



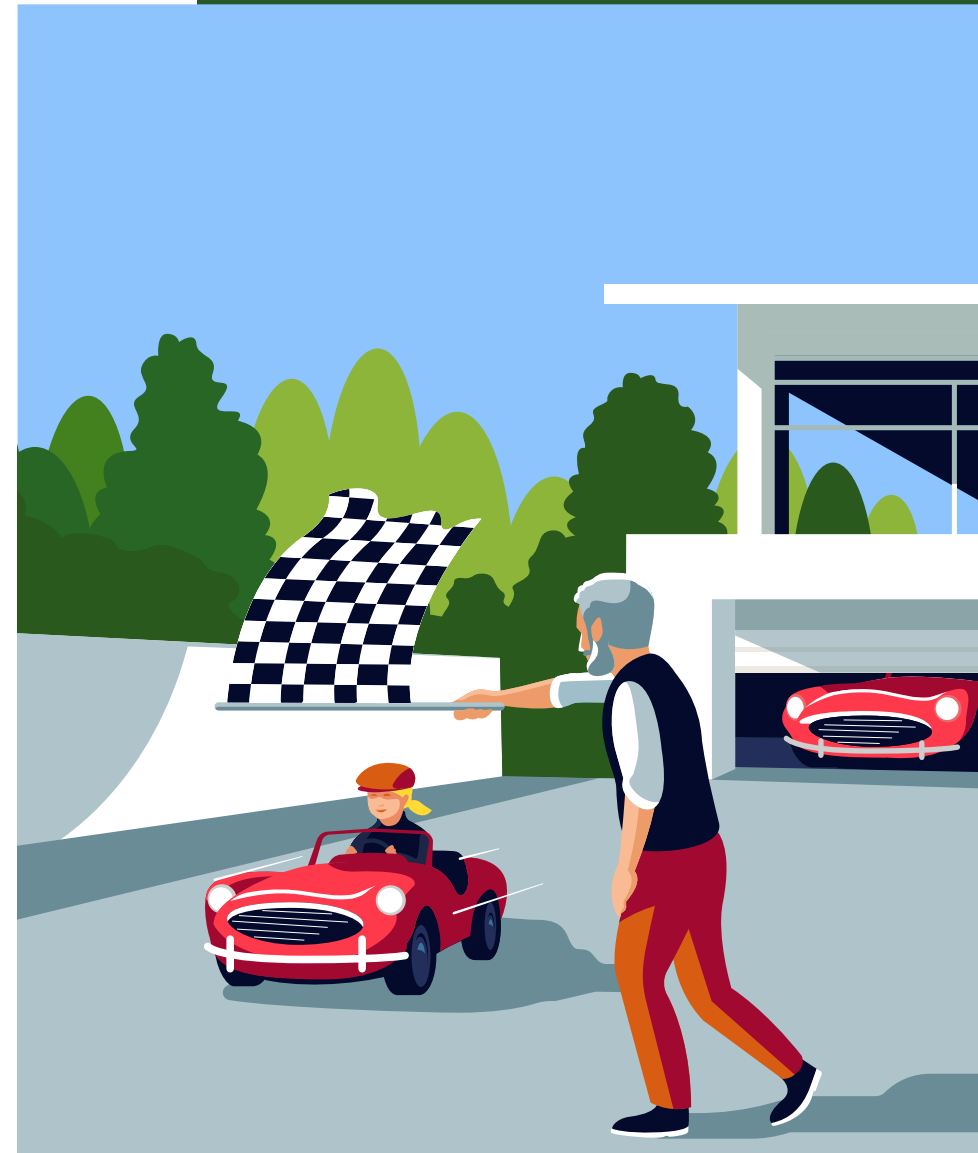
Van Lanschot

FamiliestatuuWijzer

Familiebedrijven zijn de ruggengraat van de Nederlandse economie. Ieder familiebedrijf is uniek. Onderneming en familie lopen door elkaar heen, met dikwijls verschillende belangen. Meestal leeft de wens om een sterk en gezond bedrijf over te dragen aan de volgende generatie. Maar hoe dan?

Om tijdig de juiste stappen te zetten en tegelijkertijd zowel de harmonie binnen de familie als de continuïteit van het familiebedrijf te waarborgen kan een

familiestatuu – ook wel familie-convenant genoemd – een goede basis bieden. In deze FamiliestatuuWijzer vertellen wij u graag meer.



