

## IX

# Opvolging en strategie in Nederlandse familiebedrijven, ca. 1880-1970

DOREEN ARNOLDUS

### 1. Inleiding

De achilleshiel van het familiebedrijf, zo wordt de opvolgingskwestie wel genoemd. Inderdaad raakt de opvolging in de leiding van een familieonderneming het familiekarakter - en daarmee het meest kenmerkende - van het bedrijf. En hoewel de opvolging bij *managerial firms* (bedrijven waar niet de eigenaren maar externe managers in de leiding zitten) evenmin zonder risico verloopt, wordt met name bij familiebedrijven vaak gevreesd voor de continuïteit van de onderneming.<sup>1</sup> Vanzelfsprekend loopt een familiebedrijf met een opvolgingssysteem dat uitsluitend gebaseerd is op verwantschap grotere risico's dan een familiebedrijf dat ook kwaliteit laat meespelen in de selectie van opvolgers. Dit wil echter geenszins zeggen dat een familie die de opvolging baseert op familiale meritocratie, waarbij naast verwantschap ook (verwachte) managementkwaliteiten een vereiste zijn voor de opvolger, daarmee de sleutel tot succes in handen heeft. De relatie tussen opvolging en het concurrentievermogen van familiebedrijven is namelijk geen eenduidige. Het concurrentievermogen van een (familie)onderneming wordt bepaald door verschillende ondernemersstrategieën, waarvan de opvolgingsstrategie er slechts één is. Dat het plannen van de opvolging in een familiebedrijf als een uiting van ondernemerschap moet worden beschouwd is eerder betoogd door Rose: "(..) since it is possible to plan creatively for succession in a family firm, this is as much entrepreneurship as the introduction of a new machine."<sup>2</sup> Ook andere bedrijfshis-

1 Keetie E. Sluyterman, 'Het familiebedrijf als speciaal aandachtsveld binnen de bedrijfsgeschiedenis', *It Beaken, Tydskrift fan de Fryske Akademy*, jiergong 54 (1992) nr 1-2, 15-26.

2 'Beyond Buddenbrooks: the family firm and the management of succession in nineteenth-century Britain' in: J. Brown en M.B. Rose (red.), *Entrepreneurship, networks and modern business* (Manchester 1993) 129.

torici hebben recentelijk de opvolgingskwes- tie van familiebedrijven uitgebreid onderzocht.<sup>3</sup>

In dit artikel wil ik de relatie onderzoeken tussen opvolgingsstrategieën en overige ondernemersstrategieën van familiebedrijven. Dit doe ik aan de hand van de opvolgingsstrategieën van zes relatief grote Nederlandse familiebedrijven in de periode 1880 tot 1970. Deze zal ik aanduiden met verkorte namen, meestal de familienaam, behalve wanneer dit verwarring met bedrijven van andere telgen uit dezelfde ondernemersfamilie zou kunnen oproepen. Het gaat om de bedrijven Duyvis, Wessanen & Laan, “‘Het Hart’ en ‘De Zwaan’ voorheen Adriaan Honig” (dit was een neef van M.K. Honig wiens bedrijf de familienaam als merknaam bekend heeft gemaakt), Van den Bergh, Zwanenberg en Hartog. Deze zes casestudies maken deel uit van een groter onderzoek.<sup>4</sup> Vanwege het comparatieve karakter van dit onderzoek zijn bedrijven gekozen uit één sector, namelijk de eetbare oliën en vetten, een omvangrijke subsector in de voedingsmiddelenindustrie. In de Nederlandse voedingsmiddelenindustrie kwamen (net als in de rest van Europa) veel familiebedrijven voor. Toch was het onderzoek naar Nederlandse familiebedrijven tot nu toe hoofdzakelijk op textielbedrijven gericht. De voedingsmiddelenindustrie is bovendien interessant vanwege het belang van deze sector voor de Nederlandse economische structuur. In de lijsten met de honderd grootste industriële bedrijven in Nederland van 1913, 1950 en 1990 was de voedingsmiddelenindustrie relatief zwaar vertegenwoordigd. Bovendien kende de sector in de periode 1913-1965 een hoge productiviteit in vergelijking met die van de buurlanden.<sup>5</sup>

De zes casestudies zijn onder te verdelen in twee clusters die op allerlei punten met elkaar verschillen. De drie familiebedrijven Wessanen, Duyvis en “‘Het Hart’ en ‘De Zwaan’” waren gevestigd in de Zaanstreek. Voor deze drie bedrijven was de invloed van de regio zeer belangrijk, terwijl de samenbindende factor tussen de familiebedrijven Van den Bergh, Van Zwanenberg en Hartog, die alle drie in Oss begonnen, het sociale netwerk gebaseerd op de joodse religie was. Voor de drie Zaanse familiebedrijven lijkt het waarschijnlijk dat ze representatief waren voor de familiebedrijven in de Zaanstreek, met name voor de grotere. Voor de drie joodse familiebedrijven daarentegen kan niet gesteld worden dat zij representatief

