

Commissaris en familiebedrijf

Els Kleijn, Karen Verduyn, Kees van Montfort en Enno Masurel

SAMENVATTING Een commissaris als toezichthouder kan frictie, voortkomend uit de scheiding van leiding en eigendom in een onderneming, beperken. Naast toezicht is advies een basistaak van de commissaris. Familiebedrijven onderscheiden zich van niet-familiebedrijven vanwege de sterke samenhang tussen leiding en eigendom. Dit leidt tot de veronderstelling dat familiebedrijven in tegenstelling tot niet-familiebedrijven minder behoefte hebben aan toezichthoudende commissarissen om problemen die voortkomen uit de scheiding van leiding en eigendom te minimaliseren. Deze veronderstelling wordt in dit onderzoek getoetst. Het onderzoek toont aan dat familiebedrijven wel prijs stellen op een commissaris, maar, in geval van een directeur die meerderheidsaandeelhouder is, eerder kiezen voor een adviserende commissaris (consularis) dan een toezichthoudende commissaris.

RELEVANTIE VOOR DE PRAKTIJK Dit onderzoek geeft familiebedrijven handvaten om een onderbouwde afweging te maken met betrekking tot de toepasbaarheid van een commissaris of consularis voor hun onderneming.

1 Inleiding

Corporate Governance is de afgelopen jaren aan veel discussie onderhevig geweest. De commissie Tabaksblat en de commissie Peters hielden zich in Nederland bezig met gedragsnormen aangaande deugdelijk bestuur. Corporate Governance wordt geassocieerd met de installatie van een Raad van Commissarissen (RvC) en dit wordt belangrijker naarmate de onderneming groeit. Als de onderneming groeit, maakt diffusie van eigendom het voor de meeste aandeelhouders onmogelijk om direct invloed uit te oefenen op de onderneming. Dit creëert in de meeste gevallen een kloof tussen eigendom en leiding. Hieruit ontstond de zorg dat bedrijven niet (altijd) geleid zouden worden vanuit de belangen van de aandeelhouders (O'Neal, 1998).

Klassieke economen, zoals Adam Smith (1776) en Berle en Means (1932), hielden zich (vanuit dit perspectief) al bezig met de scheiding van eigendom en leiding (Tirole, 2001). De standaardfunctie die van oudsher door economen en juristen wordt toegekend aan corporate governance, is het waarborgen van de belangen van de aandeelhouder (onder andere door middel van de installatie van een Raad van Commissarissen). In de loop van de jaren is naast het aandeelhoudersperspectief (zie onder andere Fama en Jensen, 1983 en O'Sullivan, 1997) ook het stakeholdersperspectief (zie onder andere Borokhovich et al., 1996; Tirole, 2001) ontstaan (zoals van toepassing is in Nederland). De Raad van Commissarissen is in Nederland verplicht om te handelen in de 'best interest' van de onderneming (Moerland, 1995).

Dit onderzoek gaat in op de vraag of in Nederland familiebedrijven in dezelfde mate gebruikmaken van een commissaris als niet-familiebedrijven en daarnaast in hoeverre er sprake is van een verschil in de taak en bevoegdheid van de commissaris bij enerzijds familiebedrijven en anderzijds niet-familiebedrijven. De vernieuwende bijdrage van dit artikel is het inzicht dat wordt gegeven in het verschil in de taak en bevoegdheid van de commissaris bij enerzijds familiebedrijven en anderzijds niet-familiebedrijven. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen de functies van commissaris en consularis. Daarnaast is er aandacht voor de reden om van een commissaris of consularis gebruik te maken en hoe ondernemingen met een commissaris of

consularis in contact komen. In het theoretisch kader wordt eerst ingegaan op de bestaansgrond van commissarissen, welke van origine voortvloeit uit de scheiding tussen leiding en eigendom. Vervolgens komt aan bod wat wordt verstaan onder een familiebedrijf, hoe het zit met leiding en eigendom in familiebedrijven ten opzichte van niet-familiebedrijven en waarom een familiebedrijf een commissaris aan zou trekken. Daarna volgt een beschrijving van het onderzoek, dat resulteerde in een totale steekproefomvang van 367 ondernemingen, waarvan ruim de helft aangeeft gebruik te maken van een commissaris. De totale steekproef bevat 95 familiebedrijven en 272 niet-familiebedrijven. Het artikel eindigt met de analyse, conclusies en aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

Voor consultants en managers is dit een relevant onderwerp. Het geeft hen een idee hoe familiebedrijven geassisteerd zouden kunnen worden op het hoogste niveau in een organisatie. Dit onderzoek geeft ook familiebedrijven handvaten om een onderbouwde afweging te maken met betrekking tot de toepasbaarheid van een commissaris of consularis voor hun onderneming.