Inhoud

1. Dynamiek van het familiebedrijf

PAGINA 3

2. Wat is de toegevoegde waarde van een familiestatuu?

PAGINA 4

3. Wat wordt er zoal geregeld in een familiestatuu?

PAGINA 4

4. Familieraad en familieberaad

PAGINA 5

5. Implementatie van het familiestatuu

PAGINA 5

6. Wat kan Van Lanschot voor u doen?

PAGINA 6

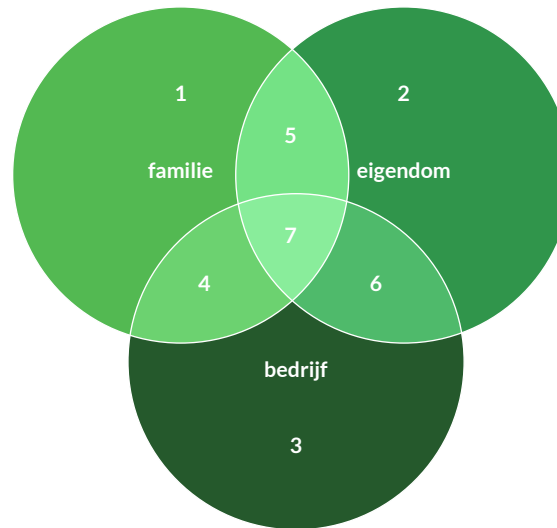


1. Dynamiek van het familie- bedrijf

Familiebedrijven zijn de ruggengraat van de Nederlandse economie. Zo'n 70% van alle ondernemingen in Nederland bestaat uit familiebedrijven. Samen zijn ze goed voor een substantieel deel van de werkgelegenheid en van wat we in ons land met elkaar verdienen. Ieder familiebedrijf is uniek. Onderneming en familie lopen door elkaar heen, met dikwijls verschillende belangen. Meestal leeft de wens om een sterk en gezond bedrijf over te dragen aan de volgende generatie.

Zonder afbreuk te doen aan het belang van de juiste financiële, fiscale en juridische stappen is hierbij van belang om eerst bij de basis te beginnen. Wat zijn de wensen en de zorgen van alle betrokkenen en waar zitten de kansen en bedreigingen in familie en bedrijf?

Bij familiebedrijven lopen belangen van familie en bedrijf door elkaar heen en kunnen soms zelfs botsen. Ook binnen de familie kunnen de belangen verschillend zijn. Met het driecirkelmodel voor het familiebedrijf* worden de verhoudingen inzichtelijk gemaakt.



1. Familie
2. Externe eigenaar
3. Extern management/medewerker
4. Familie + management/medewerker
5. Familie + eigenaar
6. Externe eigenaar + management/medewerker
7. Familie + eigenaar + management/medewerker

Het driecirkelmodel* helpt om helder te krijgen vanuit welke hoedanigheid men acteert, met andere woorden welke pet men op heeft bij het delen van gevoel of mening of het nemen van bepaalde beslissingen. Zeker bij familiebedrijven waar de 2e of 3e generatie betrokken raakt, kunnen de belangen flink uiteen gaan lopen.

Wordt winst uitgekeerd aan eigenaren of wordt er geïnvesteerd in de onderneming? Moet een familielid aan bepaalde kwalificaties voldoen om binnen het bedrijf te mogen werken of is het al voldoende als men tot de familie behoort? Heeft het bedrijf de plicht voor de familie te zorgen? Of andersom? Mogen aange-trouwde partners eigenaar worden? Hoe wordt de opvolging voorbereid? Wat als het ene kind geschikter en/of ambitieuzer lijkt of is dan het andere? En nog lastiger, wat als daarover de meningen uiteen lopen?

Er leven vaak talloze vragen, maar niet zelden zijn deze nog nooit met elkaar besproken of blijken dergelijke onderwerpen op gevoeligheden te stuiten waardoor de gesprekken hierover steeds worden vermeden of uitgesteld. Dat is jammer. Het met elkaar in gesprek gaan met als beoogd doel te komen tot een familiestatuuat dat voor ieder een houvast gaat bieden, is een waardevol proces. De kracht voor het latere draagvlak zit hem dan ook in het gezamenlijke proces en niet zozeer in het document op zich. Een betekenisvol familiestatuuat is dan ook geen invuloefening en evenmin een instructie van de huidige ondernemer(s) aan de volgende generatie.