3 Rudolf Boch, ‘Unternehmensnachfolge in Deutschland - Ein historischer Rückblick’, *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte* 22 (1999); zie verder twee themanummers over ‘Dynasties d’entrepreneurs’ van *Entreprises et Histoire* 9 (1995) en 12 (1996), met name het debat ‘La question dynastique’ in het laatstgenoemde nummer, 113-122.

4 Doreen Arnoldus, *Family, family firm, and strategy. Six Dutch family firms in the food industry 1880-1970* (Amsterdam 2002).

5 E.S.A. Bloemen, J. Kok en J.L. van Zanden, *De top 100 van industriële bedrijven in Nederland 1913-1990* (Den Haag 1993) 12 (tabel 2); H.J. de Jong, *De Nederlandse industrie 1913-1965. Een vergelijkende analyse op basis van de productiestatistieken* (Amsterdam 1999).

zijn voor de totale groep van joodse familiebedrijven. Voor de leesbaarheid van dit artikel verwijs ik toch kortweg naar de twee groepen als de Zaanse familiebedrijven en de joodse familiebedrijven.

Voor een beter begrip van het fenomeen familiebedrijf zal ik eerst kort ingaan op de invloed van formele en informele instituties, zoals de juridische context en normen en waarden, op de aard van Nederlandse familiebedrijven. Na een korte beschrijving van de zes bedrijven volgt de analyse van de opvolgingsstrategieën van de families. Het laatste deel verbindt de opvolgingsstrategieën met overige strategieën van de familiebedrijven.

## 2. Het Nederlandse familiebedrijf en de institutionele context

In het dagelijks taalgebruik lijkt de term familiebedrijf glashelder. Bij nadere beschouwing blijkt het echter moeilijk om een sluitende en universele definitie voor dit type particuliere onderneming te formuleren. Iedereen is het erover eens dat een bedrijf dat voor honderd procent in eigendom is van een ondernemende familie een familiebedrijf is. Dat de spreekwoordelijke kruidenierszaak op de hoek aan deze definitie voldoet, evenals het gros van de kleine bedrijven in Nederland, betekent echter niet dat familiebedrijven per definitie klein zijn. Ook het idee dat een naamloze vennootschap (NV) geen familiebedrijf kan zijn, is een populaire misvatting. Uit het onderstaande zal blijken dat de juridische vorm van een onderneming niet van belang is in de definitie van een familiebedrijf.

Het kenmerkende van een familiebedrijf is dat de leiding (deels) in handen is van de kapitaalbezittende familie. Eigendom en leiding zijn dus niet (volkomen) gescheiden. Familiebedrijven met een lange geschiedenis en een relatief grote omvang, zoals de zes bedrijven in dit artikel, bevinden zich ergens in het continuüm tussen het compleet samenvallen van eigendom en leiding en een volledige scheiding daarvan.<sup>6</sup> Dit noodzaakt tot een pragmatische definitie die ook bruikbaar is in onderzoek dat een lange periode behelst en recht wil doen aan dynamische aspecten van het familiebedrijf. In deze definitie is een familiebedrijf een

6 In de theorie van Alfred Chandler is dit continuüm een noodzakelijke ontwikkeling met stadia van *personal* via *entrepreneurial* naar *managerial firm* die doorlopen moeten worden teneinde op de lange termijn een succesvol bedrijf te zijn. Als onvoldoende bedrijven in een nationale economie deze ontwikkeling doormaken (zo'n economie karakteriseert Chandler met de term *personal capitalism*) zal dit het concurrentievermogen van de gehele economie verminderen. Een heldere samenvatting van het debat dat hierover ontstond is te vinden in de introductie bij een bundel met herdrukken van belangrijke artikelen over het familiebedrijf: Mary B. Rose, 'Introduction', in: Mary B. Rose (red.) *Family business* (Aldershot 1995) xiii-xxvi; Alfred D. Chandler, *Scale and scope, The dynamics of industrial capitalism* (Cambridge, Mass, 1990).

onderneming die (gedeeltelijk) het eigendom is van een familie, waarbij *bovendien* de familie via op zijn minst één belangrijke managementpositie invloed kan uitoefenen op de bedrijfsvoering.