2 Theorie

2.1. Grondslag Commissaris – Corporate Governance

Op hoofdlijnen zijn er in de literatuur twee corporate governance systemen te onderscheiden: het Anglosaksische en het continentale governancestelsel (Gedajlovic en Shapiro, 1998). Bij het continentale Europese corporate governancestelsel – ‘two-tier’ (waar ook Nederland toe behoort) – wordt uitgegaan van een scheiding tussen eigendom (aandeelhouder), leiding (bestuur/ directie) en toezicht (commissaris). Het neemt hierbij het stakeholdersperspectief (Tirole, 2001) als uitgangspunt, dat zich kenmerkt door niet alleen de belangen van de aandeelhouders maar ook van andere partijen in ogenschouw te nemen. De focus in dit artikel ligt echter op het verschil in eigendomsverhoudingen tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven en de koppeling hiervan met het gebruik en de functie van de commissaris. Vandaar dat (ondanks het bovenstaande) toch voornamelijk wordt ingezoomd op het aandeelhoudersperspectief.

Corporate governance beperkt de frictie voortkomend uit de scheiding van leiding en eigendom zoveel mogelijk door het inbouwen van een toezichtorgaan (RvC). De leiding van de onderneming moet aan dit toezichtorgaan verantwoording afleggen over het gevoerde beleid (Van Schilfgaarde en Winter, 2003). In de Nederlandse vennootschappelijke structuur is dit toezicht gewoonlijk opgedragen aan de Raad van Commissarissen (Boek 2 BW; Van Schilfgaarde en Winter, 2003). De Raad van Commissarissen is de intermediair tussen de leiding (management/ directie) en eigendom (aandeelhouders)

en is belast met het voorkomen en oplossen van frictie tussen beide partijen. Commissarissen hebben daarnaast ook een adviserende taak binnen de onderneming (zie onder andere Roberts et al., 2005 en Westphal, 1999). Toezicht en advies worden in artikel 250 (140) als basis-taken van de Raad van Commissarissen genoemd (Van Schilfgaarde en Winter, 2003, p. 195).

Overigens is de benoeming van een Raad van Commissarissen in een onderneming in de Nederlandse wetgeving alleen verplichtend voorgeschreven aan structuurvennootschappen (structuurregime). Het structuurregime is van toepassing op ondernemingen die (gedurende drie aaneengesloten jaren) voldoen aan alle onderstaande condities: de onderneming is een Naamloze Vennootschap, het geïnvesteerd kapitaal is meer dan 13 miljoen euro, werkgelegenheid in Nederland is meer dan honderd werknemers en de werknemers worden vertegenwoordigd door een vakbond (Moerland, 2000; Postma et al., 2001). Daarnaast kennen we in Nederland het gewone regime van toezicht. Dit regime berust niet op een wettelijke verplichting, maar staat ter vrije keuze van vennootschappen die niet onder het verplichte structuurregime vallen (Moerland, 2000). Zodra een ‘gewone’ vennootschap besluit om een toezichtsorgaan in te stellen, is de wetgeving hierop van toepassing. Het instellen van een uitsluitend adviserend orgaan heeft in dit kader geen wettelijke consequenties (Van Schilfgaarde en Winter, 2003). Het middenbedrijf waar in dit onderzoek met name naar wordt gekeken betreft zelden een structuurvennootschap.

2.2. Het (familie)bedrijf

Dit onderzoek betreft met name middelgrote ondernemingen, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Allereerst komt de definiëring naar omvang van de onderneming aan bod, daarna volgt de definiëring van het familiebedrijf. Dit onderzoek gaat uit van de indeling naar werknemers, zoals die gehanteerd wordt door de Europese Commissie: micro-bedrijf <10 werknemers, kleinbedrijf <50 werknemers, middenbedrijf >50-<250 werknemers en grootbedrijf >250 werknemers. In het klein- en middensegment is een bedrijf vaker wel een familiebedrijf dan dat het dat niet is. In Nederland geldt dat 55 procent van alle bedrijven een familiebedrijf is en in totaal zijn dat er 194.000 (Flören, 2002). Een bedrijf is een familiebedrijf als het aan minstens twee van de volgende drie criteria voldoet:

- meer dan vijftig procent van het eigendom is in handen van één familie;
- één familie heeft beslissende invloed op de bedrijfsstrategie of op opvolgingsbeslissingen;
- een meerderheid of ten minste twee leden van de ondernemingsleiding zijn afkomstig uit één familie.

Indien het bedrijf minder dan tien jaar geleden is opgericht, dient in het bedrijf ten minste één familielid van de directeur werkzaam te zijn of eigendom te hebben (Flören, 2002, p. 11). De drie elementen die steeds terugkeren bij het bestuderen van familiebedrijven zijn: bedrijf, familie en eigendom (Gersick et al., 1999). Het ultieme kenmerk van een familiebedrijf is het feit dat deze drie te onderscheiden elementen alle drie samenkomen in het bedrijf. Daarmee onderscheidt het zich van niet-familiebedrijven.

