-interviews af te nemen. Bij het samenstellen van de steekproef is gebruik gemaakt van de “purposive sampling” procedure (Saunders, Lewis en Thornhill, 2009). Deze methode geeft aan dat de geselecteerde respondenten aan een aantal criteria moeten voldoen. Voor deze scriptie zijn drie criteria gebruikt, namelijk dat de geïnterviewde lid moet zijn van de Raad van Advies van een familiebedrijf. Het tweede criterium is dat het een Nederlands familiebedrijf moet zijn, die aan de definitie van Flören (2002, 2005) voldoet, welke in lijn is met de Europese definitie (Europese Commissie, 2009). Het derde criterium is dat de Raad van Advies voldoet aan de definitie van Van Helvert-Beugels (2016): *“een team van geëngageerde externen die in groepsverband en gedurende een langere periode de beslissingsbevoegden uit het familiebedrijf op regelmatige basis ontmoeten, en wiens rol primair is om te reflecteren op en te adviseren over strategische kwesties en het besluitvormingsproces van het familiebedrijf”*.

Uit dit onderzoek blijkt dat familiebedrijven met Raad van Advies veelal in de uitbreidings- of volwassenheidsfase verkeren. Twee verklaringen volgens de literatuur waarom familiebedrijven geen Raad van Advies hebben, is dat er geen behoefte aan advies is en anderzijds de hoge kosten (Berent-Braun et al., 2013). Het ontbreken van kapitaal lijkt in de opstartfase de meest waarschijnlijke reden. De meest voorkomende redenen waarom de adviesraad aan is gesteld, is volgens dit onderzoek tweeledig: Ten eerste om de groei van het bedrijf te begeleiden en een professionaliteitsslag te maken; ten tweede om de aandelenoverdracht naar de volgende generatie te ondersteunen. De rol van de Raad van Advies wordt voornamelijk ingevuld door zich als klankbord voor het management op te stellen en door kritische vragen te stellen. Uit dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat door de actieve behoefte aan de kritische blik van de Raad van Advies en het klankborden, de directie met Raad van Advies een growth mindset heeft. Mensen met een growth mindset gaan er vanuit dat intelligentie kan ontwikkelen door o.a. kritiek, terwijl mensen met een fixed mindset negatieve feedback over het algemeen meer negeren.

De samenstelling van de adviesraad varieert per bedrijf. De reden voor de diversiteit is dat de behoefte van de directies verschillen, en deze ook binnen een bedrijf over tijd kan veranderen. Uit dit onderzoek kan echter wel geconcludeerd worden dat tenminste één Raad van Advies lid over (uitgebreide) financiële kennis bezit en één lid ervaring of affiniteit heeft met de dynamiek van een familiebedrijf. De laatste reden onderscheidt een Raad van Advies van familiebedrijven van niet-familiebedrijven. Daarbij blijkt uit deze scriptie dat de Raad van Advies voornamelijk op strategisch niveau adviseert, maar naar gelang de behoefte van het management ook op tactisch en operationeel gebied. Dit is afhankelijk van de achtergrond van de directie en de levensfase waar het familiebedrijf in verkeert. Bij een ervaren directie die actief is bij een bedrijf wat in de fase van volwassenheid verkeert en een professionaliteitsslag wil maken, wordt voornamelijk op strategisch niveau geadviseerd. Tijdens of na een aandelenoverdracht en er veelal sprake is van een minder ervaren directie, worden naast strategische vraagstukken, ook regelmatig tactische en operationele vraagstukken, zoals de positie van de nieuwe directie binnen het familiebedrijf, besproken.

Als er gekeken wordt naar de specifieke invulling van de Raad van Advies bij bedrijfsmatige vraagstukken, blijkt uit dit onderzoek dat er vrijwel altijd geadviseerd wordt op (i) strategie en (ii) bij nieuwe (lange termijn) investeringen. Daarnaast heeft de Raad van Advies veelal een belangrijke rol als het gaat om (iii) het stimuleren en professionaliseren van het bedrijf en (iv) advisering over financiële zaken, zoals een financiering. Directieleden zien dit als strategische beslissingen die invloed op de continuïteit van het familiebedrijf hebben. Om deze reden dat de directie deze vraagstukken veelal met de Raad van Advies bespreekt. De rol van de adviesraad op het gebied van juridisch en fiscaal vlak is daarentegen vaak veel beperkter, omdat dit specifieke kennis vergt en minder effect heeft op het onderscheidend vermogen van de onderneming voor de lange termijn. Opvallend zijn de grote verschillen bij advisering op marktontwikkelingen. De marktontwikkelingen worden met name op hoofdlijnen met de Raad van Advies besproken en afhankelijk van de behoefte van de directie heeft een van de leden van de Raad van Advies specifieke marktkennis. Uit het onderzoek van deze scriptie blijkt dat dit met name afhankelijk is van de achtergrond en samenstelling van de directie. Hoe minder ervaren de directie, des te meer behoefte is aan specifieke marktkennis.

Doordat de toekomstige opvolging als essentieel wordt gezien, is dit voor het zittend bestuur een van de meest besproken onderwerpen als het gaat over familie-gerelateerde zaken. Dit sluit ook aan bij de bevinding van dit onderzoek dat de aandelenoverdracht binnen familiebedrijven een van de meest voorkomende redenen is voor het aanstellen van een Raad van Advies. Daarnaast heeft de Raad van Advies veelal een adviserende of mediërende rol bij familieconflicten, die verband of invloed hebben op het familiebedrijf. Dit komt doordat de adviesraad veelal langere tijd bij het familiebedrijf betrokken is en waar nodig “de kastanjes uit het vuur kan halen”. De urgentie dat de bedrijfs- en familiedimensie goed in balans zijn, kan verklaard worden met het Performance of Family Firms model van Sharma uit 2004 (figuur 5). Uit dit model wordt duidelijk dat een bedrijfssysteem ten onder kan gaan aan het familiesysteem, of vice versa, wanneer ze met elkaar botsen (Hollander en Elan, 1988; Sharma, 2004).

Hoofdstuk 1: Introductie

1.1. Aanleiding en probleemstelling

Als kind van een ondernemersgezin met een familiebedrijf ben ik al van jongs af aan geïnteresseerd in familiebedrijven. Mijn opa heeft het bedrijf Thielco Steel Solutions Group opgericht en later is de onderneming overgegaan naar mijn ouders. Het bedrijf bestaat inmiddels meer dan 65 jaar en momenteel staan we voor de aandelenoverdracht van de tweede naar de derde generatie. Uit onderzoek blijkt dat familiebedrijven bij overdracht bovengemiddeld grote risico's lopen (ECFB, 2016). Goede advisering en begeleiding bij dit proces is daarom cruciaal. Om deze reden staan veel bedrijven voor de vraag staan om een formeel adviesorgaan, zoals de Raad van Commissarissen of een informeel adviesorgaan, Raad van Advies aan te stellen.

Aandelenoverdracht is een van de strategische beslissingen waar familiebedrijven mee te maken hebben. Familiebedrijven onderscheiden zich van niet-familiebedrijven door het component familie. Nederland kent een aantal grote familiebedrijven, zoals Heineken, SHV en Pon Holdings. maar ook een aantal zeer oude familiebedrijven, zoals Koninklijke Tichelaar Makkum (1640), Knaapen Groep (1652) en Koninklijke Klokkenfietery Petit en Fritsen (1660) (Berent-Braun et al., 2013). Uit onderzoek van het CBS (april 2017) blijkt dat 71% van alle bedrijven in Nederland (excl. zelfstandigen zonder personeel) familiebedrijven betreffen. Ze zijn maar liefst goed voor ruim de helft van het Nederlandse bruto binnenlands product (Flören, Uhlaner, & Berent-Braun, 2010). Op 1 januari 2016 waren 180.500 familiebedrijven als werkgever actief en zorgde daarmee voor ruim 2 miljoen banen. Dit is goed voor 29% van de totale Nederlandse economie. Uit deze cijfers kan geconcludeerd worden dat het niet vreemd is dat familiebedrijven 'de ruggengraat van de economie' genoemd worden.

Ondanks de grote vertegenwoordiging van familiebedrijven in de Nederlandse economie, bestaat 'hét familiebedrijf' niet. Deze bedrijven komen in verschillende soorten en maten voor, namelijk van personenvennootschappen tot naamloze (beurs)vennootschappen. Wat alle familiebedrijven gemeen hebben, zijn de twee systemen: familie en bedrijf (Tervoort e.a. 2017, p. 1). Mits de interactie tussen deze twee systemen in goede banen worden geleid, kan de interactie tussen deze twee systemen een buitengewoon positieve uitwerking op het succes van de onderneming hebben. Gezien de verantwoordelijkheid die deze familiebedrijven voor de Nederlandse economie hebben in combinatie met de snel veranderende wereld, is een professionele aansturing voor familiebedrijven essentieel.

Er is al veel onderzoek gedaan naar de grootte, en de rol van een Raad van Commissarissen en Raad van Advies binnen Nederlandse familiebedrijven. Het grootste verschil tussen beide Raden is dat (i) het takenpakket van de Raad van Commissarissen volgens de wet bestaat uit 'het toezichthouden en raad geven' (artikel 2: 140 lid 1 BW), daar het takenpakket van de Raad van Advies veelal uit adviseren van de directie bestaat, maar hier zijn geen wettelijke richtlijnen voor, en (ii) de status van de Raad van Commissarissen formeel vast is gelegd en zij ook aansprakelijk gesteld kunnen worden, dit geldt niet voor de Raad van Advies. In Nederland hebben onder andere de professoren Flören, Berent-Braun, Heugens en Van Helvert-Beugels (Flören, Uhlaner, & Berent-Braun, 2010; Van

Helvert-Beugels, 2018) met name veel onderzoek gedaan naar de Raad van Commissarissen, maar ook wel naar de Raad van Advies. Uit onderzoek blijkt dat 7,2% van alle Nederlandse familiebedrijven een Raad van Advies (4%) of een Raad van Commissarissen (3,2%) hebben (Berent-Braun et al., 2013). Er is veel literatuur aanwezig over waarom familiebedrijven wel of geen Raad van Advies of Raad van Commissarissen aanstellen (Flören, Uhlaner, & Berent-Braun, 2010). Volgens onderzoek geven ruim 84% van de directeuren van familiebedrijven aan het belangrijk te vinden dat de leden van de Raad van Advies of Raad van Commissarissen het samenspel van een familiebedrijf begrijpen (Berent-Braun et al., 2013), maar er is geen verder onderzoek gedaan naar de specifieke invulling van de rol van de Raad van Advies bij bedrijfs- en familie-gerelateerde vraagstukken. Onder bedrijfs-gerelateerde vraagstukken behoren o.a. de thema's strategie, markt en operatie en bij familie-gerelateerde vraagstukken o.a. aandelenoverdracht en familieconflicten. De specifieke invulling van de rol van de Raad van Advies binnen deze thema's is onbekend, terwijl deze thema's wel de continuïteit van het bedrijf kunnen beïnvloeden. Om deze reden dat het interessant is om te onderzoeken hoe de Raad van Advies invulling geeft aan hun adviseursrol binnen familiebedrijven.

De onderzoeksvraag luidt: *Hoe wordt de rol van de Raad van Advies binnen Nederlandse familiebedrijven ingevuld?*

Om deze onderzoeksvraag nader te onderzoeken, zijn de volgende twee deelvragen opgesteld:

- Wat is de samenstelling en reden van de oprichting van de Raad van Advies?
- Op welke manier bekleedt de Raad van Advies hun rol bij bedrijfs- en familie-vraagstukken?

Het doel van dit onderzoek is meer kennis en inzicht krijgen in hoe de adviesrol binnen Nederlandse familiebedrijven door Raad van Advies in wordt gevuld. Uit onderzoek blijkt dat bestuurders met name op de thema's strategie, aandelenoverdracht of sector overstijgende onderwerpen behoefte aan advies hebben (Berent-Braun et al., 2013). In dit onderzoek wordt hier o.a. nader onderzoek naar gedaan en wordt onderzocht hoe de Raad van Advies zijn rol invult.

1.2. Relevantie

Zoals eerder geconcludeerd zijn familiebedrijven voor ruim van de helft van het Nederlands bruto binnenlands product verantwoordelijk (Flören, Uhlaner, & Berent-Braun, 2010). Daarnaast zijn familiebedrijven verantwoordelijk voor maar liefst 29% van de banen van de totale Nederlandse economie. Hiermee wordt meteen het belang van familiebedrijven voor de Nederlandse economie duidelijk. Een familiebedrijf bestaat uit drie overlappende systemen, namelijk familie, bedrijf en eigendom, welke afhankelijk van elkaar zijn. Deze systemen onderscheiden familiebedrijven van niet-familiebedrijven, maar tegelijkertijd kan het tot een spanning leiden. Hollander en Elan (1988) geven zelfs aan dat het rationele bedrijfssysteem ten onder kan gaan aan het emotionele familiesysteem wanneer ze met elkaar botsen. Goede begeleiding is hierbij cruciaal om o.a. de bedrijfs- en familiebelangen in evenwicht te houden. Voor familiebedrijven geldt dat het adviseren van de directie de belangrijkste reden is voor het benoemen van een Raad van Advies of Raad van Commissarissen (Berent-Braun et al., 2013). Theoretisch zouden bedrijven een Raad van Advies en Raad van Commissarissen tegelijk kunnen hebben, maar aangezien er veel overlap in met name de adviserende taken zit, gebeurt dit in de praktijk minimaal en hebben bedrijven vaak een van de twee.

Totaal heeft 7,2% van de familiebedrijven een Raad van Commissarissen (3,2%) of Raad van Advies (4%) (Berent-Braun et al., 2013). Uit onderzoek blijkt dat ruim 84% van de directeuren van familiebedrijven het belangrijk vindt dat de leden van de Raad het samenspel van een familiebedrijf begrijpen (Berent-Braun et al., 2013). Het doorgronden van de bedrijfs- en familiebelangen bij strategische beslissingen verbetert de kwaliteit van deze beslissingen, waardoor de overlevingskans van familiebedrijven stijgt (Ibrahim et al., 2001). In de literatuur wordt heel veel geschreven Raad van Commissarissen en hun rol, maar niet over de rol van de Raad van Advies in praktijk en dan specifiek binnen Nederlandse familiebedrijven. Het is onbekend hoe de Raad van Advies het familiebedrijf adviseert op de bedrijfs- en familievragestukken. Om deze reden dat hier nader onderzoek naar wordt gedaan. Dit onderzoek wordt uitgevoerd onder leden van de Raad van Advies bij familiebedrijven. Om de validiteit en betrouwbaarheid zo groot mogelijk te maken, is ervoor gekozen om een aantal voorwaarden te koppelen aan de steekproef. Het doel is om inzicht te krijgen hoe de Raad van Advies Nederlandse familiebedrijven adviseert bij bedrijfs- en familie-gerelateerde vraagstukken.

1.3. Structuur

Deze scriptie begint met een uitgebreide literatuurstudie in hoofdstuk 2. Om de leesbaarheid te bevorderen, is gebruikgemaakt van drie paragrafen: Familiebedrijven, corporate governance, en boards en rollen. Hoofdstuk 2 wordt afgesloten met het conceptueel model. In hoofdstuk 3 is de methodologie uitgewerkt. In hoofdstuk 4 zijn de resultaten van dit onderzoek uitgewerkt, waarbij begonnen wordt met de template dat gebruikt is bij het afnemen en verwerken van de interviews. De resultaten zijn onderbouwd met quotes. In hoofdstuk 5 zijn de conclusies en aanbevelingen uitgewerkt. In dit hoofdstuk worden de resultaten onderbouwd en verklaard met informatie uit de interviews en aangevuld met literatuur. Hoofdstuk 6 bestaat uit limitaties en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek, hierin zijn de beperkingen van het onderzoek te lezen en worden er aanbevelingen voor toekomstig onderzoek gedaan.

Hoofdstuk 2: Theoretisch raamwerk

In dit hoofdstuk wordt in eerste instantie de definitie van familiebedrijven uiteengezet. Aansluitend is de literatuur van corporate governance uiteengezet, en als laatste zijn de rollen van de Raad van Advies en Raad van Commissarissen nader uitgewerkt.