Een nadeel van deze definitie is dat de verschillende internationale verschijningsvormen van het familiebedrijf buiten beschouwing blijven. Formele en informele instituties die per land verschillen, beïnvloeden de relatie tussen zeggenschap en eigendom in een bedrijf. Ook het concept familie (en de grenzen daarvan) is cultureel bepaald. Dit aspect is grotendeels onderbelicht gebleven in de Nederlandse historiografie. Impliciet wordt er dikwijls vanuit gegaan dat Nederlandse familiebedrijven niet anders zijn dan andere Noordwest-Europese familiebedrijven. Kennis van de invloed van institutionele factoren (bijvoorbeeld familierecht, of vennootschapsrecht) op Nederlandse familiebedrijven zou een uitgangspunt kunnen zijn voor een systematische vergelijking van het familiebedrijf in Nederland en het buitenland. Deze vergelijking valt verder buiten het bestek van deze bijdrage.

Hoe complex de invloed van institutionele factoren op het familiebedrijf is, blijkt uit de recente grondige analyse van de theorie van het *familisme* door Davids. Volgens deze theorie (die overigens vrijwel uitsluitend gebruikt wordt in de literatuur over Nederlandse familiebedrijven) is bij een familiebedrijf het streven naar winstmaximalisatie ondergeschikt aan de economische *en* sociale belangen van de kapitaalbezittende familie.<sup>7</sup> Davids signaleert de volgende paradox: “Familieondernemingen nemen nog steeds een belangrijke plaats in de Nederlandse economie in, terwijl instituties als huwelijk en familie, die de grondslag vormen waarop familiebedrijven kunnen ontstaan en tot wasdom komen, door het proces van individualisering sinds de jaren zestig aanzienlijk aan betekenis hebben ingeboet.”<sup>8</sup>

Davids toont aan de hand van literatuurstudie aan dat de theorie van het familisme is gebaseerd op een overschatting van de betekenis van familiebelang als leidend principe in familiebedrijven. Daarbij benadrukt hij dat familisme een keuze is, een keuze die tegenwoordig weliswaar minder vaak, maar nog steeds met succes gemaakt kan worden. De afnemende populariteit van familisme in de loop van de twintigste eeuw geeft een indruk van de invloed van institutionele factoren op het familiebedrijf. Wijzigingen in erfrecht en successiebelastingen sinds het begin

7 Het concept is ontwikkeld door de socioloog Van Heek. Het is later gepopulariseerd en bijgeschaafd door allerlei historici, met name in: A.L. van Schelven, *Onderneming en familisme. Opkomst, bloei en neergang van de textielonderneming Van Heek & Co te Enschede* (Leiden 1984) 228-230; H.A. Muntjewerff, *De spil waar alles om draaide. Opkomst, bloei, en neergang van de Tilburgse familie-onderneming Wolspinnerij Pieter van Dooren 1825-1975* (Tilburg 1993) 270.

8 Karel Davids, ‘Familiebedrijven, familisme en individualisering, Nederland, ca. 1880-1990. Een bijdrage aan de theorievorming’, *Amsterdams Sociologisch Tijdschrift*, 24, 3/4 (1997) 527-554, aldaar 548-549.

van de jaren twintig versterkten bijvoorbeeld de positie van de huwelijkspartner ten opzichte van de bloedverwanten. De introductie van vennootschapsbelasting in de jaren veertig betekende voor de bezittende ondernemersfamilie dat het familiebezit in het bedrijf zowel door de traditionele dividendbelasting als door de vennootschapsbelasting werd belast. Als tegelijkertijd ook de vraag van het bedrijf naar kapitaal toenam - dit was tijdens de naoorlogse expansie dikwijls het geval - dan kon dit alles tezamen een reden zijn om familistische principes los te laten. Door veranderde economische omstandigheden en veranderingen in de politiek-institutionele context was het familiebedrijf niet langer de meest voor de hand liggende manier om familiebelangen te verzekeren. Bovendien werd het familiebedrijf een steeds minder vanzelfsprekend instrument om sociale aspiraties te verwezenlijken.<sup>9</sup> Toch bleven veel familiebedrijven een uitgesproken familie-karakter behouden. Een van de manieren om dat te bewerkstelligen was de juridische constructie van de besloten NV.