2.3. Leiding en eigendom in familiebedrijven versus niet-familiebedrijven

Aan de bovenstaande definiëring van familiebedrijven (paragraaf 2.2) is te zien dat het onderscheid ten opzichte van niet-familiebedrijven vooral tot uiting komt in het verschil qua eigendomsverhoudingen. Dit verschil is in dit onderzoek relevant vanwege de koppeling die wordt gemaakt tussen eigendomsverhoudingen en het gebruik en de functie van de commissaris. In familiebedrijven is het eigendom in handen van een beperkt aantal aandeelhouders. Eén aspect van de definitie is dat meer dan vijftig procent van de aandelen in handen van één familie is. In de praktijk geldt dat circa tachtig procent van de familiebedrijven maximaal twee aandeelhouders heeft en minder dan de helft van alle familiebedrijven slechts één (Flören, 2002, p. 20). Behalve dat er sprake is van eigendom binnen één familie, heeft de directie vaak vijftig procent of meer van de aandelen in handen (sterke samenhang tussen leiding en eigendom) (Flören, 2002). Familiebedrijven worden gekenmerkt door de absolute dominantie van de leidende familie, als het gaat om eigendom (Suárez en Santana-Martin, 2004). Daarmee onderscheiden zij zich van niet-familiebedrijven.

2.4. Waarom een commissaris in een familiebedrijf?

In dit onderzoek maken we onderscheid tussen de formele toezichthoudende en de meer informele, adviserende taken van de commissaris (of: Raad van Commissarissen). De formele commissaris heeft – als toezichthouder – de bevoegdheid tot het schorsen en ontslaan van de statutaire directie. De informele commissaris heeft deze bevoegdheid niet. Een term die tegenwoordig in opmars is voor een informele, adviserende commissaris is ‘consularis’.

De vraag doet zich voor waarom een familiebedrijf een commissaris aan zou stellen. De functie van de commissaris vloeit – zoals al eerder aangegeven – van origine voort uit de scheiding tussen leiding en eigendom waarvan binnen het familiebedrijf minder sprake is.

Eerder uitgevoerd onderzoek wijst dan ook uit dat in de praktijk in familiebedrijven vooralsnog het inzicht ontbreekt dat commissarissen daadwerkelijk een toegevoegde waarde kunnen hebben (Flören, 2002). Slechts 19 procent van de familiebedrijven in het midden en kleinbe-

drijf heeft een of meerdere commissarissen aangesteld (Flören, 2002). En dat zijn dan dikwijls weer familieleden (Flören, 2002). Volgens Westhead (1999) neemt de kans op een commissaris van buiten toe, naarmate het aantal aandelen in handen van de leiding afneemt. Doorgaans geven familiebedrijven er echter de voorkeur aan om aandelen binnen de familie te houden (Westhead et al., 2001). Een belangrijke reden die familiebedrijven geven om de aandelen (voor het grootste deel) binnen de familie te houden, is de tegenzin om buitenstaanders inzicht en/of inspraak te geven in het familiebedrijf. Kapitaal zal ook bij voorkeur binnen de familie gegenereerd worden in plaats van via externe financiers (Westhead, 1999; Flören, 2002).

De weerstand van het familiebedrijf tegen het aanstellen van een formele commissaris wordt versterkt in een situatie waarin de directeur meerderheidsaandeelhouder is. Immers, waarom zou hij een commissaris aanstellen wanneer deze de bevoegdheid heeft hem te ontslaan. Over het geheel genomen hebben familiebedrijven een lage graad van regelgeving met betrekking tot het bestuur en is er bijna geen corporate governancestelsel ontwikkeld.

En toch kan een commissaris een belangrijke functie hebben in het familiebedrijf, omdat familiebedrijven worden geconfronteerd met:

- conflicten welke vanwege familierelaties lastiger uit de wereld te helpen zijn (onder andere Morris et al., 1997; Kellermanns en Eddleston, 2001 en Schulze et al., 2003);
- onproductief gedrag van familieleden dat niet wordt gecorrigeerd (Schulze et al., 2001, Chrisman et al., 2004);
- altruïsme (Schulze et al., 2001); moral hazard (Schulze et al., 2001);
- self-control (Schulze et al., 2001);
- adverse selection (Schulze et al., 2001);
- een groot risico op complicaties bij overdracht van leiding en/of eigendom (Claessens, 2004);
- een neiging tot conservatisme en een niet altijd even goed ontwikkeld vermogen om in te spelen op technische innovaties en veranderingen in de markt (Claessens, 2004);
- beperkte mogelijkheden om extern kapitaal aan te trekken (Claessens, 2004);
- en weinig oog voor internationale kansen en bedreigingen (Claessens, 2004).

De bijdrage van een commissaris kan bijvoorbeeld bestaan uit het monitoren van de opvolger (Westhead en Howorth, 2006). Volgens Fiegener et al. (2000) kan het hebben van meerdere commissarissen (zeker ook buitenstaanders) helpen om een goede relatie met de externe omgeving te ontwikkelen (en tevens toegang tot belangrijke resources bieden). Westhead en Howorth (2006) geven bovendien aan

dat een commissaris ook een bijdrage kan leveren bij het ontrafelen van persoonlijke conflicten en het versterken van commitment, als het gaat om inspanningen ten gunste van de continuïteit van de onderneming.