2.1. Familiebedrijven

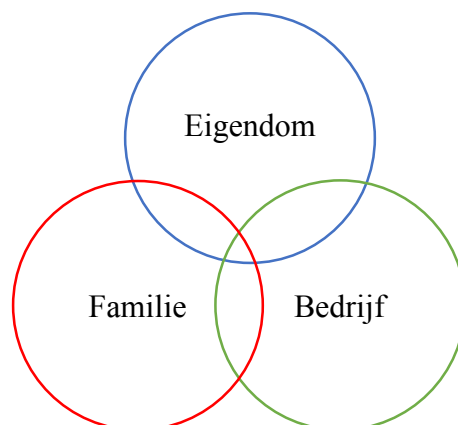
In deze paragraaf zijn er verschillende definities uitgewerkt en is een conceptueel model van familiebedrijven weergegeven. Daarnaast is de levenscyclus van een familiebedrijf nader toegelicht.

2.1.1. Definitie familiebedrijf

Er is veel onderzoek gedaan naar familiebedrijven, maar tot op heden is er niet één uniforme definitie in de literatuur te vinden. In deze paragraaf zijn verschillende definities uitgewerkt en daaruit blijkt dat er enige overlap in de verschillende definities zit. Om de definitie nader toe te lichten is in eerste instantie het driecirkelmodel van Tagiuri et al. (1996) uitgewerkt. Dit is een veel gebruikt model waaruit duidelijk wordt wat de basis van familiebedrijven is. Daarna is het driedimensionaal ontwikkelingsmodel (Gersick et al., 1997) uitgewerkt. Beide modellen geven de basis van de term familiebedrijven duidelijk weer. Aangezien deze definities van familiebedrijven niet operationeel zijn en daardoor lastig in de praktijk zijn te gebruiken, zijn er nog een aantal aanvullende definities nader toegelicht. Deze paragraaf wordt afgesloten met één definitie die in het onderzoek wordt gehanteerd voor het begrip familiebedrijf.

Een eerste definitie van familiebedrijven wordt weergegeven in het driecirkelmodel van Tagiuri et al. (1996) (figuur 1). Het driecirkelmodel is een conceptuele weergave voor familiebedrijven en een veel gebruikt model om het familiebedrijf te analyseren (Gersick et al., 1997).

Figuur 1: Driecirkelmodel (Tagiuri et al., 1996)



Alle familiebedrijven hebben te maken met het samenspel van de drie systemen, namelijk familie, bedrijf en eigendom (Tagiuri et al., 1996). In niet-familiebedrijven zijn slechts twee van de drie systemen aanwezig, namelijk eigendom en bedrijf. Het model benadert het familiebedrijf als drie in elkaar overlappende en afhankelijke cirkels. Elke cirkel kan qua grootte en complexiteit sterk van elkaar verschillen. Alle drie de systemen zijn echter wel onderling van elkaar afhankelijk en zonder een van de drie systemen, kan er niet gesproken worden van een familiebedrijf. Het driecirkelmodel

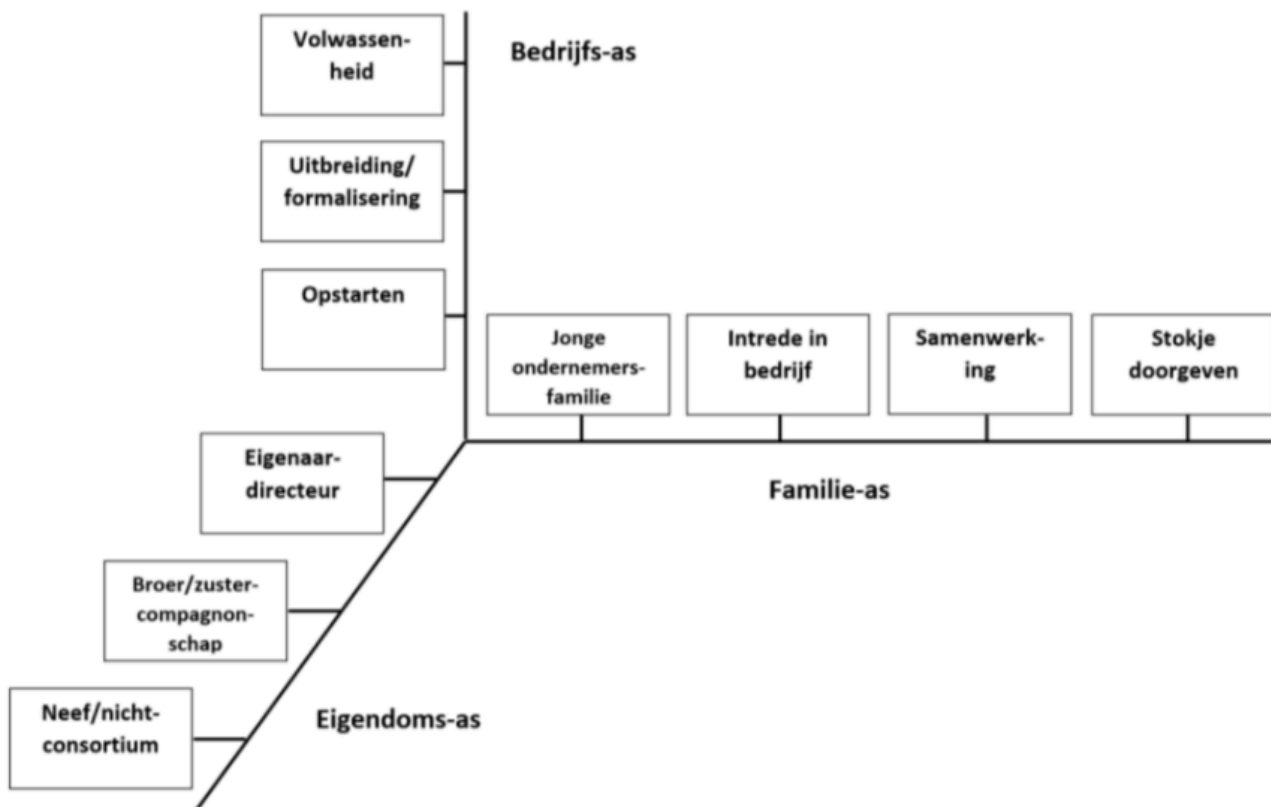
is eenvoudig toepasbaar en een handig hulpmiddel om inzicht te krijgen in de oorzaken van intermenselijke conflicten, roldilemma's, prioriteiten en grenzen binnen het familiebedrijf (Gersick et al., 1997).

Elk individu binnen de familie kan geplaatst worden in een van de zeven sectoren die gevormd worden door de overlappende systemen. De familieleden vanuit het familiesysteem, de aandeelhouders vanuit het eigendomssysteem en de werknemers vanuit het bedrijfssysteem. Als bijvoorbeeld een aandeelhouder van het bedrijf, welke ook lid is van de familie en werkzaam is bij het bedrijf, wordt die geplaatst in het centrale deel waar alle drie de cirkels elkaar overlappen. Als een lid van het familiebedrijf bijvoorbeeld wel aandeelhouder is maar niet in het bedrijf werkzaam is, wordt deze geplaatst in de cirkels waar familie en eigendom elkaar overlappen.

Uit diverse onderzoeken blijkt dat de organisatie in familiebedrijven vaak platter is, de lijnen tussen directie en personeel korter en ook de persoonlijke banden hechter zijn, maar in grote lijnen wijken familiebedrijven bedrijfsmatig niet af van niet-familiebedrijven (Berent-Braun et al., 2013).

Het driecirkelmodel van Tagiuri et al., (1996) die uitgaat van de drie systemen (familie, bedrijf en eigendom) vormt de basis voor het driedimensionaal ontwikkelingsmodel van Gersick et al. (1997). Het driedimensionaal model onderscheidt zich van het driecirkelmodel van Tagiuri doordat het dynamisch van aard is. De component tijd is in dit model toegevoegd.

Figuur 2: Driedimensionaal ontwikkelingsmodel van het familiebedrijf (Gersick et al., 1997)



Op alle drie de assen, namelijk eigendoms-, bedrijfs- en familie-as kan ontwikkeling plaatsvinden. De bedrijfs-as beschrijft de fase waar het bedrijf inzit. Als bedrijven opgericht zijn beginnen ze in de opstartfase, opgevolgd door de uitbreidings- en formaliseringsfase en als het bedrijf volgroeid is, wordt er over de volwassenfase gesproken. De familie-as beschrijft de veranderingen in het familiesysteem. Deze begint bij de jonge ondernemersfamilie en gaat door tot en met de bedrijfsoverdracht, waarbij het stokje over wordt gegeven. De eigendoms-as geeft weer bij wie de aandelen in handen zijn. Dit begint vaak bij eigenaar-directeur, gaat dan over naar broer/ zussen compagnon-schap en als laatste een neef/ nicht consortium.

Het samenspel en de complexiteit tussen de drie systemen kan sterk verschillen. Dit is een van de factoren die invloed hebben op het besturen van het familiebedrijf. Hoe groter het bedrijf is, hoe lastiger vaak de aansturing is en ook hoe complexer de aandelenoverdracht naar de volgende generatie wordt. Een (in)formele board kan hier een belangrijke rol spelen.

Uit meerdere onderzoeken (Gersick et al., 1997; Tagiuri et al., 1996; Expert Group on Family Business, 2009; Flören, 2002, 2005) blijkt dat onderzoekers het erover eens zijn dat betrokkenheid van de familie een noodzakelijke factor is in de definitie van het familiebedrijf. Betrokkenheid kan daarentegen weer op meerdere manieren geïnterpreteerd worden. Zo interpreteren Handler et al. (1989) betrokkenheid van de familie als eigendom en management.

Om onduidelijkheid te voorkomen geeft de Europese Commissie (2009) een strikte en concrete definitie van het begrip familiebedrijf. Het begrip familiebedrijf moet aan de volgende 4 voorwaarden voldoen: “(i) *De meerderheid van de besluitvormingsrechten moet in het bezit zijn van de natuurlijke perso(o)n(en) die de onderneming opgericht heeft, of in het bezit zijn van de natuurlijke perso(o)n(en) die het aandelenkapitaal van de onderneming verworven heeft, of in het bezit is van hun echtgenoten, ouders, kinderen of directe erfgenamen van kinderen, (ii) De meerderheid van de besluitvormingsrechten moeten indirect of direct zijn, (iii) Ten minste één vertegenwoordiger van de familie of verwanten moet formeel betrokken zijn bij het bestuur van de onderneming, en (iv) Beursgenoteerde ondernemingen moeten voldoen aan de definitie van het familiebedrijf als de persoon die de onderneming opgericht of verworven heeft (aandelenkapitaal) of hun familieleden of afstammelingen 25% van de beslissingsbevoegdheid bezitten*” (Expert Group on Family Business, 2009).

Prof. dr. Flören is de eerste persoon in Nederland die werd benoemd tot hoogleraar familiebedrijven. De definitie die hij hanteert is in lijn met die van de GEEF en wijkt inhoudelijk niet significant af van de Europese definitie. Flören stelt dat een bedrijf een familiebedrijf is indien aan ten minste twee van de volgende criteria wordt voldaan: “(i) *Meer dan 50% van het eigendom van het bedrijf is in handen van één familie, (ii) Deze familie heeft beslissende invloed op de bedrijfsstrategie of op opvolgingsbeslissingen, en (iii) Een meerderheid of ten minste twee leden van de ondernemingsleiding zijn afkomstig uit deze familie. Als een bedrijf minder dan tien jaar geleden is opgericht, wordt het slechts alleen als familiebedrijf aangemerkt als in het bedrijf ten minste één familielid van de directeur/eigenaar werkzaam is of mede-eigenaar is*” (Flören, 2002, 2005).

Op basis van literatuuronderzoek en de definities die gegeven zijn, kan geconcludeerd worden dat ‘hét familiebedrijf’ niet bestaat. De enige consensus waar alle onderzoekers het over eens zijn, is dat een familie bij het bedrijf betrokken is. Zoals ook blijkt uit het driedimensionaal ontwikkelingsmodel zijn alle familiebedrijven heterogeen en kunnen ze sterk van elkaar verschillen (Gersick et al., 1997). Om consistentie in deze scriptie aan te houden, is er gekozen voor één definitie, namelijk die van prof. Dr. Flören. De definitie voor de term familiebedrijf die Flören hanteert is enerzijds duidelijk en geeft een afgebakende definitie. Anderzijds is het een definitie die ook operationeel gehanteerd kan worden. Om deze reden wordt in dit onderzoek zijn definitie gehanteerd.

2.1.2. Levenscyclus van het familiebedrijf

In totaal is meer dan 70% van alle bedrijven in Nederland een familiebedrijf. Deze familiebedrijven zijn verantwoordelijk voor ruim de helft van het Nederlandse bruto binnenlands product (Flören, Uhlaner, & Berent-Braun, 2010) en kan daarmee de ruggengraat van de Nederlandse economie worden genoemd.

Gekeken naar de levenscyclus van het familiebedrijf, is met 73% ruim het merendeel van alle familiebedrijven in handen van de eerste generatie (Flören, et al., 2010). Volgens Stalk & Foley (2012) haalt ongeveer 70% van de familiebedrijven de tweede generatie niet. Dit kan enerzijds door een faillissement of beëindigen van de entiteit komen en anderzijds doordat het bedrijf wordt verkocht. Volgens onderzoek door Erasmus Centre For Family Business (2016) overleeft slechts 30% van de familiebedrijven de eerste generatiewisseling, 13% de tweede generatiewisseling en slechts 3% van de familiebedrijven overleeft de derde generatiewissel. Overdracht van het familiebedrijf gaat vaak gepaard met een ingrijpend andere strategie waardoor het rendement na elke generatiewisseling daalt (ECFB, 2016). Een (informele) board kan hierbij het (nieuwe) bestuur adviseren om zo de continuïteit van het bedrijf te bewaken.

2.2. De Corporate Governance van Nederlandse familiebedrijven

De Nederlandse Corporate Governance Code, vaak aangeduid als de code Tabaksblat is een gedragscode voor beursgenoteerde bedrijven met als doel verbeterde transparantie in de jaarrekening, betere verantwoording aan de Raad van Commissarissen en een versterking van de zeggenschap en bescherming van aandeelhouders. Hieronder wordt de Corporate Governance Code verder uitgewerkt en er wordt een relatie gelegd met de governance structuur voor Nederlandse familiebedrijven.

2.2.1. Corporate governance

Naar aanleiding van verschillende bedrijfsschandalen is in 2016 door de Monitoring Commissie de Nederlandse Corporate Governance Code, hierna Code, herzien (Monitoring Commissie, 2016). In dit onderzoek wordt onder Corporate governance het samenspel van regels ter bevordering van goed bestuur en adequaat toezicht verstaan. De regels staan in het vennootschapsrecht van boek 2BW en beursgenoteerde bedrijven dienen hieraan te voldoen. Dit houdt in dat beursgenoteerde ondernemingen in het jaarverslag moeten vermelden hoe zij hiermee omgaan (Flören, Berent-Braun, Uhlaner en De Nooijer, 2013). Goede Corporate governance is van belang voor het effectief functioneren van ondernemingen en van de verschillende bij ondernemingen betrokken organen en

stakeholders. Van Leeuwen en Wallage (2017) stellen dat het corporate governance-terrein zich kenmerkt door de constante zoektocht naar een balans tussen de belangen die verschillende stakeholders in een onderneming hebben.

Een van de belangrijkste rollen van deze Code is het voorkomen van het agencyprobleem. Het agency probleem komt van de agency theorie en volgens deze theorie streeft eenieder naar het maximaliseren van zijn eigen belang. Een van de redenen voor het aanstellen van een Raad van Commissarissen is vanwege het agency probleem, welke volgens de wet verplicht is bij een structuurvennootschap. Het structuurregime is van toepassing als de entiteit een kapitaalomvang van minimaal EUR 16 Miljoen heeft, een ondernemingsraad in is gesteld en er minimaal 100 personen werkzaam zijn. Volgens de wet (artikel 2: 140 lid 1 BW) omvat het takenpakket van een RvC twee hoofdtaken, namelijk ‘het houden van toezicht en raad geven’.

