



# Invloed van consolidatie op het bestuursmodel van exportbedrijven in bloemen en planten

Door Mirjam Hendriks

## Inleiding

Binnen de groothandelsbedrijven (import/export) voor bloemen en planten vindt een sterke consolidatie plaats. Het gaat hier veelal om familiebedrijven die fuseren, bedrijven opkopen of worden overgenomen. Oorzaken daarvan zijn o.a. de geringe marges, die dwingen tot grote efficiency, de digitalisering die de behoefte aan innovaties vergroot en grote investeringen met zich meebrengt, efficiëntere internationale sourcing en ook de verschuiving van de macht in de keten. De aansturing van deze bedrijven zal op deze omvang moeten worden aangepast. In dit onderzoek wordt de vraag beantwoord of deze bedrijven een RvA, RvC of RvT instellen, op welk moment ze dat doen en wat daarbij de overwegingen zijn. Middels enkele interviews, deskresearch en literatuuronderzoek wordt gekeken hoe de situatie t.a.v. de onafhankelijke aansturing door een RvC of RvA in deze sector verschilt van wat er gangbaar is bij andere grote familiebedrijven.

## Interviews

Er zijn in de export van bloemen en planten in Nederland ca. 7 bedrijven met een omzet boven de 250 miljoen. Drie daarvan zijn voor dit artikel geïnterviewd. Alle bedrijven houden zich bezig met het inkopen, verkopen en distribueren van bloemen en planten in Europa en daarbuiten. De bedrijven hebben diverse vestigingen in het buitenland, zowel voor de sourcing van producten, als ook voor de verkoop. Het zijn allemaal familiebedrijven, waarbij de aandelen 100% in handen zijn van de familie. De bedrijven zijn goed vergelijkbaar, omdat ze allen een groeistrategie volgen door middel van 'buy-and-build': de groei van het bedrijf wordt voor een groot gedeelte gerealiseerd door samenwerkingen, fusies en overnames.

## Theoretisch kader

Matser e.a. (1) hebben onderzoek gedaan naar goed bestuur in familiebedrijven en de overwegingen van ondernemers voor bepaalde keuzes. Het groeimodel van Greiner hebben zij aangepast en teruggebracht naar 3 fases waarin de aansturing van het familiebedrijf wordt aangepast. Bij MKB-familiebedrijven (tot 250 medewerkers en 40 miljoen omzet) zien zij dat er in de startfase regelmatig gebruik wordt gemaakt van externe adviseurs, soms geformaliseerd in een Raad van Advies. In fase 2 vormt de ondernemer, samen met het seniormanagement, de directie. In fase 3 ontwikkelt de formalisatie van het bestuur zich verder en wordt veelal een RvC ingevoerd en speelt het familiebestuur een doorslaggevende rol. De bestuurlijke inrichting is afhankelijk van de business. Zo maken technische startups vaak al in hun startfase gebruik van een Raad van Advies.

De eerste fase van de organisatie wordt gekenmerkt door korte lijnen en informele communicatie. Na een sterke groei, werkt dat niet meer en wordt de aansturing formeler. Er ontstaan aparte afdelingen, die gemanaged worden. In de fase van volwassenheid is er sprake van meer delegatie, waarbij units grote vrijheden en eigen verantwoordelijkheden krijgen. Dit vraagt een meer formele aansturing van de organisatie.

### Groeimodel van Greiner – aangepast (Matser e.a.)



In dit onderzoek gaat het om handelsbedrijven, die hebben, in vergelijking met maakindustrie een geringere toegevoegde waarde, hogere omzetten en geringere marges. De bedrijven die voor dit onderzoek zijn geïnterviewd zitten alle drie in de volwassen fase (2). Bij één bedrijf zat er geen eigenaar meer in dagelijkse leiding en was hij volop bezig het aansturingmodel op deze nieuwe werkelijkheid aan te passen.

## Onderzoeksresultaten

### Kenmerken van familiebedrijven

Bij bedrijven met meer dan 200 medewerkers heeft 60% een RvC, bij Familiebedrijven in dat 22% (5). Bij technisch innovatieve bedrijven zie je regelmatig al een RvC in de opstartfase van het bedrijf. Eigenaren van familiebedrijven spelen altijd een doorslaggevende rol. Als zij in de RvC zitten hebben zij vaak een informatievoorsprong en daarmee een grote invloed. Als aandeelhouder zijn zij doorslaggevend in de besluitvorming. Wanneer de omgeving van een bedrijf snel verandert of disruptieve gevolgen van technologische ontwikkelingen een rol spelen, zullen commissarissen proactiever moeten zijn (4). Commissarissen kunnen, zeker ook in familiebedrijven, innovaties versnellen (3). Bij familiebedrijven met een RvC of RvA wordt m.n. de rol van adviseur belangrijk gevonden. Bij niet familiebedrijven wordt net zo veel belang gehecht aan de rol van toezichthouder (6).

### Toezichtsorganen

Van de 3 geïnterviewde bedrijven hebben er 2 een raad van commissarissen. Eén bedrijf heeft hiermee al vele jaren ervaring, het andere bedrijf is juist aan het schakelen van een RvA naar een RvC. Het derde bedrijf, maakt gebruik van een vaste adviseur. Dit bedrijf overweegt, als de groei zich verder doorzet, de bestuurlijke structuur wederom tegen het licht te houden en een RvA te installeren.

## Overwegingen vóór een RvC

De overwegingen die worden genoemd worden om een Raad in te stellen zijn dat de ondernemer zichzelf wil laten controleren via bepaalde spelregels. Een RvC zorgt ook voor discipline in de processen en het geeft “een goed gevoel dat er bij grote beslissing altijd een onafhankelijke meekijkt”. Een ander zegt: “de complexiteit van de vraagstukken wordt steeds groter en ik wil graag input van buiten, maar ook meer lange termijnvisies ontwikkelen, zoals bijvoorbeeld een visie op huisvesting: Als we niet een huisvestingsvisie voor over 5 jaar maken, dan zijn we weg”.