Het kan overigens met het oog op het voorgaande zo zijn dat de functie van commissaris in een familiebedrijf eerder adviserend dan toezichhoudend is. Dit leidt tot de volgende veronderstellingen met betrekking tot ons onderzoek:

- niet-familiebedrijven zullen eerder de voorkeur hebben voor een commissaris met formele bevoegdheden dan familiebedrijven;
- bij familiebedrijven waar de directeur $\geq 50\%$ van de aandelen bezit, zal minder vaak gebruik worden gemaakt van een commissaris met formele bevoegdheden, dan bij familiebedrijven waar de directeur $< 50\%$ van de aandelen bezit;
- familiebedrijven maken vaker gebruik van een commissaris met een adviserende taak dan niet-familiebedrijven.

3 Opzet onderzoek

Om te onderzoeken hoe de praktijk bij familiebedrijven eruit ziet voor wat betreft leiding, eigendom en commissaris, is een dataset geanalyseerd. Deze is verzameld ter inventarisatie van de functie van commissaris in het middenbedrijf in Nederland (zie NKCC Stichting Nederlands KennisCentrum voor Commissarissen / Stichting De Consularis, 2004). De steekproef is tot stand gekomen door middel van een aselechte trekking van 3.000 ondernemingen uit een door de Kamer van Koophandel (januari 2004) aangeleverd bestand, bestaande uit 4.785 ondernemingen, die aan de volgende kenmerken voldeden:

- tussen de vijftig en vijfhonderd werkzame personen en
- de aanwezigheid van een contactpersoon die de functie van bestuurder bekleedt.

Aan de aselechte steekproef van 3.000 ondernemingen is een enquêteformulier toegezonden. Dit resulteerde in een effectieve steekproef van 2.924 ondernemingen. Er zijn 367 ingevulde enquêteformulieren geretourneerd. De respons bedraagt derhalve 13 procent.

De verdeling van de totale dataset naar enerzijds familiebedrijven ($n=95$) en anderzijds niet-familiebedrijven ($n=272$) is gemaakt op basis van de in paragraaf 2.2 vermelde definiëring van familiebedrijven van Flören (2002). Flören (2002) geeft aan dat in Nederland 55 procent van alle bedrijven familiebedrijven zijn. In onze steekproef is 26 procent een familiebedrijf. Dit kan betekenen dat het aantal familiebedrijven in onze steekproef enigszins ondervertegenwoordigd is. Mogelijke verklaringen voor dit lagere percentage zijn:

- 1) het minder geïnteresseerd zijn van familiebedrijven in het onderzoeksonderwerp;
- 2) het feit dat een aantal BIK-codes (onder andere horeca) op verzoek van de opdrachtgever uit het databestand is verwijderd;
- 3) het feit dat het kleinbedrijf in de steekproefselectie buiten beschouwing is gelaten (steekproef selectie criterium: 50-500 werkzame personen).

Het hanteren van de definiëring naar omvang van de onderneming op basis van werkzame personen (paragraaf 2.2), toont dat de steekproef bestaat uit 7,5% kleinbedrijf, 77,3% middenbedrijf en 13,3% grootbedrijf (1,9% missing). Zoals in paragraaf 2.1 staat vermeld, betreft het middenbedrijf zelden een structuurvennootschap. Dit is ook in deze steekproef het geval: 88% is BV, 4% NV, 1% structuurvennootschap en 7% anders. In paragraaf 2.4 staat dat slechts 19% van de familiebedrijven in het midden- en kleinbedrijf een of meerdere commissarissen heeft aangesteld (Flören, 2002), terwijl in ons onderzoek de helft van de familiebedrijven aangeeft een commissaris te hebben. In ons onderzoek wordt naast de formele commissaris ook de informele commissaris (consularis) als antwoordcategorie geboden. Het percentage familiebedrijven met een formele commissaris is in dit onderzoek nagenoeg gelijk aan de bevindingen van Flören (2002).

De significanties zijn berekend met behulp van de chi-kwadraattoets. Dit is een geschikte toets, omdat het hier categoriale toetsvariabelen betreft, met beide telkens twee categorieën. Vervolgens zijn diverse logitmodellen geanalyseerd.

4 Resultaten

Uit de literatuur komt naar voren dat de bestaansgrond van de Raad van Commissarissen van origine voortvloeit uit de scheiding tussen leiding en eigendom. Volgens de wetenschappelijke literatuur is de samenhang tussen leiding en eigendom een belangrijk aspect waarop familiebedrijven zich van niet-familiebedrijven onderscheiden (zie paragraaf 2.3). Er komt uit naar voren dat

- 1) in niet-familiebedrijven leiding en eigendom vaker zijn gescheiden dan in familiebedrijven en
- 2) bij familiebedrijven vaker sprake is van een directeur met $\geq 50\%$ aandelen dan bij niet-familiebedrijven.