Niet-beursgenoteerde bedrijven kennen geen Code, maar het neemt niet weg dat de Code niet relevant is voor deze ondernemingen. Zo gebruikt de rechterlijke macht de inhoud van de Code ook voor het beoordelen van bijvoorbeeld onbehoorlijk bestuur of wanbeleid bij niet-beursgenoteerde bedrijven. In de literatuur wordt regelmatig gepleit om voor familiebedrijven een afzonderlijke Code op te stellen (Flören, Berent-Braun, Uhlaner en De Nooijer, 2013). De Nooijer e.a. (2017) betogen dat een Code voor familiebedrijven zal bijdragen aan het vertrouwen dat familiebedrijven goed en verantwoord bestuurd worden. Goede governance kan een familiebedrijf helpen om een stabielere onderneming te worden en met beter toezicht. Daarbij stellen De Nooijer e.a. (2017) voor om de Code als hulpmiddel te laten dienen en er geen wettelijke verplichting van te maken.

Als er gekeken wordt naar andere landen, blijkt uit onderzoek dat in Duitsland en België een aparte Code is voor familiebedrijven c.q. private ondernemingen (Bruehl, De Nooijer en Van der Aa, 2017). Door het heterogene karakter van het familiebedrijf, kan volgens de Duitse en Belgische Code, de Code voor beursgenoteerde bedrijven, met een homogeen karakter, niet van toepassing zijn. Zowel de Duitse als de Belgische Code bevatten richtlijnen of suggesties, maar zijn niet normatief van aard (Flören, Berent-Braun, Uhlaner en De Nooijer, 2013) en dat is direct ook het grootste verschil met de Code, daar deze wel verplicht is voor beursgenoteerde bedrijven. Richtlijnen of suggesties worden door veel directeuren van familiebedrijven in Nederland omarmt. Totaal geeft 72% aan het belangrijk te vinden dat een gedragscode goed bestuur van private bedrijven conform de Duitse en Belgische ook in Nederland moet in worden gevoerd (Flören, Berent-Braun, Uhlaner en De Nooijer, 2013).

2.2.2. Corporate governance en familiebedrijven

Het invoeren van een governance code voor familiebedrijven lijkt minder noodzakelijk dan bij beursgenoteerde bedrijven. Een belangrijke reden hiervoor is dat het agencyprobleem zich in veel mindere mate voordoet, omdat (een van) de aandeelhouder(s) vaak ook bestuurder is. De afstand tussen aandeelhouder en bestuur is dus veel minder groot. Als er meerdere aandeelhouders zijn, kan zich echter wel het agency probleem tussen de aandeelhouders voordoen, maar ook dat lijkt minder ingrijpend. Reden hiervoor is dat men zich dan vaak in alle drie de domeinen (bedrijf, familie en eigendom) begeeft. Het is lastig om één code op te stellen omdat familiebedrijven geen heterogeen karakter hebben. Het is daardoor voor beleidsmakers en regelgevers moeilijk om voor niet-

beursgenoteerde ondernemingen corporate governance beginselen te creëren (Vermeulen, 2012). Ondanks dat de Code voor familiebedrijven automatisch vrij algemeen van aard zal zijn, waardoor het direct minder effectief is (De Kraker, 2017; Hamel, 2005), blijkt er wel behoefte aan te zijn vanuit de Nederlandse directieleden van familiebedrijven.

Traditionele corporate governance gaat over goed bestuur van beursgenoteerde bedrijven en het toezicht daarop. Hierbij is echter te weinig focus op het aspect familie. Familiale ondernemingen kunnen zich dan ook niet volledig baseren op de traditionele governance structuren en de wet, maar er is vanuit de directie van Nederlandse familiebedrijven wel behoefte aan een uitgebreider governance systeem. Het in acht nemen van de familiale dynamiek is daarbij cruciaal.

2.3. Board en rollen

Familiebedrijven maken gebruik van een Raad van Commissarissen of Raad van Advies. Om deze reden dat in deze paragraaf beide vormen nader toegelicht zijn. Er wordt een koppeling tussen de Raad van Commissarissen en Raad van Advies, en familiebedrijven gelegd, maar ook de verschillen zijn toegelicht.

2.3.1. Raad van Commissarissen

Voor besloten vennootschappen is een Raad van Commissarissen volgens de wet niet verplicht om aan te stellen, maar statuten kunnen wel bepalen dat er een Raad van Commissarissen is (artikel 2: 140 lid 1 BW). Volgens de wet (artikel 2: 140 lid 1 BW) omvat het takenpakket van een Raad van Commissarissen twee hoofdtaken, namelijk ‘het houden van toezicht en raad geven’. De toezichthoudende taak van deze raad bestaat volgens het rechterlijke systeem in het erop toezien dat het vennootschappelijke doel wordt verwezenlijkt (Blanco-Fernandez, J. M., 1993). De adviesrol houdt in dat de Raad van Commissarissen (strategische) gesprekken voert met het bestuur en ook betrokken wordt bij (strategische) beslissingen.

De rol van een Raad van Commissarissen kan verder gespecificeerd worden in grofweg vier rollen waarvan er drie formeel zijn vastgelegd, namelijk: Toezichthouder, Adviseur en Werkgever. De vierde rol is meer informeel en betreft Netwerker/ Ambassadeur (Berent-Braun et al., 2013). Oorspronkelijk is de Raad van Commissarissen bedoeld om toezicht te houden op de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur stuurt, namens de aandeelhouder, de onderneming aan. Om controle uit te oefenen op de werkzaamheden over de Raad van Bestuur en om het (mogelijke) agency probleem te minimaliseren, wordt een Raad van Commissarissen ingeschakeld. In Nederland is de Raad van Commissarissen echter verantwoordelijk voor de belangen van meerdere betrokkenen, zoals werknemers, aandeelhouders, financiers en de maatschappij (Berent-Braun et al., 2013). Het is hierbij noodzakelijk dat de Raad van Commissarissen onafhankelijk is om de verschillende belangen goed te kunnen vertegenwoordigen. Het onafhankelijkheidscriteria richt zich daarbij specifiek op familiebanden en (voormalige) zakelijke banden (Berent-Braun et al., 2013). De tweede rol betreft de adviesrol. Hierbij gaat het over advisering op het vlak van de strategie, bij fusies en overnames of bij sector overstijgende activiteiten (Berent-Braun et al., 2013). Uit onderzoek blijkt dat bestuurder op deze fronten vaak behoefte hebben aan een sparringpartner. Met de werkgeversrol wordt bedoeld het benoemen, ontslaan en belonen van bestuurders (Berent-Braun et al., 2013). Vaak neemt de commissaris deze rol bij de beoordeling van de bestuurders en bij de vaststelling van de

beloning. De laatste rol voor een commissaris betreft de netwerk/ ambassadeursrol. De commissaris vertegenwoordigt het bedrijf en is daarbij ook verantwoordelijk voor het netwerken met de (belangrijkste) stakeholders.

2.3.2. Raad van Advies

Een Raad van Commissarissen bij beursgenoteerde bedrijven en structuurvennootschappen is verplicht. Voor niet-beursgenoteerde familiebedrijven is een Raad van Commissarissen niet verplicht en kan een bedrijf er vrijwillig voor kiezen een Raad van Commissarissen aan te stellen. Ondernemingen kunnen er echter ook voor kiezen een Raad van Advies aan te stellen. Een Raad van Advies wordt in deze scriptie gedefinieerd als *“een team van gecommitteerde externen die in groepsverband en gedurende een langere periode de beslissingsbevoegden uit het familiebedrijf op regelmatige basis ontmoeten, en wiens rol primair is om te reflecteren op en te adviseren over strategische kwesties en het besluitvormingsproces van het familiebedrijf”* (Van Helvert-Beugels, 2016). De taak van de Raad van Advies is het adviseren van de directie. Hierbij gaat het om een combinatie van gevraagd en ongevraagd advies. Een Raad van Advies heeft geen wettelijke richtlijnen, kader of status en hun advies is daarom niet bindend. Doordat de status van de Raad van Advies niet formeel vast is gelegd, kan deze ook eenvoudig opgeheven worden.

Voor- en nadelen van een Raad van Advies

Een van de redenen voor het aanstellen van een Raad van Advies en geen Raad van Commissarissen kan zijn dat de beslissingsbevoegdheid in handen blijft van de eigenaren (Jonovic, 1989). Daarnaast zou het betrekken van externen bij de strategische besluitvorming zorgen voor meer winst (Gordini, 2012; Naldi, Chirico, Kellermanns, & Campopiano, 2015). Een van de redenen zou kunnen zijn dat bedrijven met een Raad van Advies meer tijd aan strategie besteden, het opvolgingsproces beter doorlopen en actiever zijn op het gebied van internationalisering (Blumentritt, 2006; Horan, 2003; Mitter, Duller, Feldbauer-Durstmüller & Kraus, 2014). Daarnaast worden (strategische) vraagstukken uitgebreid besproken, waardoor besluiten meer overwogen plaatsvinden (Strike & Rerup, 2016). Een Raad van Advies lijkt daarom een effectief orgaan om ondernemers te ondersteunen bij hun strategische besluitvorming (Strike, 2012; Lambrecht & Lievens, 2008). Geconcludeerd kan worden dat het betrekken van externen een positief effect lijkt te hebben op het anticiperen van toekomstige (strategische) vraagstukken (Brunninge, Nordqvist & Wiklund, 2007). Of de Raad van Advies naast de strategische rol ook de toezichhoudende rol op zich nemen, is onduidelijk (Gersick & Feliu, 2014). Het nadeel voor de leden van de Raad van Advies is dat hun invloed beperkt kan zijn, aangezien de positie niet geformaliseerd hoeft te zijn in de statuten (zoals bij de Raad van Commissarissen wel het geval is). Tegelijkertijd wordt het aansprakelijkheidsrisico van Raad van Advies leden ook minder groot geacht, aangezien ze alleen een adviserende rol hebben welke niet bindend is. Anderzijds kan een onafhankelijk toezichhoudend orgaan een belangrijke waarborg zijn voor alle belanghebbenden en niet alleen voor de onderneming.

2.3.3. Samenstelling Raad van Advies en Raad van Commissarissen en (niet) familiebedrijven

In een kwantitatief onderzoek onder 664 bedrijven over het gebruik van Raad van Advies en Raad van Commissarissen, in de rest van deze paragraaf gezamenlijk “Raad” genoemd, blijkt dat er grote verschillen bestaan tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven op dit gebied.

Van alle familiebedrijven heeft 7,2% een Raad en van alle niet-familiebedrijven betreft dit 9,7% (Berent-Braun et al., 2013). Verder onderzoek onder familiebedrijven met een Raad (zie tabel 1) toont aan dat in 2012 slechts 4% van alle Nederlandse familiebedrijven een Raad van Advies heeft en 3,2% een Raad Commissarissen (Berent-Braun et al., 2013). Een onderzoek uit 1988 laat vergelijkbare cijfers zien qua aantallen familiebedrijven met een Raad van Advies (Ward & Handy, 1988)

Tabel 1: Familiebedrijven met een Raad van Advies of Raad van Commissarissen per aantal werknemers (Berent-Braun et al., 2013)

Aantal werknemers	% RvA	% RvC
2-9	3,3	2,5
10-49	8,1	6,1
50-99	7,1	12,9
100-199	7,7	18,0
Minimaal 200	0,0	21,7
Alle familiebedrijven	4,0	3,2

Het aantal familiebedrijven met een Raad is dus beperkt. De twee belangrijkste redenen voor zowel familiebedrijven als niet-familiebedrijven om geen Raad aan te stellen is enerzijds dat er geen behoefte aan advies is en anderzijds de hoge kosten die hieraan verbonden zijn (Berent-Braun et al., 2013).

Het aantal leden in de Raad van Commissarissen of Raad van Advies binnen familiebedrijven varieert van niet-familiebedrijven (tabel 2). Zo blijkt uit onderzoek van Berent-Braun et al., (2013) dat bijna 44% van de familiebedrijven een Raad van 1 of 2 leden hebben, terwijl dit maar bij 23,4% van de niet-familiebedrijven voorkomt. Daartegenover hebben ruim 40% van de niet-familiebedrijven een Raad van 4 of meer leden, terwijl 12,3% van de familiebedrijven dit hebben. Geconcludeerd kan worden dat familiebedrijven gemiddeld genomen een kleinere Raad hebben dan niet-familiebedrijven. Niet verrassend is dat 46% van de leden die in de Raad zitten bij familiebedrijven een of meer eigenaren of familieleden van de eigenaren betreffen, terwijl dit bij niet-familiebedrijven maar 28,9% is (Berent-Braun et al., 2013).

Tabel 2: Aantal leden in de Raad van Commissarissen of Raad van Advies

Aantal leden	% Alle bedrijven	% Familiebedrijven	% Niet-familiebedrijven
1	13,2	15,8	7,4
2	24,4	28,1	16,0
3	41,2	43,9	35,1
4	9,6	5,3	19,1
Minimaal 5	11,7	7,0	22,3

2.3.4. Adviesrollen en (niet) familiebedrijven

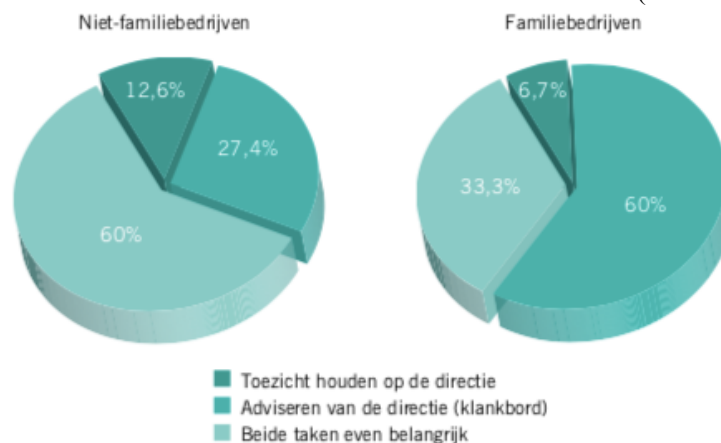
Voor alle bedrijven geldt dat het adviseren van de directie de belangrijkste reden is voor het aanstellen van een Raad (Berent-Braun et al., 2013). Totaal geeft 90% van de directeuren van de familiebedrijven met een Raad aan dat hun behoefte aan een objectieve gesprekspartner in wordt gevuld. In tabel 3 zijn de belangrijkste redenen voor familie en niet-familiebedrijven weergegeven voor het hebben van een Raad van Advies of Raad van Commissarissen ("Raad") (Berent-Braun et al., 2013).

Tabel 3: Redenen (in %) voor familiebedrijven en niet-familiebedrijven voor het hebben van een Raad van Advies of Raad van Commissarissen (Berent-Braun et al., 2013)

Reden	Familiebedrijven			Niet-familiebedrijven		
	(zeer) belangrijk	(zeer) onbelangrijk	gemiddelde	(zeer) belangrijk	(zeer) onbelangrijk	gemiddelde
Behoeft aan een objectieve gesprekspartner	90,0	3,3	1,78	74,7	4,2	1,94
Scherp houden van de directie	90,0	3,3	1,83	89,4	3,2	1,90
Geeft geloofwaardigheid naar externen	57,6	23,7	2,54	54,3	19,1	2,59
Behartigen van belangen van aandeelhouders**	55,2	29,3	2,66	71,6	14,7	2,25
Verkrijgen van toegang tot hun netwerk	40,0	36,7	2,92	37,6	36,6	2,97
Bepalen van het salaris van de directie**	22,4	53,4	3,38	55,4	30,4	2,71
Ontstaan vanuit wettelijke verplichting (structuurregime)**	20,8	66,0	3,57	41,1	37,9	2,92

De directeuren van familiebedrijven geven aan dat zij minder waarde hechten aan de toezichthoudende rol dan hun collega's van niet-familiebedrijven. In totaal vindt 60% van de familiebedrijven het adviseren van de directie de belangrijkste taak van een Raad, terwijl slechts 27% van de niet-familiebedrijven dit vindt (Berent-Braun et al., 2013). Voor een derde van de familiebedrijven geldt dat ze beide taken, dus toezicht houden en adviseren, even belangrijk vinden, waar maar liefst 60% van de niet-familiebedrijven dit aangeeft (Berent-Braun et al., 2013). In figuur 3 zijn de taken van de Raad in een cirkeldiagram weergegeven.