De focus van de raad ligt op de toezichthoudende rol en de rol van adviseur. De rol van ambassadeur vinden de geïnterviewden niet nodig (ze geven ook weinig bekendheid aan de namen van de raadsleden). De werkgeversrol is eveneens beperkt; het aanstellen van de directie zien ze als hun eigen taak en salarisverhogingen worden slechts voor de formaliteit aan de Raad voorgelegd of zelfs helemaal niet. Wel zegt één geïnterviewde hierover “Ik wil dat de RvC de bestuurder motiveert en scherp houdt. Uiteraard geldt wel de veiligheidsklep, voor als het echt niet goed gaat met de directie”. De ondernemer die zelf niet meer in de dagelijkse leiding van het bedrijf zit, zal wel plaats nemen in de RvC. Dit wordt een RvC, van een net opgericht bedrijf dat tussen het rentmeestersfonds (het familieberaad) en het huidige geconsolideerde exportbedrijf zit. Deze RvC is net gestart. De directe aanleiding was de samenwerking met en de deelname in een buitenlands exportbedrijf als invulling van de groeistrategie. Tot voorkort had dit bedrijf een RvA, die was echter aan vernieuwing toe, “omdat je als ondernemer na een aantal jaren de invalshoeken van de raadsleden kent en er behoefte is aan vernieuwing”.

## Rol van de aandeelhouder(s)

In beide gevallen zit een aandeelhouder in de Raad van Commissarissen. Beiden zijn niet meer op dagelijkse basis bij het bedrijf betrokken. De aandeelhouders hebben een doorslaggevende stem, echter wordt altijd geprobeerd consensus te bereiken. De ondernemers geven aan dat er zelfs nog nooit gestemd is.

## Samenstelling en taken van de raad

De focus van de taken van de RvC ligt op de adviesfunctie en de toezichtfunctie. Grote investering gaan ook via de RvC en er wordt een reguliere strategische sessie met de raad gedaan. Eén bedrijf bespreekt in de vergaderingen alle resultaten van de deelnemingen; de ander hecht daar wat minder waarde aan: “Risicobeheersing vind ik minder belangrijk voor de RvC, dat is in onze bedrijfstak niet zo spannend”. Bij de start van de coronacrisis lag de sierteeltsector in één keer vrijwel stil. “In het begin hebben wij toen wekelijks een meeting met de RvC gehad, om het beleid op korte termijn aan te passen. Wij zijn toen in een soort winterslaap gegaan”, aldus een ondernemer. Alle bedrijven vinden het belangrijk dat de RvC-leden de sector goed kennen. Opvallend was dat alle geïnterviewden het belangrijk vinden dat de sfeer in een toezichtraad informeel en gezellig is: “Dat past bij onze sector; we moeten het goed met elkaar hebben”.

## Rol van de ondernemingsraad

De ondernemingsraad speelt bij 2 bedrijven een belangrijke rol. Eén bedrijf heeft nog geen ondernemingsraad, maar is die wel aan het optuigen: “Doordat wij de laatste jaren zo fors zijn gegroeid, pak je dat soort dingen niet direct op”. Bij overnames en fusies of grote strategische aanpassingen wordt de OR geïnformeerd. Voor de geïnterviewden voelt het goed om daarmee ook draagvlak onder de medewerkers te creëren en hun support en instemming te krijgen bij grote veranderingen. “In het begin van de coronacrisis hadden wij vrijwel dagelijks contact met de OR en schreven we ook dagelijks een update aan het personeel”.

## Conclusies

Uit het onderzoek kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- Het moment van veranderen van de structuur hangt samen met de fase waarin het bedrijf zit, de omzet, verandering van strategie, opvolging van directie/eigenaar. Dit onderzoek bevestigt dat het maatwerk is en de inrichting tijd en aandacht vergt (zie ook <sup>1</sup>).
- In vergelijking met door Matser e.a. aangepaste model van Greiner, dat zij toepaste op MKB-familiebedrijven, hebben deze bedrijven, die allen in een volwassen stadium zitten, een hogere omzet en meer medewerkers hebben, een eenvoudig bestuursmodel. Bovendien is het weinig formeel.
- De belangrijkste rollen van RvC-leden zijn die van adviseur en toezichthouder. De rol van ambassadeur en werkgever is ondergeschikt. De rol van werkgever wordt bij deze bedrijven niet ingevuld. Er is geen cyclus van planningsgesprekken, monitoring en beoordeling.
- Balans in de macht tussen raad van bestuur, raad van commissarissen en aandeelhouders is geen thema van belang voor deze bedrijven.
- De ondernemers vinden de bloemen- en plantensector zo specifiek, dat ze kennis en ervaring met deze sector noodzakelijk vinden om als RvC lid waardevol te kunnen zijn.

## Literatuur en voetnoten

- 1) Matser e.a.: Goed bestuur in MKB-familiebedrijven, Windesheim, lectoraat familiebedrijven
- 2) Interpretatie van de onderzoeker
- 3) Lange, R. de, Nationaal register, 2017: Commissaris kan innovatie van familiebedrijven helpen versnellen
- 4) Frequin, M en G. Citroen, Nationaal Register, 2017: Commissaris bij familiebedrijven moet zich proactiever opstellen.
- 5) Paardekoper, A, Column in De Zaak, 2017: Een raad van Commissarissen, wat is dat nu precies?
- 6) Baker Tilly Berk, Nyenrode University 2013: Goed ondernemingsbestuur bij familiebedrijven

Januari 2021