Dit onderzoek toont eenzelfde beeld (zie tabel 1A). De directeur (leiding) van een familiebedrijf blijkt significant ($< 0,0001$) vaker aandeelhouder (eigendom) te zijn dan de directeur van een niet-familiebedrijf. Kijkend naar het soort aandeelhouderschap, komt naar voren dat bij familiebedrijven significant ($< 0,0001$) vaker sprake is van een directeur met $\geq 50\%$ aandelenbezit dan bij niet-familiebedrijven. Bij familiebedrijven gaat leiding en eigendom dus inderdaad vaker samen en kenmerkt de eigendomsstruc-

tuur zich vaker door één meerderheidsaandeelhouder dan bij niet-familiebedrijven. Dit leidt tot de veronderstelling dat familiebedrijven geen behoefte aan commissarissen hebben om frictie – voortkomend uit de scheiding van leiding en eigendom – te minimaliseren, dit in tegenstelling tot niet-familiebedrijven.

Dat familiebedrijven daardoor helemaal geen behoefte aan een commissaris zullen hebben, is, gezien de knelpunten (zie paragraaf 2.4) waar familiebedrijven mee geconfronteerd worden en de visie van Fiegener et al. (2000) en Westhead en Howorth (2006), niet te verwachten. Er wordt door ons uitgegaan van de veronderstelling dat familiebedrijven ook behoefte kunnen hebben aan een commissaris, maar dat er eerder behoefte is aan een adviserende dan een formele (toezichthoudende) commissaris. Circa de helft van de familiebedrijven in dit onderzoek geeft aan gebruik te maken van een commissaris, een duidelijke indicatie dat er ook bij familiebedrijven behoefte is aan een vertrouwenspersoon.

In dit onderzoek is onderscheid gemaakt tussen twee soorten vertrouwenspersonen, de (formele) commissaris en

de consularis (niet-formele commissaris). De (formele) commissaris onderscheidt zich van de consularis (niet-formele commissaris) doordat hij de bevoegdheid heeft tot het opleggen van sancties aan de statutaire directie, zoals schorsen en ontslag. Geeft dit onderscheid een vernieuwend inzicht in het gebruik en de functie van de commissaris bij enerzijds familiebedrijven en anderzijds niet-familiebedrijven? Uit de analyse blijkt dat dit inderdaad het geval is (tabel 1B). Niet-familiebedrijven geven significant ($< 0,0001$) vaker de voorkeur aan een formele commissaris dan familiebedrijven. Desondanks geeft toch nog een derde van de familiebedrijven aan gebruik te maken van een formele commissaris. Het is de vraag wat de onderliggende motivatie is. Het ligt – zoals eerder aangegeven – in ieder geval niet voor de hand dat een familiebedrijfsdirecteur die meerderheidsaandeelhouder is, een commissaris aanstelt. Dit komt ook uit de analyse naar voren: in familiebedrijven waar de directeur $\geq 50\%$ van de aandelen bezit, wordt significant ($< 0,0463$) minder vaak gebruik gemaakt van een formele commissaris, dan bij familiebedrijven waar de directeur $< 50\%$ van de aandelen bezit. Of de directeur van een familiebedrijf al dan niet meerder-

Tabel 1A Toetsing van de veronderstellingen

Kenmerken	Totale steekproef n	Familiebedrijf n	Niet-familiebedrijf n	Significantie
	367	95	272	
Aandelenbezit directeur	138	56	82	< 0,0001
Geen aandelenbezit directeur	229	39	190	
$\geq 50\%$ aandelenbezit	79	46	33	< 0,0001
$< 50\%$ of geen aandelenbezit	288	49	239	

Tabel 1B Toetsing van de veronderstellingen

Kenmerken	Totale steekproef n	Familiebedrijf n	Niet-familiebedrijf n	Significantie
Bedrijf met commissaris/ consularis	199	49	150	
commissaris	122	17	105	< 0,0001
consularis	77	32	45	
$\geq 50\%$ aandelenbezit; commissaris		4		0,0463
$\geq 50\%$ aandelenbezit; consularis		17		
$< 50\%$ of geen aandelenbezit; commissaris		13		
$< 50\%$ of geen aandelenbezit; consularis		15		
advies	58	25	33	< 0,0001
toezicht	43	7	36	
toezicht en advies	89	15	74	

Tabel 2 De logitresultaten

Afhankelijke variabelen	Commissaris	Consularis
Onafhankelijke variabelen		
Aandelen directeur (0 = minder dan 50% of geen aandelen; 1 = 50% of meer dan 50% aandelen)	- 0,436**	0,781*
Familiebedrijf (0 = geen familiebedrijf; 1 = wel familiebedrijf)	- 0,717*	0,813**
Functie commissaris/ consularis (0 = geen advies of toezicht; 1 = advies en/of toezicht)	4,696***	-3,843***
Aantal fte's (0, 1, 2, 3, ...)	0,006***	-0,001
Planning bedrijfsoverdracht (1 = geen planning bedrijfsoverdracht; 2 = wel planning bedrijfsoverdracht, niet concreet; 3 = concrete plannen bedrijfsoverdracht)	-0,312*	0,375**
Waarde R-kwadraat	0,810	0,879

*Significant op 10% niveau; ** significant op 5% niveau; *** significant op 1% niveau

heidsaandeelhouder van de onderneming is, blijkt een verklarende factor te zijn voor het al dan niet hebben van een formele commissaris. Tot slot zij nog vermeld dat het verschil in bevoegdheden tussen de formele commissaris en de consularis zich laat doorvertalen in een discrepantie qua taakvervulling. De consularis heeft significant vaker een adviserende taak, terwijl de formele commissaris vaker een toezichthoudende taak heeft.