Figuur 3: Taken van de Raad van Advies of Raad van Commissarissen (Berent-Braun et al., 2013)



2.4. Samenvatting literatuurstudie en conceptueel model

In deze paragraaf is kort samengevat wat al in de literatuur geschreven is over de Raad van Advies en waar een gap zit. Aansluitend is toegelicht wat in deze scriptie onderzocht wordt en welke deelvragen hiervoor gebruikt worden. De onderzoeksvraag is uitgewerkt aan de hand van het conceptueel model.

2.4.1. Samenvatting literatuurstudie en gap

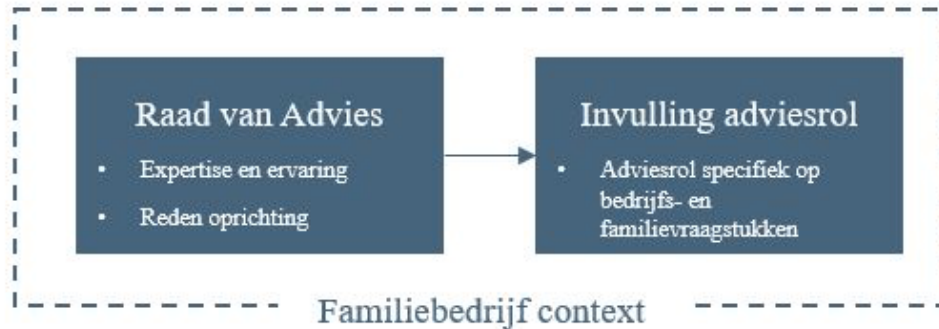
Er is veel onderzoek gedaan naar het gebruik en de samenstelling van de Raad van Advies en familiebedrijven. Een Raad van Advies bij familiebedrijven is gemiddeld genomen kleiner dan bij niet-familiebedrijven (Berent-Braun et al., 2013). Het zwaartepunt bij familiebedrijven met een Raad van Advies per aantal werknemers ligt bij bedrijven die tussen de 10-49 werknemers hebben (Berent-Braun et al., 2013). De voordelen voor het hebben van een Raad van Advies, zijn onder andere dat bedrijven met een adviesraad meer tijd besteden aan strategie, het opvolgingsproces beter doorlopen en actiever zijn op het gebied van internationalisering (Blumentritt, 2006; Horan, 2003; Mitter, Duller, Feldbauer-Durstmüller & Kraus, 2014). Uit onderzoek naar de redenen waarom familiebedrijven een Raad van Advies of Raad van Commissarissen hebben, blijken de belangrijkste twee redenen te zijn, dat de directie behoefte heeft aan een objectieve gesprekspartner en het scherp houden van de directie (Berent-Braun et al., 2013). De twee belangrijkste redenen voor familiebedrijven om geen Raad aan te stellen is dat er geen behoefte aan advies is en de hoge kosten die aan een adviesraad zijn verbonden (Berent-Braun et al., 2013). Uit de literatuur over de verdeling van de (wettelijke) taken van een Raad van Advies binnen Nederlandse familiebedrijven blijkt dat het takenpakket van de Raad van Advies veelal uit adviseren van de directie bestaat, maar hier zijn geen wettelijke richtlijnen voor. Daarbij is de status van de Raad van Advies niet formeel vastgelegd, waardoor hun advies niet bindend is en ze ook niet aansprakelijk gesteld kunnen worden. Onderzoek naar de specifieke taken die de Raad van Advies binnen Nederlandse familiebedrijven in de praktijk vervullen ontbreekt, en is in dit onderzoek met behulp van casestudies nader onderzocht.

Shivakumar (2014) maakt voor de strategische oriëntatie onderscheid naar drie niveaus: operationeel, tactisch en strategisch. Volgens onderzoek wordt door de Raad van Advies binnen familiebedrijven op alle drie de niveaus geadviseerd (Van Helvert-Beugels (2018), maar op welke specifieke thema's de Raad van Advies adviseert en hoe, is nog niet onderzocht. De drie niveaus van advisering zijn als kapstok gebruikt en vervolgens is dit verder gespecificeerd in taken. De taken zijn in eerste instantie gebaseerd op de resultaten die voort zijn gekomen uit de pilotstudie en vervolgens aangescherpt met de resultaten uit de interviews. De definitieve template van taken die voor dit onderzoek gebruikt is, bestaat uit vijf onderwerpen, namelijk: (i) markt, (ii) operationeel, (iii) strategisch en (iv) overig. Aangezien dit onderzoek uit wordt gevoerd in de context van familiebedrijven, is er nog een vijfde taak bijgevoegd, namelijk (v) familie. Deze vijf specifieke invullingen van de adviesrol zijn in deze scriptie onderzocht. Aangezien de reden van oprichting invloed heeft op de invulling van de adviesrol en ook op de samenstelling (expertise en ervaring) van de Raad van Advies, is dit meegenomen in dit onderzoek.

2.4.2. Conceptueel model

In figuur 4 is de onderzoeksvraag van deze scriptie: “*Hoe wordt de rol van de Raad van Advies binnen Nederlandse familiebedrijven ingevuld?*” in een conceptueel model verwerkt en aansluitend is toegelicht hoe dit wordt onderzocht.

Figuur 4: Conceptueel model Raad van Advies en hun rol bij bedrijfs- en familievragestukken



Om de onderzoeksvraag te beantwoorden, zijn twee deelvragen opgesteld, waarvan de eerste deelvraag (Figuur 4, box: Raad van Advies) is: “*Wat is de samenstelling en reden van de oprichting van de Raad van Advies?*” Bij het beantwoorden van deze deelvraag wordt in eerste instantie de expertise en ervaring van de Raad van Advies onderzocht. Aansluitend is de reden van oprichting van de Raad van Advies achterhaald. Beide punten zijn relevant omdat dit invloed op de invulling van de adviesrol heeft.

De tweede deelvraag (Figuur 4, box: Invulling adviesrol) van dit onderzoek is gericht op de invulling van de adviesrol en luidt: “*Op welke manier bekleedt de Raad van Advies hun rol bij bedrijfs- en familievragestukken?*”. Aangezien de invulling van de rol van de Raad van Advies, specifiek bij familiebedrijven (Figuur 4, Familiebedrijf context) wordt onderzocht, zijn de bedrijfs- en familievragestukken in kaart gebracht. Onder bedrijfs-gerelateerde vragestukken behoren de vier taken: strategie, markt, operatie en overig en omdat deze scriptie in de context van familiebedrijven uit wordt gevoerd, is er nog een vijfde taak bijgevoegd. Deze is onder familie-gerelateerde vragestukken gespecificeerd. Deze thema’s zijn in eerste instantie gebaseerd op de literatuur- en pilotstudie (Shivakumar, 2014; Van Helvert-Beugels, 2018) en gedurende de casestudies van dit onderzoek zijn de thema’s aangescherpt.

Het is interessant om de adviesrol te onderzoeken, aangezien het betrekken van externen bij (strategische) besluitvorming zorgt voor meer winst (Gordini, 2012; Naldi, Chirico, Kellermanns, & Campopiano, 2015), wat de overlevingskans van het familiebedrijf kan vergroten. Een van de redenen hiervoor is dat bedrijven met een Raad van Advies meer tijd aan strategie besteden, het opvolgingsproces beter doorlopen en actiever zijn op het gebied van internationalisering (Blumentritt, 2006; Horan, 2003; Mitter, Duller, Feldbauer-Durstmüller & Kraus, 2014). Er kan geconcludeerd worden dat het betrekken van externen een positief effect heeft op het anticiperen van toekomstige (strategische) vragestukken (Brunnerge, Nordqvist & Wiklund, 2007) en om de exacte invulling van de rol van de Raad van Advies hierin te achterhalen, wordt met dit onderzoek onderzocht.

Hoofdstuk 3: Methodologie

In dit hoofdstuk is de methode voor het onderzoek nader toegelicht. Dit hoofdstuk begint met een uitwerking van de onderzoeksopzet gevolgd door een toelichting op de steekproef. Er is toegelicht waarom voor deze methode en steekproef is gekozen. Aansluitend is uitgewerkt hoe de data verzameling gaat plaatsvinden en hoe de analyse op de data wordt uitgevoerd.

3.1. Onderzoeksopzet

Het doel van dit onderzoek is meer kennis en inzicht krijgen hoe de adviesrol door de Raad van Advies binnen Nederlandse familiebedrijven in wordt gevuld. Hiermee komen we direct tot de hoofdvraag:

“Hoe wordt de rol van de Raad van Advies binnen Nederlandse familiebedrijven ingevuld?”

De cases zijn uitgevoerd onder leden van de Raad van Advies. De hoofdvraag wordt onderzocht door middel van kwalitatief onderzoek en is voornamelijk inductief van aard is. Er is sprake van een theorie bouwend onderzoek. Om deze vraag te beantwoorden, zijn twee deelvragen opgesteld:

- Wat is de samenstelling en reden van de oprichting van de Raad van Advies?
- Op welke manier bekleedt de Raad van Advies hun rol bij bedrijfs- en familievraagstukken?

Kwalitatief onderzoek geeft nieuwe kennis over hoe en waarom mensen en bepaalde zaken werken in de praktijk (Eriksson et al., 2016). Een kwalitatieve aanpak past goed bij dit onderzoek omdat we op deze manier meer inzicht en kennis krijgen over de adviesrol van een Raad van Advies binnen Nederlandse familiebedrijven. Hierbij wordt met name ingezoomd op de ‘Hoe vraag’ bij bedrijfs- en familievraagstukken. Bij de conclusie worden mogelijke verklaringen uit de literatuur gegeven bij de resultaten. Kwalitatief onderzoek is meer gericht op interpretatie en het begrijpen van iets, terwijl kwantitatief onderzoek gericht is op het verklaren, testen van hypothesen en statistische analyses (Eriksson et al., 2016). Bij de conclusie wordt veelal literatuur gebruikt om de resultaten waar mogelijk te verklaren en onderbouwen.

3.2. Steekproef

De eenheid van analyse zijn de verschillende adviesrollen van de Raad van Advies bij Nederlandse familiebedrijven. Hierbij is specifiek gekeken naar bedrijfs- en familie-gerelateerde vraagstukken. Om dit te onderzoeken, zijn beide rollen gespecificeerd. Onder bedrijfsmatig advies behoren de onderwerpen strategie, markt, operationeel en overig. Onder familie-gerelateerd advies behoren o.a. de onderwerpen zoals klankbord voor bedrijfsopvolging en mediator bij familieconflicten. Het onderzoek is gericht op hoe de Raad van Advies Nederlandse familiebedrijven adviseert op familie- en bedrijfsvraagstukken. Het besluitvormingsproces in familiebedrijven wordt veelal gedomineerd door de familie (Chua et al., 1999). Het onderzoek is gericht op de fase daarvoor, namelijk hoe de adviesrol door de Raad van Advies bij Nederlandse familiebedrijven in wordt gevuld. Om dit te onderzoeken zijn elf casestudies uitgevoerd onder leden van de Raad van Advies. In deze steekproef is gebruik gemaakt van de “purposive sampling” procedure (Saunders, Lewis, Thornhill, 2009). Dit houdt in dat de geïnterviewde aan een aantal criterium moeten voldoen. Voor deze scriptie zijn drie criteria gebruikt, namelijk dat de geïnterviewde lid moet zijn van de Raad van Advies van een familiebedrijf. Het tweede criterium is dat het een Nederlands familiebedrijf moet

zijn, die aan de definitie van Flören (2002) moet voldoen. Deze definitie wijkt inhoudelijk niet significant af van die Europese definitie (Europese Commissie, 2009). Flören stelt dat een bedrijf een familiebedrijf is indien aan ten minste twee van de volgende criteria wordt voldaan: “(i) Meer dan 50% van het eigendom van het bedrijf is in handen van één familie, (ii) Deze familie heeft beslissende invloed op de bedrijfsstrategie of op opvolgingsbeslissingen, en (iii) Een meerderheid of ten minste twee leden van de ondernemingsleiding zijn afkomstig uit deze familie. Als een bedrijf minder dan tien jaar geleden is opgericht, wordt het slechts alleen als familiebedrijf aangemerkt als in het bedrijf ten minste één familielid van de directeur/eigenaar werkzaam is of mede-eigenaar is” (Flören, 2002, 2005). Het derde criterium is dat de Raad van Advies moet voldoen aan de definitie Van Helvert-Beugels (2018). Van Helvert-Beugels definieert een Raad van Advies als “een team van gecommitteerde externen die in groepsverband en gedurende een langere periode de beslissingsbevoegden uit het familiebedrijf op regelmatige basis ontmoeten, en wiens rol primair is om te reflecteren op en te adviseren over strategische kwesties en het besluitvormingsproces van het familiebedrijf” (Van Helvert-Beugels, 2018). Van de elf cases, voldoen er negen aan alle drie de selectiecriteria. Twee cases voldoen niet aan de definitie van Raad van Advies volgens Van Helvert-Beugels (2018), om deze reden dat de resultaten van deze twee cases niet in de resultaten van deze scriptie zijn verwerkt. Gezien de specifieke selectiecriteria, kan er gesproken worden over een homogene groep.

Bij kwalitatief onderzoek is er geen eenduidige richtlijn hoeveel cases voldoende zijn. Dit is voornamelijk afhankelijk van de onderzoeksvraag en het onderzoeksdoel (Saunders et al., 2009). Daarbij is dit ook afhankelijk van de (nieuwe) informatie die nog uit de case wordt gehaald. Zo moet de dataverzameling blijven voortduren totdat ‘data saturation’ is bereikt, waarbij aanvullende cases weinig tot geen nieuwe inzichten meer opleveren (Saunders et al., 2009). Aangezien elke nieuwe data iets toevoegt, is het dus een subjectieve beslissing van de onderzoeker wanneer “data saturation” is bereikt (Eriksson et al., 2016). Naast de praktische zaken als de beperkte tijd en middelen, (Eriksson et al., 2016), is dit onderzoek ook beperkt door het aantal familiebedrijven met een Raad van Advies. Uit de literatuurstudie blijkt namelijk dat slechts 4% van de familiebedrijven een Raad van Advies heeft en moet het daarbij ook nog voldoen aan de andere twee gestelde criteria. Ondanks dat het aantal cases in kwalitatief onderzoek lastig te bepalen is (Saunders et al., 2009), geven Guest, Bunce en Johnson (2006) wel een richtlijn. Zij stellen dat zes tot twaalf cases voldoende moet zijn in het geval er sprake is van een homogene groep (Guest, Bunce en Johnson, 2006). Gezien de uitgebreide selectiecriteria, kan in deze case gesproken worden over een homogene groep. Voor dit onderzoek zijn vijftien personen benaderd, waarvan er vier geen medewerking wilde verlenen. In totaal zijn er elf cases met leden van de Raad van Advies van Nederlandse familiebedrijven uitgevoerd. Totaal voldoen negen cases aan de drie selectiecriteria en zijn deze cases gebruikt om de hoofdvraag te beantwoorden en te verklaren.

In tabel 4 zijn de kenmerken van de bedrijven en Raad van Advies leden van de respondenten weergegeven.

Tabel 4: Kenmerken van de geïnterviewde familiebedrijven en Raad van Advies

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11
Sector	Transport	Dienstverlening	Retail	Industrie	Food	Horeca	Industrie	Industrie	Food	Industrie	Transport
Omzetcategorie	€0-24M	€25-49M	€25-49M	€50-99M	€200+M	€25-49M	€100-149M	€0-24M	€100-149M	€25-49M	€50-99M
Aantal FTE	50-99	50-99	100-149	150-199	300+	150-199	250-299	50-99	200-249	1-49	150-199
Aantal aandeelhouders	Twee	Drie	Twee	Drie	Eén	Vier	Drie	Vijf	Vijf	Drie	Vier
Aantal familiale aandeelhouders	Eén (70%)	Drie	Twee	Drie	Eén	Vier	Eén (96%)	Vijf	Vijf	Drie	Vier
Generatie in bedrijf	Zesde	Tweede	Tweede	Tweede	Eerste	Tweede	Eerste	Tweede	Eerste	Tweede	Derde
Fase bedrijf (Gersick et al., 1997)	Uitbreiding	Volwassen	Uitbreiding	Uitbreiding	Volwassen	Uitbreiding	Uitbreiding	Uitbreiding	Uitbreiding	Uitbreiding	Volwassen
Aantal leden in de RvA	Twee	Drie	Drie	Twee	Eén	Twee	Drie	Twee	Drie	Drie	Twee
Aantal familiale leden in RvA	Nul	Nul	Nul	Nul	Nul	Nul	Nul	Nul	Nul	Nul	Nul
# RvA meetings FTF per jaar	Vier	Vier	Zes	Zesendertig	Vierentwintig	Zes	Twaalf	Zes	Zestien	Twee	Tien

3.3. Data verzameling

Voor dit onderzoek zijn in eerste instantie pilot interviews uitgevoerd. Aansluitend zijn er cases bestudeerd door met leden van de Raad van Advies semigestructureerde diepte-interviews af te nemen.