#### *Het besloten karakter van Nederlandse familiebedrijven*

De meeste familiebedrijven werden opgericht als vennootschap onder firma. Tot 1971 was ook de naamloze vennootschap (NV) een zeer geschikte en geliefde juridische ondernemingsvorm voor familiebedrijven. De NV was in principe een open vennootschapsvorm, maar volgens het vigerende vennootschapsrecht was het mogelijk die openheid te beperken. Bij de omzetting van een vennootschap onder firma naar een NV konden families dus als zij dit wensten hun bedrijf op de oude besloten wijze voortzetten. In besloten NV's, ook wel "familie-NV's" genoemd, waren alle uitgegeven aandelen in handen van de familie, zodat de eigendomsverhoudingen niet veel verschilden van de vroegere vennootschap.<sup>10</sup> Bovendien had de familie vaak vrijwillig de verhandelbaarheid van deze aandelen beperkt. Het merendeel van de familie-NV's publiceerde geen jaarverslagen, aangezien dit niet verplicht was. In 1928 hield de Eerste Kamer nog een voorstel tegen om ook besloten NV's te verplichten jaarlijks hun financiële gegevens te publiceren. Er kwam pas verandering in deze zaak in 1971. Onder invloed van de harmonisatie van Europese wetgeving werden allerlei veranderingen in het ondernemingsrecht doorgevoerd. Vanaf toen waren alle NV's verplicht jaarverslagen te publiceren. Tegelijkertijd werd er ook een nieuwe ondernemingsvorm gecreëerd, de BV (Be-

9 Ibid., 543-548.

10 Om deze reden worden familie-NV's soms ook "oneigenlijke NV's" genoemd, omdat ze niet zijn opgericht om nieuw kapitaal aan te trekken, maar om fiscale voordelen of beperkte aansprakelijkheid te verwerven. Kees Camfferman, 'Jaarrekeningpublicatie door beursgenoteerde naamloze vennootschappen in Nederland tot 1910', *NEHA-jaarboek voor economische, bedrijfs- en techniekgeschiedenis* 63 (2000) 79.

sloten Vennootschap), zonder publicatieplicht. Veel NV's werden toen omgezet in BV's om de verplichte openbaarheid te ontlopen.<sup>11</sup>

Het typerende van Nederlandse familie-NV's was dat zelfs de komst van externe aandeelhouders - bijvoorbeeld door een beursnotering, waarbij de NV dus een open NV werd, met vanaf 1910 verplichte jaarlijkse publicatie van financiële gegevens - niet leidde tot de strikte scheiding van zeggenschap en eigendom die verwacht mag worden van een open onderneming. Het *nieuwe* eigendom werd weliswaar gescheiden van de leiding, maar dan wel gepaard gaande met bescherming van de oude eigenaars. Nederlandse familie-NV's hadden verschillende methoden tot hun beschikking om dit doel te bereiken. Een veelvoorkomende methode om zeggenschap van de nieuwe aandeelhouders te verminderen, die niet terug te vinden was in de statuten van de NV, was de oprichting van een administratiekantoor. Dit administratiekantoor had de uitgegeven aandelen in beheer, en gaf (verhandelbare) certificaten van deze aandelen uit. De zeggenschap van de aandelen bleef op deze wijze in handen van het administratiekantoor dat niet toevallig vaak geleid werd door de oorspronkelijke familie.<sup>12</sup> Deze praktijk was volkomen legaal. Sterker nog, de Nederlandse overheid had zelf het goede voorbeeld gegeven in 1898, door met dergelijke constructies de overname van "de Koninklijke" door Standard Oil te voorkomen.<sup>13</sup>

Naast deze extra-statutaire methode, was er nog een manier om de zeggenschap van de aandeelhouders - de nieuwe eigenaars - te verminderen, de zogenaamde oligarchische clausule. Door de uitgifte van een beperkt aantal prioriteitsaandelen met het recht bindende benoemingen voor commissarissen te doen, en deze aandelen in handen van de oorspronkelijke eigenaarfamilie te houden (al dan niet met behulp van een administratiekantoor) behield de oorspronkelijke familie een groot deel van haar controle op een statutaire wijze.

De Raad van Commissarissen is overigens ook een Nederlands fenomeen. In tegenstelling tot het Angelsaksische systeem van *corporate governance* (beheersstructuur, de wijze waarop de verschillende participanten invloed kunnen uitoefenen op ondernemersbeslissingen), kent het Nederlandse systeem, net als het Duitse *corporate governance* systeem, een twee-lagige bestuursstructuur met een Raad van Commissarissen en een Raad van Bestuur/Beheer. De leden van de Raad van Bestuur worden benoemd door de commissarissen. Deze laatsten zouden op hun beurt idealiter benoemd moeten worden door de eigenaars in de aandeelhoudersvergadering, aangezien zij geacht worden de belangen van aandeelhouders te behartigen. In het geval van de oligarchische clausule waren deze benoemingsrech-

11 P. van Schilfgaarde, *Van de naamloze en de besloten vennootschap* (Arnhem 1945) 18.

12 J.L. Bouma, *Leerboek der bedrijfseconomie, deel II: De theorie van de financiering van ondernemingen* (Wassenaar 1980<sup>2</sup>) 260, 266.