In de voorgaande analyses is slechts gekeken naar univariate verbanden tussen de aanwezigheid van een commissaris en de aanwezigheid van een consularis enerzijds en diverse onafhankelijke variabelen anderzijds. Het is ook zinvol om te kijken naar multivariate verbanden, zodat het zuivere verband met elke afzonderlijke onafhankelijke variabele kan worden blootgelegd. Naast de beschrijvende statistieken uit tabel 1 zijn derhalve eveneens diverse logitmodellen geanalyseerd. Bij het eerste logitmodel wordt verklaard of een bedrijf wel of geen commissaris heeft aan de hand van de volgende onafhankelijke variabelen:

- aandelen directeur: 0 = minder dan 50% of geen aandelen, 1 = 50% of meer dan 50% aandelen;
- familiebedrijf: 0 = geen familiebedrijf, 1 = wel familiebedrijf;
- functie commissaris/ consularis: 0 = geen advies of toezicht, 1 = advies en/ of toezicht.

Met behulp van deze drie onafhankelijke variabelen wordt in het tweede logitmodel verklaard of een bedrijf wel of niet met een consularis werkt. Ten slotte verklaart het derde logitmodel of een commissaris en/ of een consularis bij een bedrijf actief is.

De resultaten van de logitanalyses zijn terug te vinden in tabel 2. Uit tabel 2 volgt dat de aanwezigheid van een commissaris positief wordt beïnvloed door 'de aanwezigheid van advies en/ of toezicht' en negatief door '50% of meer dan 50% aandelen' en 'familiebedrijf'. Een commissaris komt dus relatief weinig voor bij een familiebedrijf en bij een bedrijf waarbij de directeur minimaal 50% van de aandelen heeft. Voor een consularis blijken tegenovergestelde verbanden te bestaan. De aanwezigheid van een consularis wordt negatief beïnvloed door 'de aanwezigheid van advies en/ of toezicht' en positief door '50% of meer dan 50% aandelen' en 'familiebedrijf'. Een consularis komt dus relatief vaak voor bij een familiebedrijf en bij een bedrijf waarbij de directeur 50% of meer dan 50% van de aandelen heeft. De aanwezigheid van een commissaris en/ of een consularis blijkt geen significante verbanden te hebben met onze onafhankelijke variabelen.

Vervolgens zijn er twee nieuwe logitmodellen gedraaid voor de verklaring van de aanwezigheid van een commissaris en de aanwezigheid van een consularis. Hierbij is de onafhankelijke variabele 'functie commissaris/ consularis' vervangen door twee nieuwe variabelen:

- adviesfunctie: 0 = geen adviesfunctie, 1 = wel adviesfunctie;
- toezichtfunctie: 0 = geen toezichtfunctie, 1 = wel toezichtfunctie.

Uit de logitanalyses volgt dat er een positief verband is tussen een commissaris enerzijds en de aanwezigheid van de adviesfunctie en de aanwezigheid van de toezichtfunctie anderzijds. Voor de consularis liggen deze verbanden anders. Een consularis is positief gerelateerd aan de adviesfunctie en negatief gerelateerd aan de toezichtfunctie. Met andere woorden, een consularis vervult relatief vaak een adviesfunctie en relatief weinig een toezichtfunctie. Een commissaris heeft beide functies relatief vaak.

Drie aanvullende logitmodellen zijn toegevoegd om enerzijds inzicht te krijgen in een omvangseffect (fte's) en anderzijds een mogelijke koppeling met strategie te kunnen maken (planning bedrijfsoverdracht en export). Internationalisering en overdracht worden in paragraaf 2.4 genoemd als aspecten waarbij een familiebedrijf mogelijk ondersteuning zou kunnen gebruiken. De regressieresultaten staan vermeld in tabel 2. Uit de analyse volgt dat hoe meer fte's, hoe minder familiebedrijf, hoe minder planning bedrijfsoverdracht aan de orde zijn, des te meer kans er is op de aanwezigheid van een commissaris. Bij de consularis liggen deze verbanden anders. Het aantal fte's speelt geen rol bij de aanwezigheid van een consularis. Familiebedrijven en bedrijven met bedrijfsoverdrachtplanning hebben vaker een consularis (en minder vaak een commissaris). Daarnaast is gekeken naar het aspect export. De onafhankelijke variabelen 'percentage

omzet export', 'ontwikkeling exportomzet laatste 2 jaar' en 'tevreden met percentage exportomzetontwikkeling laatste 2 jaar' hebben geen significante regressiecoëfficiënten.

In de enquête is eveneens gevraagd naar de reden om gebruik te maken van een commissaris of een consularis. In maar liefst 71,5% van de gevallen vindt men dat de commissaris of consularis een toegevoegde waarde voor de onderneming heeft. 46,8% van de bedrijven vindt dat men van de commissaris of consularis goede feedback kan krijgen. 41,1% en 34,6% van de ondernemingen voeren respectievelijk als reden aan dat de aandeelhouders om een commissaris of consularis hebben gevraagd en dat een commissaris of consularis hun blik naar de middellange termijn verruimt. De andere redenen voor het gebruik van een commissaris of consularis worden minder vaak genoemd. Verder valt op te merken dat bovenstaande percentages voor zowel de commissarissen als de consularissen niet wezenlijk van elkaar verschillen. Voor de familiebedrijven en de niet-familiebedrijven kan een vergelijkbare conclusie worden getrokken.