* Davis & Tagiuri, Harvard Business School 1996

2. Wat is (de toegevoegde waarde van) een familiestatuu?

In een familiestatuu worden de gemeenschappelijke uitgangspunten, filosofie en spelregels opgenomen voor een gezonde werkrelatie van de familie met de onderneming. Doel hierbij is om het evenwicht te bevorderen tussen belang van de familie en van het bedrijf voor de lange termijn. Door de gemeenschappelijke uitgangspunten, ambitie, missie en visie ontstaat een moreel kompas enerzijds en een soort veiligheidsklep anderzijds. De familie bepaalt samen welke familiewaarden voor hen als familie bepalend zijn en daarmee richtinggevend. Hoe willen we met elkaar communiceren en hoe gaan we om met conflicten? Op welke wijze worden beslissingen genomen? Wat is het calamiteitenplan bij onverhoopte gebeurtenissen als een plotseling overlijden of echtscheiding? Door hierover met elkaar tijdig afspraken te maken kan men beter koers bepalen en vasthouden, kunnen conflicten binnen de familie en bedrijf beter worden gehanteerd en wordt de continuïteit van de onderneming meer gewaarborgd.

Het familiestatuu zelf heeft geen rechtskracht. Juridisch afdwingbare afspraken worden gemaakt in separate overeenkomsten (zie bij [Implementatie familiestatuu](#)).

Het familiestatuu is een document dat door alle betrokken familieleden wordt ondertekend waarmee men zich committeert aan de gemeenschappelijke uitgangspunten, afspraken en doelen. Het familiestatuu wordt opgesteld als een kompas voor de toekomst maar is idealiter geen eenmalig statisch document. Omstandigheden en inzichten kunnen wijzigen, regelmatige evaluatie van het familiestatuu is daarom noodzakelijk om het actueel en toekomstbestendig te houden.

3. Wat wordt er zoal geregeld in het familiestatuu?

Geen familie en bedrijf zijn hetzelfde waardoor de inhoud van ieder familiestatuu maatwerk is. De gedefinieerde familie- en bedrijfswaarden vormen het uitgangspunt. Een kleine greep uit de onderwerpen die in een familiestatuu kunnen worden opgenomen.

- Wie mogen er eigenaar zijn (gewenste kring), wanneer mogen zij eigenaar worden (kwalificaties zoals opleiding, ervaring, assessment) en welk toe- en uittredingsbeleid wil men voeren?
- Hoe komt besluitvorming tot stand?
- Mag de 'koude kant' ook eigenaar worden?
- Mag iemand eigenaar zijn van de aandelen van het familiebedrijf als hij/zij er niet werkt?

- Mogen externe directieleden eigenaar worden? Mag een private equity-partij een eigendomsbelang nemen?
- Wat moet er met de aandelen gebeuren bij bepaalde gebeurtenissen, zoals overlijden, echtscheiding, schenking aan kinderen?
- Vaak zal het vraagstuk over de zeggenschap over de onderneming onderdeel zijn. Worden de aandelen van de onderneming gecertificeerd en wie treden dan toe tot het bestuur van de Stichting administratiekantoor?
- Hoe worden de belangen van de familie gewaarborgd?
- Hoe wordt de onderneming gefinancierd? Met eigen vermogen of mag er ook vreemd vermogen aangetrokken worden? Welke solvabiliteit moet worden aangehouden? Wat wordt het dividendbeleid? Wat is het beloningsbeleid van familieleden die als management of werknemer betrokken zijn?
- Hoe willen we met elkaar communiceren en hoe gaan we beleid maken voor conflicthantering?

4. Een familieraad en/of familieberaad

Bij grotere families waar meer generaties bij het familiebedrijf betrokken zijn, kan een familieraad worden ingesteld en als zodanig ook in het familiestatuuut opgenomen. De familieraad is dan het vertegenwoordigende orgaan dat periodiek overleg voert en namens de familie de zaken behartigt in relatie tot het bedrijf.

Om de gehele familie betrokken te houden kan periodiek een familieberaad of familiebijeenkomst worden gehouden. Hierin wordt het familiestatuuut regelmatig getoetst op actualiteit. Een dergelijke familiebijeenkomst is raadzaam om de implementatie van de gemaakte afspraken optimaal te kunnen naleven en tijdig bij te sturen. Een regelmatig familieberaad blijkt ook vaak heel waardevol bij het voorbereiden en betrekken van de (op)volgende generatie.

Hoe komt het familiestatuuut tot stand?

Het familiestatuuut is het eindresultaat van een intensief proces. De ervaring leert keer op keer dat gedurende het proces pas duidelijk wordt waar de accenten liggen binnen de betreffende familie, afhankelijk van welke belangen, knelpunten en mogelijkheden er spelen.

Vaak wordt een externe partij ingeschakeld. Iemand die zelf geen direct belanghebbende is bij het familiebedrijf, maar wel expertise en voldoende afstand heeft om op professionele wijze de familie te begeleiden bij dit bijzondere traject. Het opstellen van een familiestatuuut duurt gemiddeld 6 tot 12 maanden. Dit lijkt lang, maar in het proces is het van belang dat alle relevante onderwerpen aan bod komen en zo nodig herhaald worden, zodat alle betrokkenen samen een stevig en duurzaam draagvlak gaan vormen voor de overeengekomen afspraken.