Voor de pilot interviews zijn vijf experts op dit onderwerp gesproken. Dr. Flören komt regelmatig voor in de literatuur over familiebedrijven. Om deze reden heeft er een gesprek over dit onderwerp plaatsgevonden. Er is met Prof. Dr. Heugens van het Erasmus Centre for Family Business (ECFB) gesproken. Als expert op dit onderwerp is hij als tweede lezer voor dit onderzoek gevraagd. Ook zijn er twee gesprekken met experts van gerenommeerde accountantskantoren geweest, en is een lezing voor familiebedrijven bijgewoond. Daarnaast is er meerdere malen met Senior Researcher mevrouw Van Helvert gesproken. Zij heeft haar promotieonderzoek geschreven over familiebedrijven met Raad van Advies en was hiervoor verbonden aan het Centre for Family Enterprise and Ownership (CEFEO) van Jönköping International Business School in Zweden.

In dit onderzoek is gebruikgemaakt van casestudies door semigestructureerde diepte-interviews af te nemen met leden van de Raad van Advies. Een semigestructureerd interview geeft enerzijds de vrijheid voor het creëren van de gewenste diepgang en anderzijds voldoende richting aan het interview om aan de doelstelling van het onderzoek te blijven voldoen (Saunders et al., 2009). Het afnemen van interviews is een efficiënte en praktische manier om informatie te verzamelen en geschikt om de ervaringen vanuit het perspectief van een bepaald persoon te onderzoeken (Eriksson et al., 2016).

Ter introductie van het onderzoek is voor elk interview de context en het doel van de medewerking voor het onderzoek (bijlage I) en het interview protocol (bijlage II) naar elke geïnterviewde gestuurd. In het interview protocol is te lezen dat elk interview verdeeld is in vijf onderdelen, namelijk (i) Introductie, (ii) Algemene gegevens van de geïnterviewde en het bedrijf, (iii) Introductie Raad van Advies, (iv) Taken Raad van Advies en (v) Afsluiting. Voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag zijn met name de onderdelen II, III en IV interessant. Om de algemene gegevens van het familiebedrijf in kaart te brengen, zijn de vragen die in tabel 5 verwerkt zijn als

startpunt voor dit onderdeel genomen. Gekeken vanuit het conceptueel model (Figuur 4) wordt met behulp van deze vragen antwoord gegeven op de context van het familiebedrijf (Figuur 4, familiebedrijf context). De antwoorden op deze vragen, geven meer context aan de antwoorden die worden gegeven bij onderdeel II en III.

Tabel 5: Interviewvragen Algemene gegevens bedrijf
Algemene gegevens bedrijf

Introductie	1. In welke branche opereert het bedrijf?
	2. Wat is/ zijn de belangrijkste product(en) / dienst (en) die het bedrijf levert?
	3. Wanneer is het bedrijf opgericht?
	4. Wat is de segmentatie van klanten?
	5. Wat is de omzet van het bedrijf (2018)?
	6. Hoeveel werknemers werken er bij het bedrijf? (2018)
	7a. Hoeveel verschillende aandeelhouders zijn er in het bedrijf? 7b. En hoeveel hiervan zijn familieleden?
	8. Hoe liggen de eigendomsverhoudingen?
	9a. Zijn er familieleden betrokken bij het management? 9b. Zo ja, welke rol spelen ze in de onderneming?
	10. Hoeveelste generatie zit in het bedrijf?
Strategie	11. In welke levenscyclus zit het bedrijf?
	12. Welke strategie hanteert het bedrijf?

Met de interviewvragen die in tabel 6 zijn verwerkt, is de Raad van Advies in kaart gebracht. Deze inzichten geven antwoord op de samenstelling en reden van oprichting van de Raad van Advies, welke in het conceptueel model (Figuur 4) onder de Raad van Advies (Figuur 4, box: Raad van Advies) zijn verwerkt. De vragen uit tabel 6 zijn als startpunt genomen bij het beantwoorden en verklaren van de eerste deelvraag, die luidt: “Wat is de samenstelling en reden van de oprichting van de Raad van Advies?”

Tabel 6: Interviewvragen Introductie Raad van Advies
Introductie Raad van Advies

1. Hoeveel personen zitten er in de Raad van Advies?
2. Wanneer is de Raad van Advies opgericht?
3. Met welk doel is de Raad van Advies opgericht?
4. Wat is de achtergrond van de Raad van Advies leden (expertise en werkervaring)
5. Hoe lang zitten de leden in de Raad van Advies?
6. Krijgen de leden van de Raad van Advies een vergoeding?
7. Hoe vaak per jaar komt de Raad van Advies samen voor een vergadering?
8. Hoe lang duurt gemiddeld een vergadering met de Raad van Advies?
9. Wie bepaalt de agenda tijdens het overleg?
10. Welke punten staan op de agenda?
11. Hoe is de sfeer tijdens het overleg?
12. Worden er notulen gemaakt?

Aansluitend zijn de taken van de Raad van Advies (tabel 7) in kaart gebracht, hierbij is de strategische oriëntatie van niveaus, namelijk operationeel, tactisch en strategisch (Shivakumar, 2014; Van Helvert-Beugels, 2018) als kapstok genomen. De taken die hierbij zijn gebruikt, zijn gebaseerd op de literatuur- en pilotstudie (Van Helvert-Beugels, 2018) en zijn verder aangescherpt met de resultaten uit de casestudies. Aangezien de taken veel omvattend zijn, is ervoor gekozen om de taken nader te specificeren. Deze specificatie is uitgewerkt onder ‘code omschrijving’. In deze scriptie behoren bijvoorbeeld adviezen over (lange termijn) strategie, stimuleren van professionaliteit en discipline binnen het bedrijf en adviezen bij nieuwe investeringen onder strategische taken van de Raad van Advies. Door de antwoorden van de vragen uit tabel 7 in kaart te brengen, wordt antwoord gegeven op de invulling van de rol van de Raad van Advies (Figuur 4, box: Invulling adviesrol). De vragen zijn als basis gebruikt voor het beantwoorden van de tweede deelvraag, die luidt: “Op welke manier bekleedt de Raad van Advies hun rol bij bedrijfs- en familievragestukken?” Daarnaast zijn er tijdens de interviews verklaringen voor de invulling van de taken van de Raad van Advies gevraagd.

Tabel 7: Interviewvragen Taken Raad van Advies

Advies	Taken	Code omschrijving
Bedrijf gerelateerde-vraagstukken	Markt	Adviseren over marktontwikkeling / markt-specifieke kennis
	Operationeel	Adviseren over dagelijkse / operationele bedrijfsvoering
		Adviseren over (langere termijn) strategie
	Strategisch	Stimuleren van professionaliteit en discipline binnen het bedrijf
		Adviseren bij nieuwe investeringen
	Overig	Advies over fiscale zaken
		Advies over financiële zaken (incl. financiering)
		Advies over juridische zaken
		Klankbord met betrekking tot toekomstige bedrijfsopvolging voor zittend bestuur
	Familie-gerelateerde-vraagstukken	Familie
Adviseur voor echtgenoot en/of bedrijfsopvolgers in geval van overlijden CEO		
Adviseur/ mediatie bij familieconflicten		
Adviseur bij (opstellen) familiestatoot		

Na het afnemen van de interviews is de literatuurstudie opnieuw geanalyseerd en zijn er verbanden gelegd. Met behulp van de literatuurstudie en de afgenomen interviews zijn de deelvragen beantwoord. Deze dienen als basis voor het beantwoorden van de hoofdvraag, maar ook voor het verklaren van de antwoorden van de hoofdvraag.

Op één interview na, zijn alle interviews face-to-face afgenomen, omdat zo ook de non-verbale communicatie meegenomen kon worden. Waar nodig is hierop geacteerd door bijvoorbeeld de non-verbale communicatie te benoemen en erop door te vragen. In totaal zijn negen interviews afgenomen met Raad van Advies leden die aan de selectiecriteria voldoen. Hiervan zijn er acht face-

to-face afgenomen en één telefonisch. Eén interview is telefonisch afgenomen omdat het Raad van Advies lid langere tijd in het buitenland verbleef. De lengte van de interviews varieerde van 1,5-2h en met toestemming van de respondenten zijn de interviews opgenomen.

3.4. Data-analyse en coderingstemplate met voorbeelden

De interviews zijn met behulp van de template analysetechniek geanalyseerd. Bij het ontwikkelen van de thema's bij dit coderingssysteem is de literatuurstudie in eerste instantie als uitgangspunt genomen en is de template verder aangevuld en aangepast met onderwerpen die uit de interviews kwamen. Deze methode is gebaseerd op het thematisch organiseren en analyseren van uitgebreide tekstuele data (King, 2004) en meestal op basis van interviews (Brooks, J., McCluskey, S., Turley, E., & King, N., 2015). De template analyse biedt een relatief gestructureerde aanpak om data te analyseren maar is tegelijk ook flexibel genoeg om het analyseproces aan te passen naar de behoeften van het onderzoek (Brooks et al., 2015). De opgedane kennis uit eerdere interviews heeft als basis voor het volgende interview gediend, waardoor steeds specifiekere vragen zijn gesteld. Dit lijkt de meest geschikte methode voor het analyseren en verwerken van de interviews. Om de betrouwbaarheid zo hoog mogelijk te houden, zijn de interviews zo veel mogelijk letterlijk samengevat uitgetypt met anekdotes van passages. Daarna is de data gecodeerd. In tabel 8 is dit met voorbeelden weergegeven. In deze template zijn de taken van de Raad van Advies verwerkt, waarbij bij elke 'code omschrijving' minimaal één voorbeeld uit de interviews is gegeven.

Tabel 8: Coderingstemplate met voorbeelden taken Raad van Advies

Advies	Taken	Code omschrijving	Voorbeeld	
Bedrijfs-vraagstuk	Markt	Adviseren over marktontwikkeling / markt-specifieke kennis	"Ze hebben bewust voor twee adviseurs met specifieke marktkennis gekozen. Ze verwachten dat zij met proactieve adviezen uit de sector komen. Een voorbeeld hiervan is het kortingskaartensysteem. Januari is altijd een lastige maand en daarom heb ik ze geadviseerd om bij aankopen in december kortingskaarten weg te geven, welke in januari verzilverd kunnen worden." (Respondent 3)	
	Operationeel	Adviseren over dagelijkse / operationele bedrijfsvoering	"Maandelijks bespreek ik met de ondernemer de orderportefeuille en als deze achterblijft, gaan we de portefeuille op klantniveau bespreken" (Respondent 7)	
		Adviseren over (langere termijn) strategie	"Als ik mij als lid van de Raad van Advies bezig moet houden met de operatie, vraag ik me af of de directeur wel geschikt is." (Respondent 6) "We bespreken grote investeringsvraagstukken, maar bij de verdere invulling van bijvoorbeeld de financiering, zijn we niet betrokken." (Respondent 6)	
	Strategisch	Stimuleren van professionaliteit en discipline binnen het bedrijf	"Ik ben bij de Raad van Advies betrokken om het bedrijf verder te professionaliseren en om de groei te begeleiden." (Respondent 8) "Vader is heel goed in innovatie, maar het bedrijf heeft nu 15 Miljoen omzet en dat vraagt een andere aansturing." (Respondent 8) "Samen met vader hebben we een externe directeur aangesteld die het bedrijf verder moet professionaliseren." (Respondent 8)	
		Adviseren bij nieuwe investeringen	"Tuurlijk! Dat bespreken we elk overleg." (Respondent 9)	
		Advies over fiscale zaken	"Formeel komen we vier keer per jaar samen, maar tussendoor hebben we ook geregeld contact. Pas zijn ze een nieuwe activiteit gestart en dan belt hij **." (Respondent 2)	
	Overig	Advies over financiële zaken (incl. financiering)	"Op maandbasis ontvang ik van beide bedrijven de financiële performance waar ik in de adviesraad zit. Dit is voor mij de basis om de voortgang te kunnen monitoren." (Respondent 7) "Ik ben nu bezig met de financiering voor één van de bedrijven, vanmiddag is het gesprek met de bank." (Respondent 7)	
		Advies over juridische zaken	"Het bedrijf werkt veel met patenten en de IE rechten moeten goed geregistreerd worden. Een van de leden uit de Raad van Advies adviseert het bedrijf hierover." (Respondent 8)	
	Familie-vraagstuk	Familie	Klankbord met betrekking tot toekomstige bedrijfsopvolging voor zittend bestuur	"Ik spreek vader regelmatig over de opvolging. Hier zijn geen formele overleggen voor ingepland, maar dit komt ter sprake als er specifieke zaken spelen die pa met mij wil bespreken." (Respondent 4)
			Adviseur en steun voor bedrijfsopvolgers	"We zitten twee keer per maand met de directie en de RvA bij elkaar om de bedrijfsmatige voortgang te bespreken en daarnaast spreek ik beide broers nog maandelijks apart over de persoonlijke voortgang" (Respondent 4)
Adviseur voor echtgenoot en/of bedrijfsopvolgers in geval van overlijden CEO			"We hebben een reserve bestuur opgesteld en daar zit ik ook in." (Respondent 7)	
Adviseur/ mediatie bij familieconflicten			"Ja, mijn belangrijkste taak is om ze te begeleiden bij een betere samenwerking. De samenwerking moet verbeteren, voordat ze het van pa overnemen." (Respondent 3)	
Adviseur bij (opstellen) familiestatuu			"Mijn specialisme is het begeleiden van het opstellen van familiestatuten. Zo ben ik overigens ook bij een van de familiebedrijven in eerste instantie aan tafel gekomen." (Respondent 2)	

Hoofdstuk 4: Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. In de eerste paragraaf zijn de resultaten van de eerste deelvraag beantwoordt. In de daaropvolgende paragraaf zijn de resultaten van de tweede deelvraag behandeld. Bij de presentatie van de bevindingen zijn ter onderbouwing regelmatig quotes uit de interviews gebruikt.

4.1. Reden oprichting Raad van Advies en de samenstelling

In deze paragraaf zijn de resultaten van de eerste deelvraag, die luidt: *“Wat is de samenstelling en reden van de oprichting van de Raad van Advies?”* uitgewerkt. Deze paragraaf begint met een omschrijving van de meest voorkomende fases waar het familiebedrijf met Raad van Advies in verkeren en de meest voorkomende redenen voor de oprichting van de Raad van Advies. Aansluitend zijn de bevindingen van de samenstelling van de Raad van Advies gepresenteerd.

4.1.1. Fase familiebedrijf en doel aanstellen Raad van Advies

De geïnterviewde bedrijven bevinden zich in het driedimensionaal ontwikkelingsmodel van het familiebedrijf (Gersick et al., 1997) veelal in de uitbreidingsfase en enkele keren in de volwassenheidsfase.

De meest voorkomende redenen waarom er een adviesraad aan wordt gesteld, zijn (i) Om de groei van het bedrijf te begeleiden en een professionaliteitsslag te maken en (ii) Om de aandelenoverdracht naar de volgende generatie te ondersteunen. Dit wordt gedaan door te klankborden met de directie en anderzijds door kritische vragen te stellen. *“De ondernemer moet met een voorstel komen en dan kunnen wij vragen stellen om het plan verder aan te scherpen.”* (Respondent 6) *“De valkuil van een adviseur is dat ze op de stoel van de ondernemer gaan zitten.”* (Respondent 6) *“Als Raad van Advies kun je nooit te veel vragen stellen”* (Respondent 4). De Raad van Advies wordt veelal ingeschakeld om bedrijfs- en familievraagstukken te begeleiden. Bij de vaste overleggen met de Raad van Advies is een vaste agenda en afhankelijk wat dan speelt, varieert de tijd per agendapunt en worden er punten toegevoegd. De eerste opzet van aanvullende onderwerpen komt vaak vanuit de directie. Veelvoorkomende vaste agendapunten zijn de strategie, voortgang en de financiële performance. Op welk niveau de agendapunten worden besproken, is afhankelijk van de behoefte van de directie.