Er is ook gekeken hoe bedrijven in contact komen met een commissaris of consularis. In 17,3% van de gevallen gebeurt dat via kennissen en/ of vrienden en in 43,9% via de aandeelhouders. Andere mogelijke antwoorden worden in minder dan vijf procent van de gevallen genoemd. Hierbij is er geen verschil te zien tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Verder worden via kennissen en/ of vrienden 12% van de commissarissen en 35% van de consularissen aangetrokken. De aandeelhouders blijken 50% van de commissarissen en 25% van de consularissen voorgedragen te hebben. Kennissen en/ of vrienden dragen dus relatief veel consularissen voor, terwijl aandeelhouders relatief vaak commissarissen onder de aandacht brengen. De cijfers voor familiebedrijven zijn vergelijkbaar met de cijfers voor niet-familiebedrijven.

5 Conclusie

In dit onderzoek is corporate governance in relatie gebracht met het Nederlandse familiebedrijf. Daarbij is specifiek gekeken naar het gebruik en de functie van commissarissen bij familiebedrijven ten opzichte van niet-familiebedrijven. Het onderscheid tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven komt vooral tot uiting in het verschil qua eigendomsverhoudingen. In niet-familiebedrijven zijn leiding en eigendom vaker gescheiden dan in familiebedrijven. De bestaansgrond van de commissaris vloeit van origine voort uit de scheiding tussen leiding en eigendom binnen een onderneming. Naast de formele toezichthoudende commissaris is er tegenwoordig ook de adviserende (informele) commissaris (ookwel consularis genoemd), die van betekenis kan zijn bij bijvoorbeeld de planning van een

bedrijfsoverdracht. Juist dit vernieuwende onderscheid tussen commissaris en consularis blijkt nieuw perspectief te bieden voor het familiebedrijf. Naar aanleiding van ons onderzoek kan worden geconcludeerd dat niet-familiebedrijven, en voornamelijk de familiebedrijven waarbij de samenhang tussen leiding en eigendom minder sterk of niet aanwezig is, aangeven gebruik te maken van een formele commissaris met de bevoegdheid tot het opleggen van sancties aan de statutaire directie. De familiebedrijven waarbij sprake is van een sterke samenhang tussen eigendom en leiding, meestal gekarakteriseerd door een directeur met een meerderheidsaandelenbelang in de onderneming, geven aan gebruik te maken van een consularis. Deze consularis heeft vooral een adviserende taak. De meest genoemde redenen om gebruik te maken van een commissaris of consularis zijn: toegevoegde waarde voor de onderneming, goede feedback, op verzoek van de aandeelhouders en een verruiming van de blik op de middellange termijn. Kennissen en/ of vrienden dragen relatief veel consularissen voor, terwijl aandeelhouders relatief vaak commissarissen onder de aandacht brengen.

6 Aanbevelingen

Dit onderzoek heeft meer inzicht verschaft in de corporate governancepraktijk bij met name middelgrote familiebedrijven in Nederland. In toekomstig onderzoek kan een vergelijking worden gemaakt tussen Angelsaksische landen (Amerika en Engeland) en Europese landen (Nederland, Duitsland en Frankrijk). De familiebedrijven in de Angelsaksische landen worden met een ander corporate governancestelsel geconfronteerd (one-tier). Hierbij geldt dat er zowel uitvoerende als niet-uitvoerende directieleden (zoals commissarissen) in een bestuur zitten. De functie en bevoegdheden van de commissaris zijn in dit systeem anders. Zodoende kunnen er discrepanties zijn tussen het gebruik van commissarissen bij Nederlandse en bijvoorbeeld Engelse familiebedrijven. In dit artikel is de 'consularis' geïdentificeerd als een speler in het netwerk rond familiebedrijven, een actor die aan toekomstig netwerkonderzoek zeker kan worden toegevoegd.

Met dank aan

Stichting Nederlands KennisCentrum voor Commissarissen (NKCC), Stichting De Consularis, BDO CampsObers Accountants & Adviseurs (Utrecht) en ING Bank (Amsterdam), alsmede prof. dr. P.G.W. Jansen, dr. ir. B.A.G. Bossink en prof. dr. A.R. Thurik voor hun commentaar en suggesties naar aanleiding van eerdere versies van dit artikel. ■

Drs. E.A.H. Kleijn is universitair docent bij de afdeling Management en Organisatiekunde van de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde van de Vrije Universiteit te Amsterdam. Haar onderzoeksactiviteiten zijn gericht op ondernemerschap en het management van kleine bedrijven. Dr. J.K. Verduyn is als universitair docent werkzaam bij de afdeling Management en Organisatiekunde van de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde van de Vrije Universiteit te Amsterdam. Prof. dr. K. van Montfort is hoogleraar Kwantitatief Bedrijfskundig Onderzoek aan de Vrije Universiteit Amsterdam en Nyenrode Business Universiteit. Zijn onderzoeksactiviteiten zijn gericht op de ontwikkeling en toepassing van kwantitatieve methoden voor het oplossen van bedrijfseconomische vraagstellingen. Prof. dr. E. Masurel is als hoogleraar Duurzaam Ondernemen verbonden aan de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde van de Vrije Universiteit te Amsterdam. Ook is hij directeur van het VU Center for Entrepreneurship. Zijn onderzoek richt zich met name op innovatie en maatschappelijk verantwoord ondernemen in het midden- en kleinbedrijf (MKB).

