



Familiestatuuat helpt bedrijfsfamilies overleven

ALL IN THE FAMILY

Door: Bert Koopman

11-01-2024

Governance

Bloedband of bloedbad?

Samenvatting: familiebedrijven kunnen hun vermogen sinds 1 januari eenvoudiger omzetten in maatschappelijk kapitaal. Door te schenken aan filantropische fondsen. Dit veronderstelt een ambitiestatement met heldere uitgangspunten. Een Familiestatuuat kan dienen als navigatie.

Goed nieuws. Vanaf dit jaar is het voor aanmerkelijk belanghouders fiscaal aantrekkelijker om rechtstreeks vanuit de BV een zeer grote gift (> €100.000) te doen aan goede doelen met ANBI-status. Er is niet langer sprake van een 'uitdeling' waarover Box 2-heffing verschuldigd is. Daarnaast kunnen ondernemers als privépersoon – eenmalig of periodiek – schenken aan goede doelen door gebruik te maken van de giftenaftrek. Voor de periodieke giftenaftrek is de limiet gesteld op € 250.000 per huishouden per kalenderjaar.

Economische motor

Ondernemingen zijn veelal familiebedrijven. Bedrijfsfamilies dragen substantieel bij aan de Nederlandse economie. Uit gegevens van FBNet, netwerk voor familiebedrijven, blijkt dat 61% van de Nederlandse bedrijven een familiebedrijf is, in totaal 285.000 ondernemingen. Samen realiseren ze meer dan 30% van het bruto binnenlands product. In sommige branches is de bijdrage zelfs meer dan 60%. Familiebedrijven zorgen al doende voor ruim 2,2 miljoen werknemersbanen.

Persoonsafhankelijk

Tot een bijzondere groep familiebedrijven behoort de DGA-onderneming. De directeur-groootaandeelhouder heeft zowel leiding als eigendom in handen. Als de DGA tevens de oprichter van het familiebedrijf is, hangt het vraagstuk van de bedrijfsopvolging en de eigendomsoverdracht als een zwaard van Damocles boven zijn hoofd. De persoonsafhankelijkheid van de DGA (en diens klassieke uitstelgedrag) maken dit soort bedrijven kwetsbaar.

Onverenigbare ambities

Hier kan een goed opgebouwd en helder geformuleerd Familiestatuut soelaas bieden. Want naarmate het bedrijf groeit en bloeit kunnen belangen van de bedrijfsfamilie uiteenlopen. Wie in de familie doet wat en vanuit welke verantwoordelijkheid? Wat zijn wensen en zorgen van de betrokken familieleden? Hoe onverenigbare ambities te wegen? Deze vragen blijven vaak te lang onbesproken of stuiten op gevoeligheden en leiden tot irritaties (of erger).

Bloedband of bloedbad

De familiebedrijfsgeschiedenis is doortrokken dramatische taferelen. Dat is overigens een universeel verschijnsel. In Mexico zeggen ze: vader ondernemer; zoon playboy, kleinzoon bedelaar. In één bedrijfsfamilie heb je dan degene die verwerft, degene die erft en degene die bederft. Dit fenomeen staat bekend als het *Buddenbrooks* syndroom, genaamd naar de gelijknamige roman van Thomas Mann over het verval van een familie.

Legendarisch

Een klassiek voorbeeld. Oprichter Cornelius Vanderbilt (1794 – 1877), actief in scheepvaart en spoorwegen, stierf als een van de rijkste mannen van de Verenigde Staten. Legendarisch zijn diens laatste woorden: 'Elke dwaas kan een fortuin stichten, maar je moet geniaal zijn om het bij elkaar te houden.' Zijn zoon William bracht het tot mogelijk rijkste man ter wereld, maar de derde generatie wist het familiekapitaal te verkwanselen. *It's all in the family.*

Dwangmatig

Een beruchte valkuil voor DGA's is het *Founder's Syndrome* waarbij onevenredige macht en invloed kan leiden tot grote problemen. De passie en het charisma van de DGA worden dan destructieve krachten. Een dwangmatige, obsessieve stijl van leiden kan de voortgang van de onderneming remmen. Er is weinig ruimte voor betekenisvolle, strategische ontwikkeling. De DGA, voorzien van een overdosis zelfvertrouwen, verliest zicht op de *big picture*.

Transformaties

Een opvolgingsplan ontbreekt vaak. De DGA heeft moeite met zich aanpassen aan veranderingen en worstelt met de overdracht van zijn bedrijf aan de volgende generatie. Kader en richting ontbreken. De opvolgers zijn vaak uit een ander hout gesneden, zeker anno 2024 met thema's als digitalisering, diversiteit en duurzaamheid. Levenslang nieuwe kennis verwerven en bijbehorende vaardigheden opdoen is het antwoord op de grote transformaties van deze tijd. Wie niet blijft, zet zichzelf buiten spel.

Kluwen of los zand?

Familiepatronen zijn hardnekkig. Er wordt wel gezegd dat iedere familie het resultaat is van vijf generaties daarvoor. En daarbij kunnen we ook nog eens onderscheid maken tussen 'kluwen-' en 'los zand'-gezinnen. Hoe lastig is het dan om antwoorden te vinden op dit soort basale vragen. Waartoe zijn we op aarde (*purpose*)? Waar staan we voor? Wat willen we bereiken? Langs welke weg komen we daar? Wat is ons hogere doel (*objective*)? Wat is ons toekomstbeeld? Een Familiestatuut is uit op heldere antwoorden op deze vragen.

Overdracht

In de komende decennia treden talloze DGA's terug. Hun familiebedrijven worden overgedragen aan hun kinderen (voor zover die dat zien zitten en geschikt zijn) of komen op de markt. Vaak hebben deze DGA's geen vast omljnd idee wat ze met hun vermogen aan moeten. Ze winnen dus filantropieadvies in bijgroeiende gilde van *private bankers*. en *wealth managers* DGA's met een doordacht Familiestatuut zijn hier onmiskenbaar in het voordeel.

Conclusie

Een Familiestatuut is een overkoepelend raamwerk met afspraken. Deze kunnen worden verankerd in onderliggende juridische documenten. Een familiestatuut opstellen is een tijdrovende aangelegenheid. Het vergt de volledige inzet van de gehele bedrijfsfamilie. Daar staat tegenover dat het een uitgelezen exercitie is om het gesprek over lastige keuzes op gang te krijgen. Om onderlinge belangen af te wegen en duidelijke afspraken te maken. Een kwestie van kiezen en dat is precies waar strategie over gaat.

Referenties:

Raimund Kamp (e.a.), **De gouden rugzak. Handboek voor vermogende families** (Den Haag 2024).

Denise Kenyon-Rouvinez (e.a.), **Family Business Key Issues** (New York 2005).

Jacqueline van Zwol (e.a.), **Het familiestatuut. Voor continuïteit van het familiebedrijf en harmonie in de familie** (Utrecht 2017).

Over de auteur:

Bert Koopman is als hoofdredacteur en programmamanager events verbonden aan het filantropie platform DDB, onderdeel van *Amsterdam University Press*. Eerder was hij werkzaam bij *Het Financieele Dagblad* waar hij onder meer schreef over familiebedrijven.