4.1.2. Samenstelling Raad van Advies

Het incidenteel inschakelen van specialistische adviseurs is vaak niet voldoende als het gaat om (strategische) vraagstukken, zoals het begeleiden van de groei en het begeleiden van de aandelenoverdracht naar de volgende generatie. De directie kan bij dergelijke vraagstukken behoefte hebben aan een structureel adviesorgaan die op regelmatige basis bij elkaar komen. De samenstelling van de Raad van Advies wordt in alle nauwkeurigheid gedaan door te kijken naar expertise, ervaring en persoonlijkheid. De samenstelling van elke Raad van Advies blijkt uit dit onderzoek heterogeen te zijn. *“Ze hebben bewust voor twee adviseurs met specifieke marktkennis gekozen. Ze verwachten dat zij met proactieve adviezen uit de sector komen. Een voorbeeld hiervan is het kortingskaartensysteem. Januari is altijd een lastige maand en daarom heb ik ze geadviseerd om bij aankopen in december kortingskaarten weg te geven, die in januari verzilverd kunnen*

worden." (Respondent 3) "Als je als Raad van Advies moet adviseren over de marktontwikkelingen, is niet best." (Respondent 4) "Ik ben aangesteld om de opvolging te begeleiden, dit betekent de transactie maar ook de softe kant." (Respondent 4) De reden hiervoor is dat de samenstelling afhankelijk is van de behoefte van de DGA en deze behoefte varieert. Waar mogelijk worden specifieke vraagstukken zoals begeleiding van een familiestatuuut door de Raad van Advies ingevuld. Uit dit onderzoek blijkt dat er regelmatig externe specialisten in worden geschakeld voor o.a. fiscale of juridische vraagstukken, dit is afhankelijk van de expertise van de Raad van Advies.

Over het algemeen kan echter wel geconcludeerd worden dat ten minste één van de Raad van Advies leden veelal (uitgebreide) financiële kennis heeft. Het bespreken van de financiële performance staat bij elk overleg met de Raad van Advies op de agenda. "Ik houd elk overleg de thermometer in het bedrijf om te kijken hoe we ervoor staan." (Respondent 7) "De financiële adviseur stuur ik wekelijks de performance door en de andere twee ontvangen de cijfers op maandbasis." (Respondent 3) "Elk overleg beginnen we met de financiële voortgang, dit is de basis." (Respondent 9) Naast de financiële kennis is ervaring met de dynamiek van een familiebedrijf voor ten minste één van de leden van de Raad van Advies wenselijk. "Ik heb ervaring met het begeleiden van familiebedrijven, dat was zeker een pré voor de ondernemer." (Respondent 1) "Ik ben gespecialiseerd in het opstellen van familiestatuten, dat heeft zeker meegespeeld." (Respondent 2)

4.2. Taken Raad van Advies

In tabel 9 is de template met de resultaten van de taken van de Raad van Advies weergegeven. Dit zijn de resultaten die antwoord geven op de tweede deelvraag, die luidt: "Op welke manier bekleedt de Raad van Advies hun rol bij bedrijfs- en familie vraagstukken?". De eerste paragraaf beantwoordt de vraag over bedrijfs-gerelateerde vraagstukken en de tweede paragraaf over familie-gerelateerde vraagstukken.

Tabel 9: Template met resultaten taken van de Raad van Advies

Advies	Taken	Code omschrijving	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	Resultaat	
Bedrijfsvraagstuk	Markt	Adviseren over marktontwikkeling / markt-specifieke kennis	Beperkt (1.5-2.49)	Beperkt (1.5-2.49)	Meestal (4.5-5)	Beperkt (1.5-2.49)	Meestal (4.5-5)	Beperkt (1.5-2.49)	Meestal (4.5-5)	Beperkt (1.5-2.49)	Beperkt (1.5-2.49)	Neutraal	
	Operationeel	Adviseren over dagelijkse / operationele bedrijfsvoering	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Beperkt (1.5-2.49)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Neutraal	
	Strategisch	Adviseren over (langere termijn) strategie	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal
		Stimuleren van professionaliteit en discipline binnen het bedrijf	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	
		Adviseren bij nieuwe investeringen	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	
	Overig	Advies over fiscale zaken	Beperkt (1.5-2.49)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Neutraal
		Advies over financiële zaken (incl. financiering)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	
Advies over juridische zaken		Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Beperkt (1.5-2.49)	Beperkt (1.5-2.49)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)		
Familievraagstuk	Familie	Klankbord met betrekking tot toekomstige bedrijfsopvolging voor zittend bestuur	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Soms	
		Adviseur en steun voor bedrijfsopvolgers	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Beperkt (1.5-2.49)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)		
		Adviseur voor de echtgenoot en/of bedrijfsopvolgers in geval van overlijden CEO	Meestal (4.5-5)	Beperkt (1.5-2.49)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)		
		Adviseur/ mediatie bij familieconflicten	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)		
		Adviseur bij (opstellen) familiestatuuut	Meestal (4.5-5)	Beperkt (1.5-2.49)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)	Beperkt (1.5-2.49)	Meestal (4.5-5)	Meestal (4.5-5)		

■ Zeer beperkt (1-1.49)
 ■ Beperkt (1.5-2.49)
 ■ Neutraal (2.5-3.49)
 ■ Soms (3.5-4.49)
 ■ Meestal (4.5-5)

4.2.1. Rol Raad van Advies bij bedrijfsvraagstukken

Voor strategische vraagstukken zoals het begeleiden van de groei en het begeleiden van de aandelenoverdracht geven directieleden met Raad van Advies de voorkeur voor een meer structureel adviesorgaan. Shivakumar (2014) maakt voor de strategische oriëntatie onderscheid naar drie niveaus: operationeel, tactisch en strategisch. De Raad van Advies adviseert veelal op strategisch gebied, maar naar gelang de behoefte, ook op tactisch en operationeel gebied. *“Het is geen grote corporate zoals de bank waar je met grote strategieën te maken hebt, dit is niet te scheiden binnen een MKB-bedrijf.”* (Respondent 7) *“Ik wil weten wat er in het bedrijf reilt en zeilt, maar ik houd me niet bezig met de dagelijkse business.”* (Respondent 1) *“Ik stuur op weekbasis de rapportages door”* (Respondent 3). Net als de samenstelling van de Raad van Advies, varieert ook de invulling van de rol van de Raad van Advies per bedrijf. De achtergrond van de directie is een van de belangrijkste redenen voor de verschillen, maar ook de levensfase waar het familiebedrijf in verkeert. Gekeken naar de data, zitten de familiebedrijven van de respondenten 1, 3, 4, 6, 7, 8 en 9 in de uitbreidingsfase. Verwacht wordt dat ze enigszins dezelfde behoefte hebben vanuit de Raad van Advies, maar omdat de familiebedrijven van de respondenten 1, 4, 6 en 8 de adviesraad aan hebben gesteld om de aandelenoverdracht te begeleiden, licht daar met name de focus op. De bedrijven 3 en 11 hebben relatief jonge DGA's, waardoor zij met een ander doel de Raad van Advies aan hebben gesteld, namelijk voor het begeleiden van verdere professionalisering van het bedrijf. Om goede begeleiding op een specifiek onderwerp te kunnen bieden, wordt er van de Raad van Advies echter meer gevraagd, bijvoorbeeld het monitoren van de voortgang en het bespreken van de strategie. *“Ik kan alleen een bedrijf goed adviseren, als ik de operatie goed begrijp”* (Respondent 7) *“Tuurlijk, naast de overleggen met de familie hebben we ook een overleg om de voortgang van het bedrijf te bespreken.”* (Respondent 8)

Als er gekeken wordt naar de specifieke invulling van de Raad van Advies bij bedrijfsmatige vraagstukken, wordt er vrijwel altijd geadviseerd over (lange termijn) strategie en bij nieuwe (lange termijn) investeringen. *“In grote lijnen bespreken we waar het bedrijf naar toe wil en het is aan ons om hier kritische vragen over te stellen.”* (Respondent 6) Respondent 9 geeft aan natuurlijk te adviseren bij nieuwe (lange termijn) investeringen. Daarnaast heeft de Raad van Advies een belangrijke rol als het gaat om het stimuleren en professionaliseren van het bedrijf en advisering over financiële zaken, zoals een financiering. *“Ik ben nu bezig met de financiering voor één van de bedrijven, vanmiddag is het gesprek met de bank.”* (Respondent 7) De rol van de adviesraad op het gebied van juridisch en fiscaal vlak is daarentegen veelal beperkter. Opvallend zijn de grote verschillen bij advisering op marktontwikkelingen. *“Ze hebben bewust voor twee adviseurs met specifieke marktkennis gekozen. Ze verwachten dat zij met proactieve adviezen uit de sector komen. Een voorbeeld hiervan is het kortingskaartensysteem. Januari is altijd een lastige maand en daarom heb ik ze geadviseerd om bij aankopen in december kortingskaarten weg te geven, welke in januari verzilverd kunnen worden.”* (Respondent 3) *“We bespreken de marktontwikkelingen, maar als ik ze moet vertellen waarin geïnvesteerd moet worden, is het niet goed.”* (Respondent 4) De marktontwikkelingen worden veelal op hoofdlijnen besproken en afhankelijk van de behoefte van de DGA heeft een van de leden van de Raad van Advies specifieke marktkennis. De behoefte vanuit de DGA lijkt hier sterk in te variëren. Deze variëteit geldt ook voor advisering op operationele vraagstukken. Er lijkt verband te zitten tussen het aantal overleggen en het niveau van advisering; hoe vaker de overleggen, vaak hoe meer operationele vraagstukken besproken worden.

Tegelijkertijd valt op dat bij het bespreken en beantwoorden van strategische vraagstukken, ook regelmatig tactische of operationele onderwerpen aan bod komen. Dit vraagt dus een extra flexibiliteit van de Raad van Advies.

De discussies en adviezen vinden op verschillende niveaus plaats en veranderen door de tijd, dat eist een hoge flexibiliteit van de Raad van Advies. De Raad van Advies moet tussen de drie niveaus kunnen schakelen, maar ook naar gelang de fase waar het bedrijf inzit en waar de directie in die fase behoefte aan heeft.

4.2.2. Rol Raad van Advies bij familievraagstukken

Familiaire aandeelhouders hebben veelal de voorkeur voor ten minste één lid van de Raad van Advies met ervaring van dynamiek van een familiebedrijf. Dit is ook terug te zien in de invulling van de rol van de Raad van Advies binnen familiebedrijven. Opvallend genoeg heeft bijna de helft, namelijk vijf van de elf van de geïnterviewde (respondenten 1, 2, 4, 6 en 8) de Raad van Advies ingeschakeld om de overdracht naar de volgende generatie te begeleiden. Ondanks dat de andere zes bedrijven om een andere reden de Raad van Advies in hebben geschakeld, zit er veelal iemand in de Raad van Advies die ervaring of affiniteit met de dynamiek familiebedrijven heeft en kunnen er veelal familie gerelateerde-vraagstukken met de adviesraad besproken. *“We hadden toen nog geen adviesraad, maar ik kan me voorstellen dat ik dit nu wel met hun zou bespreken”* geeft Respondent 3 aan als gevraagd wordt naar de rol van de Raad van Advies bij een familieconflict tussen hem en zijn vader. Net als bij de begeleiding van bedrijfsvraagstukken, varieert de exacte invulling per bedrijf ook bij familievraagstukken, zoals de begeleiding van een aandelenoverdracht is heel verschillend per bedrijf. Een van de belangrijkste verschillen tussen het advies van de Raad van Advies is de strategische versus de operationele oriëntatie. *“Ik spreek de broers beide maandelijks apart en daarnaast spreek ik de broers met vader ook nog 2 keer per maand om de bedrijfsmatige voortgang te bespreken”* (Respondent 4) *“We spreken elkaar 1 keer in de twee maanden, dat is onvoldoende om de operationele voortgang te bespreken.”* (Respondent 6) *“Eventuele familieconflicten hebben vroeg of laat ook invloed op het bedrijf.”* (Respondent 1) De specifieke invulling bij familievraagstukken varieert dus per Raad van Advies.

De toekomstige opvolging voor het zittend bestuur is een onderwerp dat veelal vanuit de familievraagstukken wordt besproken. *“De Raad van Advies is opgericht om de harde groei en de aandelenoverdracht te begeleiden.”* (Respondent 6) Daarnaast heeft de Raad van Advies veelal een adviserende of mediator rol bij familieconflicten, die verband hebben of invloed kunnen hebben op het bedrijf. Hoe intensief de advisering op familievraagstukken is, varieert van een maandelijks overleg met ieder familiair directielid apart tot zes keer per jaar overleggen, waarbij dit een van de vele agendapunten is. *“Elke maand bespreek ik met beide zoons apart hun eigen voortgang.”* (Respondent 4) *“Ik bespreek o.a. hoe ze zich in het bedrijf goed kunnen positioneren”* (Respondent 4) *“Tijdens ons tweemaandelijks overleg bespreken we o.a. de familiezaken.”* (Respondent 6) De Raad van Advies wordt bij familiebedrijven veelal betrokken bij familie gerelateerde vraagstukken, zoals bedrijfsopvolging en familieconflicten. Dit is ook onderscheidend voor een Raad van Advies van familiebedrijf ten opzichte van niet-familiebedrijven en vraagt een extra dynamiek en flexibiliteit van de Raad van Advies.

Hoofdstuk 5: Conclusie en limitaties

5.1. Hoe de rol van de Raad van Advies binnen Nederlandse familiebedrijven wordt ingevuld

Om de hoofdvraag, die luidt: *“Hoe wordt de rol van de Raad van Advies binnen Nederlandse familiebedrijven ingevuld?”* te kunnen beantwoorden, zijn er twee deelvragen opgesteld. In dit hoofdstuk worden de deelvragen en de hoofdvraag beantwoord aan de hand van de resultaten uit hoofdstuk 4, en worden er verklaringen voor de antwoorden gegeven. De resultaten worden verklaard met opgedane kennis uit de casestudies en wetenschappelijke literatuur. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een paragraaf waar in de limitaties zijn weergegeven en aanbevelingen voor vervolgonderzoek wordt gedaan.

5.1.1. Samenstelling en reden oprichting Raad van Advies

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de eerste deelvraag, die luidt: *“Wat is de samenstelling en reden van de oprichting van de Raad van Advies?”*.

Het incidenteel inschakelen van specialistische adviseurs kan niet voldoende zijn als het gaat om (strategische) vraagstukken, zoals het begeleiden van de groei en het begeleiden van de aandelenoverdracht naar de volgende generatie. De directie kan bij dergelijke vraagstukken behoefte hebben aan een structureel adviesorgaan die op regelmatige basis bij elkaar komt. De samenstelling van de Raad van Advies blijkt heterogeen te zijn. De reden hiervoor is dat de samenstelling afhankelijk is van de behoefte van de directie en de (levens)fase waar het bedrijf in verkeert, en deze varieert. Daarbij kan deze ook nog eens binnen een bedrijf door de tijd veranderen. Bij een ervaren directie die actief is bij een bedrijf dat in de fase van volwassenheid verkeert en een professionaliteitsslag wil maken, wordt voornamelijk op strategisch niveau gesproken. Tijdens of na een aandelenoverdracht en er veelal sprake is van een minder ervaren directie, worden naast strategische vraagstukken, ook regelmatig tactische en operationele vraagstukken besproken. Voorbeelden hiervan zijn specifieke marktontwikkelingen of de positie van de nieuwe directie binnen het familiebedrijf. Dit vraagt een andere samenstelling van de Raad van Advies. Volgens dit onderzoek wordt de samenstelling van de Raad van Advies in alle nauwkeurigheid gedaan door te kijken naar expertise, ervaring en persoonlijkheid. Volgens Strike (2012) is het kiezen van adviseurs een van de meest onderbelichte onderwerpen, maar de keuze van adviseurs is van cruciaal belang om een effectief doel te bereiken. Het kan helpen om adviseurs met verschillende achtergronden, bijvoorbeeld financieel, juridisch en psychologisch te nemen, waardoor er ook een goede balans in advisering is (Dyer, 2014). Op deze manier wordt er vanuit verschillende invalshoeken naar het (strategisch) vraagstuk gekeken. Over het algemeen kan uit dit onderzoek echter wel geconcludeerd worden dat ten minste één van de Raad van Advies leden veelal (uitgebreide) financiële kennis heeft. Het bespreken van de financiële performance staat bij elk overleg met de Raad van Advies op de agenda en wordt gebruikt om de voortgang te bepalen. Naast de financiële kennis is ervaring met de dynamiek van een familiebedrijf voor ten minste één van de leden van de Raad van Advies wenselijk, aangezien directieleden het belangrijk vinden dat er affiniteit is met familiebedrijven en de Raad van Advies de extra dynamiek hiervan goed begrijpt. Uit meerdere studies blijkt dat het van belang is dat adviseurs zich inspannen om de specifieke problematiek bij familiebedrijven te begrijpen (Reddrop & Mapunda, 2015).