Literatuur

- Borokhovich K.A., R. Parrino en T. Trapani (1996), Outside directors and CEO selection, *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, vol. 31, no. 3, pp. 337-355.
- Chrisman, J.J., J.H. Chua en R.A. Litz (2004), Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2004, pp. 335-354.
- Claessens, L. (2004), *De emotie de baas. Emotiemanagement bij de overdracht van het familiebedrijf*, Uitgeverij Business Contact, Amsterdam.
- Fama, E.F. en M.C. Jensen (1983), Separation of ownership and control, *Journal of Law and Economics*, vol. 26, pp. 301-325.
- Fiegner M.K., B.M. Brown, D.R. Dreux IV en W.J. Dennis Jr. (2000), CEO stakes and board composition in small private firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 24, no. 4, pp. 5-24.
- Flören R.H. (2002), *Cijfers en feiten van het familiebedrijf*, BDO Accountants & Adviseurs.
- Gedajlovic, E.R. en D.M. Shapiro (1998), Management and ownership effects: Evidence from five countries, *Strategic Management Journal*, vol. 19, no. 6, pp. 533-553.
- Gersick, K.E., I. Lansberg, M. Desjardins en B. Dunn (1999), Stages and transitions: Managing change in the family business, *Family Business Review*, vol. 12, no.4, pp. 287-297.
- Kellermanns, F.W. en K.A. Eddleston (2001), Feuding families: When conflict does a family firm good, *Paper gepresenteerd tijdens de Academy of Management 2002*.
- Moerland, P.W. (1995), Alternative disciplinary mechanisms in different corporate systems, *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 26, pp. 17-34.
- Moerland, P.W. (2000), Onafhankelijkheid van ondernemingstoezicht, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, vol. 74, pp. 324-332.
- Morris, M.H., R.O. Williams, J.A. Allen en R.A. Avila (1997), Correlates of success in family business transitions, *Journal of Business Venturing*, vol. 12, no. 5, pp. 385-401.
- NKCC Stichting Nederlands KennisCentrum voor Commissarissen / Stichting De Consularis (2004), Vertrouwenspersoon voor het middenbedrijf.
- O'Neal, D. (1998), 21st Century corporate board, *Academy of Management Review*, vol. 23, no. 4, pp. 814-815.
- O'Sullivan, N. (1997), Insuring the agents, *The Journal of Risk and Insurance*, vol. 64, no. 3, pp. 545-556.
- Postma, T.J.B.M., H. van Ees en E. Sterken (2001), Board composition and firm performance in the Netherlands, *SOM- theme E Financial markets and institutions*, Research Report 01E01, University of Groningen.
- Roberts, J., T. McNulty en P. Stiles (2005), Beyond agency conceptions of the work of the non-executive director: Creating accountability in the boardroom, *British Journal of Management*, vol. 16, S5-S26.
- Schilfgaarde, P. van en J. Winter (2003), *Van de BV en de NV*, Kluwer, Deventer.
- Schulze, W.S., M.H. Lubatkin, R.N. Dino en A.K. Buchholtz (2001), Agency relationships in family firms: Theory and evidence, *Organization Science*, vol. 12, no.2, pp. 99-116.
- Schulze, W.S., M.H. Lubatkin en R.N. Dino (2003), Toward a theory of agency and altruism in family firms, *Journal of Business Venturing*, vol. 18, pp. 473-490.
- Suárez, K.C. en D.J. Santana-Martin (2004), Governance in Spanish family business, *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, vol. 10, no. 1-2, pp. 141-163.
- Tirole, J. (2001), Corporate governance, *Econometrica*, vol. 69, no.1, pp. 1-35.
- Westhead, P., M. Cowling en C. Howorth (2001), The Development of family companies: Management and ownership imperatives, *Family Business Review*, vol. 14, no. 4, pp. 369-385.
- Westhead, P. en C. Howorth (2006), Ownership and management issues associated with family firm performance and company objectives, *Family Business Review*, vol. 19, no. 4, pp. 301-316.
- Westhead, P. (1999), Factors associated with the employment of non-executive directors by unquoted companies, *Journal of Management and Governance*, vol. 3, pp. 81-111.
- Westphal, J.D. (1999), Collaboration in the boardroom: Behavioral and performance consequences of CEO-board social ties, *The Academy of Management Journal*, vol. 42, no.1, pp. 7-24.