Het proces vindt plaats in verschillende fases.

- Aftrapsessie om te inventariseren wat de uitgangssituatie is en wat er leeft bij belanghebbenden. Hierbij is van belang om van iedereen commitment te krijgen voor het vervolg
- Werkbijeenkomsten met diverse thema's, zoals onder andere: eigendom, zeggenschap, werken in de onderneming
- Uitwerken van het familiestatuuut
- Eindbespreking en ondertekening
- Implementatie en onderhoud

5. Implementatie familiestatuuut

Het familiestatuuut heeft geen juridische werking. De afspraken die erin staan, kunnen dus niet juridisch afgedwongen worden. Als dat op onderdelen gewenst is, kan dat bijvoorbeeld met een separate vaststellings-overeenkomst of notariële akte. De implementatie van het familiestatuuut zal deels plaats vinden in bijvoorbeeld de statuten of aandeelhoudersovereenkomst, maar zal grotendeels ook moeten plaats vinden bij de individuele familieleden. Hun huwelijksvoorwaarden, testamenten, levenstestamenten en schenkingsaktes moeten in overeenstemming worden gebracht met het betreffende familiestatuuut.

6. Wat kan Van Lanschot voor u doen?

Van Lanschot heeft ruime ervaring met begeleiding van vermogende ondernemende families waarbij steeds vaker gebruikgemaakt wordt van een familiestatuu. Wij denken graag met u mee om de beste oplossing voor uw situatie te bereiken. Mogelijk is dat een familiestatuu. Samenwerking met uw eigen adviseurs is daarbij vanzelfsprekend, misschien heeft uw bedrijf een Raad van Commissarissen en/of een Raad van Toezicht. Ook die kan dan betrokken worden.

Desgewenst kunnen wij u introduceren bij specialisten die families begeleiden bij het opstellen van een familiestatuu. Wilt u meer weten? Neem contact op met uw private banker.

Van Lanschot | 0800 1737 | www.vanlanschot.nl

Disclaimer

De informatie die is opgenomen in deze publicatie is uitsluitend bestemd voor algemene doeleinden. Met uw individuele specifieke omstandigheden is geen rekening gehouden. De informatie kan niet worden beschouwd als een juridisch, financieel, fiscaal of ander professioneel advies. Wij adviseren u op grond van de informatie niet meteen tot actie over te gaan en voorafgaand aan uw eventuele actie eerst deskundig advies in te winnen. Deze publicatie is geen aanbod en u kunt aan deze publicatie geen rechten ontlenen.

Bij de totstandkoming van deze publicatie hebben wij de grootst mogelijke zorgvuldigheid betracht bij de selectie van externe bronnen. Wij kunnen niet garanderen dat de informatie van deze bronnen die in deze publicatie is opgenomen juist en volledig is of in de toekomst zal blijven. Wij aanvaarden geen aansprakelijkheid voor druk- en zetfouten. Wij zijn niet verplicht de informatie die we hebben opgenomen in deze publicatie te actualiseren of te wijzigen. Alle rechten ten aanzien van de inhoud van de publicatie worden voorbehouden, inclusief het recht van wijziging. Het is niet toegestaan de gegevens in deze publicatie geheel of gedeeltelijk te reproduceren, in welke vorm dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Van Lanschot Kempen NV.

Overige informatie

Van Lanschot Kempen NV, ook handelend onder de naam Van Lanschot, is statutair gevestigd aan de Hooge Steenweg 29, 5211 JN te 's-Hertogenbosch, KvK nr. 16038212 met btw-identificatienummer NL0011.45.770.B01, is als bank geregistreerd in het Wft-register en staat onder toezicht van De Nederlandsche Bank NV (DNB), Postbus 98, 1000 AB Amsterdam, en de Autoriteit Financiële Markten (AFM), Postbus 11723, 1001 GS Amsterdam. Van Lanschot Kempen NV kan optreden als aanbieder van betaal-, spaar- en kredietproducten, als bemiddelaar in verzekeringsproducten en als verlener en/of uitvoerder van beleggingsdiensten.

Voor eventuele klachten inzake onze financiële dienstverlening kunt u zich richten tot uw eigen kantoor van Van Lanschot, de afdeling Klachtenmanagement van het hoofdkantoor, Postbus 1021, 5200 HC 's-Hertogenbosch of het Klachteninstituut Financiële Dienstverlening (Kifid), Postbus 93257, 2509 AG Den Haag.