Opvallend is dat de familiebedrijven met Raad van Advies zich veelal in de uitbreidingsfase en enkele keren in de volwassenheidsfase van het driedimensionaal ontwikkelingsmodel van het familiebedrijf (Gersick et al., 1997) bevinden. Twee verklaringen volgens de literatuur waarom familiebedrijven geen Raad van Advies hebben, is dat er geen behoefte aan advies is en anderzijds de hoge kosten (Berent-Braun et al., 2013). Het ontbreken van kapitaal lijkt in de opstartfase de meest waarschijnlijke reden. Het driedimensionaal ontwikkelingsmodel is dynamisch van aard, wat betekent dat de fase waar het bedrijf zich in bevindt, door de jaren heen kan veranderen. Zo beginnen bedrijven vaak in de opstartfase en groeien ze door naar de volwassenheidsfase.

Uit dit onderzoek blijkt dat de rol van de Raad van Advies binnen Nederlandse familiebedrijven veelal in wordt gevuld als klankbord voor de directie en er een kritische blik van de objectieve Raad van Advies wordt verwacht. Het klankborden en de kritische blik gebeurt volgens dit onderzoek veelal op enerzijds bedrijfsvraagstukken, namelijk het begeleiden van groei en anderzijds familievraagstukken, namelijk bij de aandelenoverdracht. Uit nader literatuuronderzoek kan verklaard worden dat directieleden met een Raad van Advies veelal een growth mindset hebben. Het two mindsets model van Carol S. Dweck onderscheidt de fixed en growth mindset, waarbij de growth mindset ervan uitgaat dat intelligentie kan ontwikkelen en fixed mindset ervan uitgaat dat intelligentie statisch is. Met name mensen met de growth mindset leren van kritiek, terwijl de fixed mindset negatieve feedback over het algemeen meer negeert. Uit dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat door de actieve behoefte aan de kritische blik van de Raad van Advies en het klankborden met het adviesorgaan, de directie met Raad van Advies veelal een growth mindset hebben.

5.1.2. Rol van de Raad van Advies bij bedrijf- en familievraagstukken

In deze paragraaf is de tweede deelvraag van dit onderzoek beantwoord, die luidt: *“Op welke manier bekleedt de Raad van Advies hun rol bij bedrijfs- en familievraagstukken?”*.

De Raad van Advies kan zich in termen van technisch versus niet-technisch advies aanvullen, waarbij met technisch advies o.a. juridisch of financieel advies wordt bedoeld en met niet-technisch de softere kant van de advisering (Upton, Vinton, Seaman, & Moore, 1993). Een voorbeeld van niet-technisch advies heeft bijvoorbeeld betrekking op het managen van familieconflicten. Hieronder wordt eerst de manier waarop de Raad van Advies de adviesrol bij bedrijfsvraagstukken invult en aansluitend bij familievraagstukken uitgewerkt. Bij het beantwoorden van deze deelvraag worden (mogelijke) oorzaken en verklaringen uit dit onderzoek en de literatuur gebruikt.

Voor vraagstukken zoals het begeleiden van de groei en het begeleiden van de aandelenoverdracht kunnen directieleden de voorkeur geven voor een meer structureel adviesorgaan. Shivakumar (2014) maakt voor de strategische oriëntatie onderscheid naar drie niveaus: operationeel, tactisch en strategisch. Uit dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat de Raad van Advies voornamelijk op strategisch niveau adviseert, maar naar gelang de behoefte van het management ook op tactisch en operationeel gebied. Dit is veelal afhankelijk van de achtergrond van de directie en de levensfase waar het familiebedrijf in verkeert.

Als er gekeken wordt naar de specifieke invulling van de Raad van Advies bij bedrijfsmatige vraagstukken, blijkt uit dit onderzoek dat er vrijwel altijd geadviseerd wordt op (lange termijn) strategie en bij nieuwe (lange termijn) investeringen. Daarnaast heeft de Raad van Advies veelal een belangrijke rol als het gaat om het stimuleren en professionaliseren van het bedrijf en advisering over financiële zaken, zoals een financiering. Directieleden zien dit als strategische beslissingen die invloed op de continuïteit van het familiebedrijf hebben. Om deze reden dat de directie deze vraagstukken veelal met de Raad van Advies bespreekt. De rol van de adviesraad op het gebied van juridisch en fiscaal vlak is daarentegen vaak veel beperkter, omdat dit specifieke kennis vergt en minder effect heeft op het onderscheidend vermogen voor de lange termijn. Opvallend zijn de grote verschillen bij advisering op marktontwikkelingen. De marktontwikkelingen worden veelal (op hoofdlijnen) met de Raad van Advies besproken en afhankelijk van de behoefte van de directie heeft een van de leden van de Raad van Advies specifieke marktkennis. Uit het onderzoek van deze scriptie blijkt dat dit met name afhankelijk is van de achtergrond en samenstelling van de directie.

Zoals eerder geconcludeerd hebben familiale aandeelhouders veelal de voorkeur voor ten minste één lid van de Raad van Advies met ervaring of affiniteit met de dynamiek van een familiebedrijf. Dit komt ook overeen met de bevinding dat een familie-gerelateerd vraagstuk, namelijk het begeleiden van de aandelenoverdracht, een van de belangrijkste redenen is voor het oprichten van een Raad van Advies. Uit meerdere studies blijkt dat het van belang is dat adviseurs zich inspannen om de specifieke problematiek bij familiebedrijven te begrijpen (Reddrop & Mapunda, 2015). Dit is ook terug te zien in de invulling van de rol van de Raad van Advies binnen familiebedrijven, aangezien familiezaken veelal worden besproken. Doordat de toekomstige opvolging als essentieel wordt gezien, is dit voor het zittend bestuur een van de meest besproken onderwerpen als het gaat over familie-gerelateerde zaken. Daarnaast heeft de Raad van Advies veelal een adviserende of mediërende rol bij familieconflicten, die verband of invloed hebben op het familiebedrijf. Dit komt doordat de adviesraad veelal langere tijd bij het bedrijf betrokken is en waar nodig ook op afstand van het bedrijf staat. De exacte invulling van het niveau van het bespreken van familievraagstukken varieert per bedrijf en per vraagstuk. De begeleiding van een aandelenoverdracht wordt bijvoorbeeld door verschillende Raad van Advies leden anders ingevuld, daar de ene Raad van Advies maandelijks met de directie apart zit om de persoonlijke voortgang te bespreken, spreekt de andere Raad van Advies de directie alleen per kwartaal. Een van de belangrijkste verschillen tussen het advies van de Raad van Advies binnen familiezaken is dus de strategische versus de operationele oriëntatie.

De urgentie dat de bedrijfs- en familiedimensie goed in balans is, kan verklaard worden met het Performance of Family Firms model van Sharma uit 2004, waaruit blijkt dat een rationeel bedrijfssysteem ten onder kan gaan aan het emotionele familiesysteem wanneer ze met elkaar botsen.

De toekomstige opvolging voor het zittend bestuur is een onderwerp dat veelal vanuit de familie vraagstukken wordt besproken. Dit sluit ook aan bij de bevinding dat de aandelenoverdracht binnen familiebedrijven een van de meest voorkomende redenen voor het aanstellen van een Raad van Advies is. Daarnaast heeft de Raad van Advies veelal een adviserende of mediator rol bij familieconflicten, die verband hebben of invloed kunnen hebben op het bedrijf. De Raad van Advies wordt bij familiebedrijven veelal betrokken bij familie gerelateerde vraagstukken, zoals bedrijfsopvolging en familieconflicten. Dit is ook onderscheidend voor een Raad van Advies van familiebedrijf ten opzichte van niet-familiebedrijven en vraagt een extra dynamiek en flexibiliteit van de Raad van Advies.

5.1.3. Invulling Raad van Advies binnen Nederlandse familiebedrijven

Hieronder is de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt: *“Hoe wordt de adviesrol bij bedrijfs- en familie vraagstukken door de Raad van Advies binnen Nederlandse familiebedrijven ingevuld?”*.

Uit dit onderzoek blijkt dat familiebedrijven met Raad van Advies veelal in de uitbreidings- of volwassenheidsfase verkeren. Twee verklaringen volgens de literatuur waarom familiebedrijven geen Raad van Advies hebben, is dat er geen behoefte aan advies is en anderzijds de hoge kosten (Berent-Braun et al., 2013). Het ontbreken van kapitaal lijkt in de opstartfase de meest waarschijnlijke reden. De meest voorkomende redenen waarom de adviesraad aan is gesteld is tweeledig: Ten eerste om de groei van het bedrijf te begeleiden en een professionaliteitsslag te maken; ten tweede om de aandelenoverdracht naar de volgende generatie te ondersteunen. De rol van de Raad van Advies wordt voornamelijk ingevuld door zich als klankbord voor het management op te stellen en door kritische vragen te stellen. Uit dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat door de actieve behoefte aan de kritische blik van de Raad van Advies en het klankborden met het adviesorgaan, de directie met Raad van Advies veelal een growth mindset heeft. Mensen met een growth mindset gaan er vanuit dat intelligentie kan ontwikkelen door bijvoorbeeld kritiek, terwijl mensen met een fixed mindset negatieve feedback over het algemeen meer negeren. Gekeken naar de samenstelling van de adviesraad, varieert deze per bedrijf. De reden voor de diversiteit is dat de samenstelling afhankelijk is van de behoefte van de directie en deze verschilt. Uit dit onderzoek kan echter wel geconcludeerd worden dat tenminste één Raad van Advies lid over (uitgebreide) financiële kennis bezit en één lid ervaring of affiniteit heeft met de dynamiek van een familiebedrijf. De laatste reden onderscheidt een Raad van Advies van familiebedrijven van niet-familiebedrijven.

Uit dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat de Raad van Advies voornamelijk op strategisch niveau adviseert, maar naar gelang de behoefte van het management ook op tactisch en operationeel gebied. Volgens deze scriptie is dit afhankelijk van de achtergrond van de directie en de levensfase waar het familiebedrijf in verkeert. Als er een ervaren directie is en het bedrijf in de fase van volwassenheid zit, zal de behoefte van het advies meer strategisch zijn. Bij een meer onervaren management, zal er daarentegen meer behoefte zijn aan, naast strategisch advies, ook tactisch en operationeel advies.

Als er gekeken wordt naar de specifieke invulling van de Raad van Advies bij bedrijfsmatige vraagstukken, blijkt uit dit onderzoek dat er vrijwel altijd geadviseerd wordt op (i) strategie en (ii)

bij nieuwe (lange termijn) investeringen. Daarnaast heeft de Raad van Advies veelal een belangrijke rol als het gaat om (iii) het stimuleren en professionaliseren van het bedrijf en (iv) advisering over financiële zaken, zoals een financiering. Directieleden zien dit als strategische beslissingen die invloed op de continuïteit van het familiebedrijf hebben. Om deze reden dat de directie deze vraagstukken veelal met de Raad van Advies bespreekt. De rol van de adviesraad op het gebied van juridisch en fiscaal vlak is daarentegen vaak veel beperkter, omdat dit specifieke kennis vergt en minder effect heeft op het onderscheidend vermogen voor de lange termijn. Opvallend zijn de grote verschillen bij advisering op marktontwikkelingen. De marktontwikkelingen worden veelal (op hoofdlijnen) met de Raad van Advies besproken en afhankelijk van de behoefte van de directie heeft een van de leden van de Raad van Advies specifieke marktkennis. Uit het onderzoek van deze scriptie blijkt dat dit met name afhankelijk is van de achtergrond en samenstelling van de directie.

Doordat de toekomstige opvolging als essentieel wordt gezien, is dit voor het zittend bestuur een van de meest besproken onderwerpen als het gaat over familie-gerelateerde zaken. Dit sluit ook aan bij de bevinding van dit onderzoek dat de aandelenoverdracht binnen familiebedrijven een van de meest voorkomende redenen is voor het aanstellen van een Raad van Advies. Daarnaast heeft de Raad van Advies veelal een adviserende of mediërende rol bij familieconflicten, die verband of invloed hebben op het familiebedrijf. Dit komt doordat de adviesraad veelal langere tijd bij het bedrijf betrokken is en waar nodig ook op afstand van het bedrijf staat. De urgentie dat de bedrijfs- en familiedimensie goed in balans zijn, kan verklaard worden met het Performance of Family Firms model van Sharma uit 2004 (figuur 5). Hollander en Elan (1988) geven zelfs aan dat het rationele bedrijfssysteem ten onder kan gaan aan het emotionele familiesysteem wanneer ze met elkaar botsen.

Figuur 5: Performance of Family Firms (Sharma, P. 2004)

		FAMILY DIMENSION	
		Positive	Negative
BUSINESS DIMENSION	Positive	I <i>Warm Hearts</i> <i>Deep Pockets</i> High Emotional and Financial Capital	II <i>Pained Hearts</i> <i>Deep Pockets</i> High Financial but Low Emotional Capital
	Negative	III <i>Warm Hearts</i> <i>Empty Pockets</i> High Emotional but Low Financial Capital	IV <i>Pained Hearts</i> <i>Empty Pockets</i> Low Financial and Emotional Capital

5.2. Limitaties en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek

Dit hoofdstuk wordt afgesloten met de limitaties van dit onderzoek en worden aanbevelingen voor vervolgonderzoek gegeven.

Er zijn veel voordelen om kwalitatief onderzoek te doen, zo kun je bijvoorbeeld de diepte in met de respondent en kun je de vragen tussentijds aanscherpen en doorvragen. Doordat de interviews bijna allemaal real-life af zijn genomen, is ook de non-verbale communicatie in dit onderzoek meegenomen. Er zijn echter ook beperkingen aan kwalitatief onderzoek doen en aan dit onderzoek. De beperkingen van het onderzoek en tegelijkertijd de aanbevelingen voor toekomstig onderzoek zijn hieronder uitgewerkt.

Voor deze scriptie zijn elf casestudies uitgevoerd door middel van semigestructureerd diepte-interviews onder elf leden van de Raad van Advies van Nederlandse familiebedrijven. Negen cases voldoen aan de gestelde selectiecriteria en zijn dus enkel deze negen cases zijn meegenomen in de resultaten. De conclusies gelden dus ook alleen voor Nederlandse familiebedrijven. Buitenlandse familiebedrijven zijn hiermee out of scope. Voor toekomstig onderzoek zouden buitenlandse familiebedrijven geïnterviewd kunnen worden en zouden de resultaten met deze conclusie vergeleken kunnen worden.

In dit onderzoek zijn negen cases verwerkt in de resultaten, naar verwachting zou dit voldoende moeten zijn volgens Guest, Bunce en Johnson (2006) omdat we hier te maken hebben met een homogene steekproef. Daarnaast is volgens de onderzoeker “data saturation” bereikt en zou aanvullende interviews weinig nieuwe informatie opleveren. Dit is echter een subjectieve keuze en voor een vervolgonderzoek zouden nog meer leden Raad van Advies leden geïnterviewd kunnen worden. Daarnaast zou het voor vervolgonderzoek ook interessant zijn om directieleden te interviewen.

Vanuit persoonlijke interesse is dit onderzoek uitgevoerd. Het gevaar is dat door de vooroordelen er bepaalde aannames zijn gemaakt en als interviewer er selectieve vragen zijn gesteld, waardoor het onderzoek niet volledig objectief is. Doordat het een kwalitatief onderzoek is, kunnen antwoorden anders door geïnterpreteerd zijn, dan dat de geïnterviewde bedoelde. Ondanks dat dit zo veel mogelijk is ondervangen door open vragen te stellen, de Luisteren, Samenvatten, Doorvragen-methode toe te passen en interviews zo veel mogelijk letterlijk uit te typen, blijft dit een limitatie.

Referenties

- Bijlage I: Context en doel medewerking onderzoek
Bijlage II: Interview protocol

Bijlage I: Context en doel medewerking onderzoek

Achtergrond en onderzoeksvraag

Doordat ik opgegroeid ben in een ondernemersgezin met het familiebedrijf Thielco Steel Solutions Group BV, ben ik al van jongs af aan geïnteresseerd in familiebedrijven. Daarnaast kom ik als Relatiemanager Grootbedrijf bij ABN AMRO Bank ook regelmatig in aanraking met familiebedrijven. Om deze reden dat ik bij de keuze voor mijn scriptieonderwerp snel wist dat ik graag verder onderzoek wilde doen naar familiebedrijven.

Meerdere onderzoeken hebben aangetoond dat bedrijven met een Raad van Advies meer tijd aan de strategie besteden, ze het opvolgingsproces beter doorlopen en die bedrijven actiever op het gebied van internationalisering zijn, is het niet vanzelfsprekend dat MKB bedrijven een Raad van Advies hebben (Blumentritt, 2006; Horan, 2003; Mitter, Duller, Feldbauer-Durstmüller & Kraus, 2014). Daarbij is aangetoond door Berent-Braun et al. (2013) dat familiebedrijven met een Raad van Advies erg tevreden zijn over dit adviesorgaan en het ook aanbevelen aan andere familiebedrijven. Ondanks deze positieve ervaringen heeft slechts nog maar 4% van de Nederlandse familiebedrijven een Raad van Advies.

Familiebedrijven onderscheiden zijn van niet familiebedrijven door het domein familie. Dit maakt het ook direct complexer voor een board, omdat je hier ook te maken hebt met familie- en bedrijfsvraagstukken. Bij niet-familiebedrijven heb je echter alleen te maken met bedrijfsbelangen. Ik ben erg geïnteresseerd hoe de Raad van Advies het Nederlandse familiebedrijf hierbij adviseert.

Mijn onderzoeksvraag luidt: *Hoe wordt de rol van de Raad van Advies binnen Nederlandse familiebedrijven ingevuld?*

Interview

Bij dit onderzoek worden leden van de Raad van Advies van Nederlandse familiebedrijven geïnterviewd. Tijdens het interview wordt dieper ingegaan op de Raad van Advies, o.a. de samenstelling en de reden van oprichting van de adviesraad. Daarnaast wordt aan de hand van voorbeelden de rol van de Raad van Advies besproken, hierbij wordt specifiek ingegaan op de advisering van de familie- en bedrijfsvraagstukken.

Met de verstrekte informatie wordt uiteraard strikt vertrouwelijk omgegaan. De gegevens worden geanonimiseerd.

Bijlage II: Interview protocol

Introductie

- Mezelf kort voorstellen
- Mag ik opnemen?
- Onderwerp en doel thesis doornemen
- Onderzoeksvraag presenteren

Algemene gegevens geïnterviewde en bedrijf

- Wie bent u en bij welk bedrijf bent u lid van de Raad van Advies?
- In welke branche is het bedrijf actief?
- Hoe groot is het bedrijf?
- Hoe ziet de aandeelhouders- en managementstructuur eruit?
- Hoeveelste generatie werkt in het bedrijf?
- Wat is de strategie van het bedrijf?

Introductie Raad van Advies

- Wanneer is de Raad van Advies opgericht?
- Met welk doel is de Raad van Advies opgericht?
- Wat is de samenstelling en de achtergrond van de Raad van Advies leden?
- Welke agendapunten worden besproken tijdens een overleg met de leden van de Raad van Advies?

Taken Raad van Advies

- Hoe wordt door de Raad van Advies markt-specifieke kennis tijdens het overleg gedeeld?
- Wordt de operationele bedrijfsvoering tijdens het overleg besproken? Zo ja, kunt u een voorbeeld geven van een vraagstuk op operationeel niveau?
- Hoe adviseert de Raad van Advies op strategisch gebied?
- Worden familie-gerelateerde vraagstukken tijdens het overleg besproken? Zo ja, kunt u hiervan een voorbeeld geven?

Afsluiten

- Heeft u nog relevante informatie waar ik niet naar gevraagd heb?
- Wie moet ik nog meer spreken?
- Heeft u nog vragen?
- Afstemmen terugkoppeling sturen
- Bedanken

Bronnenlijst:

A.J.S.M. Tervoort e.a. in: *Familievennootschappen*, Instituut voor Ondernemingsrecht nr. 107, Deventer: Wolters Kluwer 2017.

A.J. Thomassen & M. de Jong, *Familie in zaken, spelregels van een bijzondere samenwerking*, Tilburg: Centrum voor het familiebedrijf 2003.

A.L. Verbeke & T. Besieux, 'Generatieconflicten bij vermogende families', *Nederlands-Vlaams Tijdschrift voor Mediation en conflictmanagement* 2016 (20), afl. 2, p. 6-22.

Berent-Braun, M.M., Bus, C.A.C.J., van Dijk, C.C., van Druten, E.W.J.A., Flören, R.H., van den Hurk, Y., Jansen, S.F., . . . Webbink, R. (2013). *Goed ondernemingsbestuur bij familiebedrijven*. Gouda: Baker Tilly Berk N.V./Nyenrode Business Universiteit.

Berle & G. Means, *The modern corporation and private property*, New York: Macmillan 1932.

Bezemer, P. J., Maassen, G., van den Bosch, F., & Volberda, H. (2008). De adviserende rol van commissarissen in het licht van de code Tabaksblat: Minder overlappende commissariaten meer interne verantwoordelijkheden. *Goed Bestuur*, 2, 45-51.

Blanco-Fernandez, J. M. (1993). *De Raad van Commissarissen bij NV en BV* (Doctoral dissertation, Maastricht University).

Blumentritt, T. (2006). The relationship between boards and planning in family businesses. *Family Business Review*, 19(1): 65-72.

Brooks, J., McCluskey, S., Turley, E., & King, N. (2015). The utility of template analysis in qualitative psychology research. *Qualitative Research in Psychology*, 12(2), 202-222.

Brunninge, O., Nordqvist, M., & Wiklund, J. (2007). Corporate governance and strategic change in SMEs: the effects of ownership, board composition and top management teams. *Small Business Economics*, 29(3): 295-308.

Business Development Bank of Canada (2014). *Advisory boards: an untapped resource for business*. Retrieved from https://www.bdc.ca/en/Documents/analysis_research/bdc_study_advisory_boards.

CBS 2017, *Familiebedrijven in Nederland*, april 2017.

Davidsson, P. (2003). The domain of entrepreneurship research: Some suggestions. In J. Katz & S. Shepherd (Eds.), *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth* (vol. 6, pp. 315–372). Oxford, UK: Elsevier/JAI Press.

Erasmus Centre For Family Business (ECFB). *Strategieverandering na generatiewisseling in familiebedrijven*. April 2016

E.P.M. Vermeulen, 'De toekomst van corporate governance: niet-beursgenoteerde vennootschappen?'. In: M. Lückerath-Rovers, B. Bier, H. Van Ees en M. Kaptein (eds.), *Jaarboek Corporate Governance 2012-2013*, Deventer: Kluwer 2012.

Expert Group on Family Business, Final report of the Expert Group. Overview of Family- Business- Relevant-Issues: research, networks, policy measures and existing studies, Brussel: European Commission, Enterprise and Industry Directorate-General, 2009.

FBNed – Vereniging familiebedrijven Nederland. *Ondernemen als familie: aanbevelingen voor goed bestuur in het familiebedrijf*. April 2003

Flören, R., Uhlaner, L., & Berent-Braun, M. (2010). *Family business in the Netherlands characteristics and success factors: A report for the ministry of economic affairs*. Opgehaald van http://www.europeanfamilybusinesses.eu/uploads/Modules/Publications/fbinthenetherlands_ez_ny_enrode2010.pdf

Gersick, K. E., Davis, J.A., Hampton, M.M., & Lansberg, I. (1997). *De levenscyclus van familiebedrijven*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Contact.

Gersick, K. E., & Feliu, N. (2014). Governing the family enterprise: practices, performance and research. In L. Melin, M. Nordqvist, & P. Sharma (Eds.), *The Sage Handbook of Family Business* (pp. 196-225). London: Sage Publications Ltd.

Gordini, N. (2012). The impact of outsiders on small family firm performance: evidence from Italy. *World Journal of Management*, 4(2): 14-35.

Greiner, L.E. (1997). Evolution and revolution as organizations grow: A company's past has clues for management that are critical to future success. *Family Business Review*, 10(4), 397-409.

Grondhuis MSM, De Kluiver H-J (2017) De ontwikkeling van de Corporate Governance Code en zijn juridische betekenis. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 91(5/6): 126–136. <https://doi.org/10.5117/mab.91.24032>

H.J. de Kraker, 'Het praktisch nut van de herziene Corporate Governance Code voor het MKB', *Bedrijfsjuridische Berichten* 2017/44, afl. 11, juni 2017, p. 151-154.

Horan, P. J. (2003). Establishing an advisory board for the family business. *Journal of Financial Service Professionals*, 57(6): 61.

- Ibrahim, A.B., McGuire, J., Soufani, K., & Poutziouris, P. (2004). Patterns in strategy formation in a family business. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 10(1/2), 127-140.
- Ibrahim, B., Dumas, C., & McGuire, J. (2001). Strategic decision making in small family firms: An empirical investigation. *Journal of Small Business Strategy*, 12(1), 80-90.
- J. Armour, H. Hansmann en R. Kraakman, "Agency problems and legal strategies" in E. Rock, G. Hertig, H. Hansmann, H. Kanda, J. Armour, K. Hopt, L. Eenriques, P. Davies en R. Kraakman, *The Anatomy of Corporate Law. A comparative and functional approach*, Oxford: Oxford Press 2009.
- J.A. van Hamel, 'Goed bestuur in het familiebedrijf', *Tijdschrift voor vennootschapsrecht, rechtspersonenrecht en ondernemingsbestuur* 2005, afl. 3 p. 85-90.
- J. Chua, J. Chrisman en P. Sharma, 'Defining the family business by behavior', *Entrepreneurship Theory and Practice*, Volume 23, Issue 4, June 1999, p. 19-39.
- J.J. Chrisman, J.H. Chua & R.A. Litz, 'Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence', *Entrepreneurship Theory and Practice*, Volume 28, Issue 4, June 2004, p. 335-354.
- M. Jensen & W. Meckling, 'Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure', *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, No. 4, October 1976, p. 305-360.
- Jonovic, D. J. (1989). Outside review in a wider context: an alternative to the classic board. *Family Business Review*, 2(2): 125-140.
- Josef Lievens, *Governance in het familiebedrijf, Sleutel tot succes*, Tiel: Lannoo 2004.
- J. Ward & C. Dolan, 'Defining and Describing Family Business Ownership Configurations', *Family Business Review*, Vol. XI, no. 4, December 1998, p. 305-310.
- King, N. (2004). Using templates in the thematic analysis of text. In C. Cassell, & G. Symon (Ed.), *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research* (pp. 256-270). London: Sage.
- Lambrecht, J., & Lievens, J. (2008). Pruning the family tree: an unexplored path to family business continuity and family harmony. *Family Business Review*, 21(4): 295-313.
- Matser, I., Van Helvert, J., Van der Pol, R., & Kuiken, A. (2013). *Goed bestuur in MKB familiebedrijven. Ondernemers over hun overwegingen en keuzes*. Zwolle: Windesheim.
- Minister van Veiligheid en Justitie (2017b) Besluit van 29 augustus 2017 tot wijziging van het Besluit van 23 december 2004 tot vast- stelling van nadere voorschriften omtrent de inhoud van het

jaarverslag (Stb. 747). Staatsblad van het Koninkrijk der Nederlanden. <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stb-2017-332.html>

Mitter, C., Duller, C., Feldbauer-Durstmüller, B., & Kraus, S. (2014). Internationalization of family firms: the effect of ownership and governance. *Review of Managerial Science*, 8(1): 1-28.

Monitoring Commissie Corporate Governance Code (2016) De Nederlandse Corporate Governance Code. <https://www.mccg.nl/?page=5178>

Naldi, L., Chirico, F., Kellermanns, F. W., & Campopiano, G. (2015). All in the family? An Exploratory study of family member advisors and firm performance. *Family Business Review*, 28(3): 227-242.

Olson, P. D., Zuiker, V. S., Danes, S. M., Stafford, K., Heck, R. K. Z., & Duncan, K. A. (2003). Impact of family and business on family business sustainability. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 639–666.

Puhakka, V. (2002). Entrepreneurial business opportunity recognition: Relationships between intellectual and social capital, environmental dynamism, opportunity recognition behavior, and performance. Unpublished doctoral dissertation, Universitas Wasaensis, Vaasa

Reddrop, A., & Mapunda, G. (2015). Family businesses: seekers of advice. *Journal of Family Business Management*, 5(1): 90-115.

R.H. Flören, *Crown Princes in the clay: An empirical study on the Tackling of Succession Challenges in Dutch Family Farms*, Assen: Van Gorcum 2002.

R.H. Flören, 'Dynamiek van het familiebedrijf', *Weekblad Privaat Notariaat en Registratie*, 2005/6647, p. 979-985.

R.H. Flören, M. Berent-Braun, L.M. Uhlener & C.C.C. de Nooijer, 'Corporate governance en het familiebedrijf', in: M. Lückerath-Rovers, B. Bier, H. van Ees & S.P. Kaptein (red.), *Jaarboek Corporate Governance 2013-2014*, Deventer: Kluwer 2013.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5th ed.). Essex: Pearson Education.

Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family business review*, 17(1), 1-36.

S. Douma & H. Schreuder, *Economic Approaches to Organizations*, Harlow: Pearson 2013

- Shivakumar, R. (2014). How to tell which decisions are strategic. *California Management Review*, 56(3): 78-97.
- Stalk, G., & Foley, H. (2012). Avoid the traps that can destroy family businesses. *Harvard Business Review*, 90(1), 25-27.
- Strike, V. M. (2012). Advising the family firm: reviewing the past to build the future. *Family Business Review*, 25(2): 156-177.
- Strike, V. M., & Rerup, C. (2016). Mediated sensemaking. *Academy of Management Journal*, 59(3): 880-905.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Upton, N., Vinton, K., Seaman, S., & Moore, C. (1993). Research note: family business consultants—who we are, what we do, and how we do it. *Family Business Review*, 6(3): 301-311.
- Van Helvert-Beugels, J. M. C. (2018). *The emerging role of advisory boards in strategizing in family firms. A sense-making perspective*. Jönköping dissertation series: Jonkoping University.
- Van Helvert-Beugels, J. De raad van advies: wat levert het op?: ondernemers in familiebedrijven over hun ervaringen en ideeën. *Goed bestuur & Toezicht*, 2016(2), 54-57.
- Van Leeuwen OC, Wallage P (2017) Corporate Governance: the way forward. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie* 91(5/6): 122–123. <https://doi.org/10.5117/mab.91.24030>
- Van Manen, J. en V. van der Reijden, (2005), Commissarissen of supercommissarissen? Alle commissarissen zijn gelijk, maar sommige zijn lid van de auditcommissie, in: *Goed Bestuur*, vol. 3, pp: 17-24
- Ward, J. L. (1997). Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family Business Review*, 10(4), 323–337.
- Ward, J. L., & Handy, J. L. (1988). A survey of board practices. *Family Business Review*, 1(3): 289-308.
- W.C. Handler, 'Methodological issues and considerations in studying family businesses', *Family Business Review*, Vol. II, no. 3, September 1989, p. 257-276.