13 J.L. van Zanden, *Een klein land in de 20e eeuw. Economische geschiedenis van Nederland 1914-1995* (Utrecht 1997) 69.

ten echter geconcentreerd in handen van een selecte groep aandeelhouders, zeer vaak de (oud)familiedirecteuren. Een dergelijk beperking van zeggenschap van de nieuwe aandeelhouders vond ook vaak plaats in de publieke, niet-familie NV's. De gewoonte ontstond dat de Raad van Commissarissen door coöptatie tot stand kwam; een gewoonte die geformaliseerd werd in de structuurwet van 1971.<sup>14</sup>

### 3. Met zevenmijlslaarzen langs zes familiebedrijven

De drie Zaanse familiebedrijven Wessanen & Laan, Duyvis, en “‘Het Hart’ en ‘De Zwaan’ voorheen Adriaan Honig” waren in het laatste kwart van de negentiende eeuw nog typische Zaanse windmolenindustrieën. Een van de overeenkomsten was dat ze alle drie belangrijke olieslaggers waren. Aanvankelijk produceerden zij voornamelijk lijnzaadolie, een niet eetbare, zogenaamde technische olie. De verkoop van het restproduct van de olieslagerij, veekoeken, was daarbij méér dan alleen bijkomstige handel.

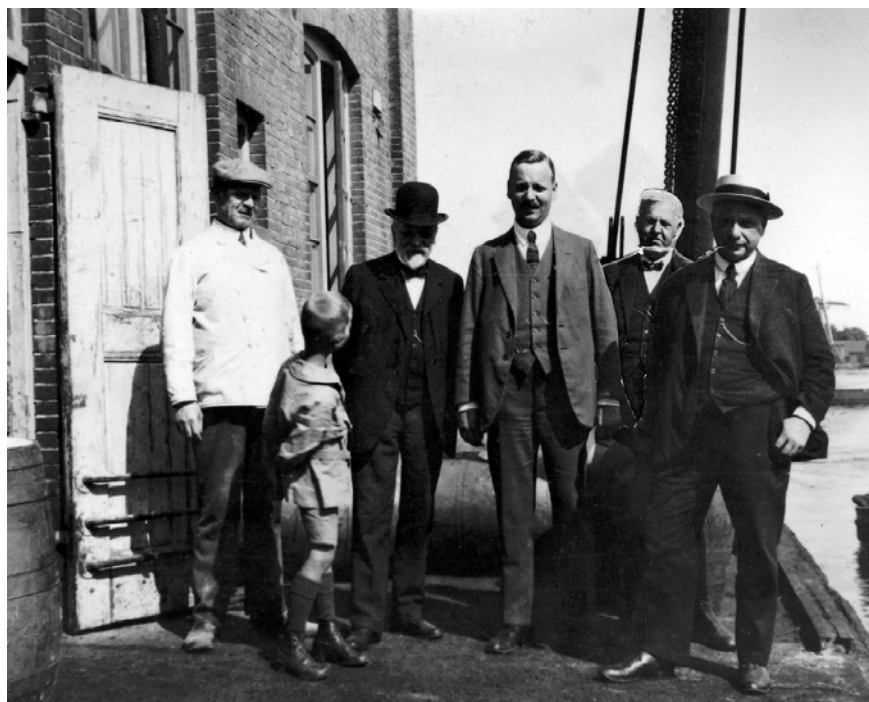
De oudste firma, Wessanen & Laan, was als handelshuis opgericht in 1765. In de vroege negentiende eeuw had de familie Laan een begin gemaakt met het opbouwen van een gemengd productiebedrijf. Aan het einde van de negentiende eeuw produceerde Wessanen onder andere meel, olie en rijst. Vanuit de productie van olie en meel, diversifieerde Wessanen naar de productie van gemengd veevoer. Wessanen bestaat nog steeds, maar is niet meer in handen van de families Laan en Vis.<sup>15</sup>

Teewis Duyvis (1825-1875) begon in 1850 als olieslager. Met de opening van de stoomoliefabriek De Zaan in 1880, was Duyvis de eerste oliefabrikant die de Anglo-Amerikaanse hydraulische pers in Nederland met succes toepaste. In de loop van de twintigste eeuw wist de familie Duyvis het bedrijf te ontwikkelen tot een van de grootste spijsoliefabrikanten van Nederland. Bovendien produceerde

14 Van Zanden, *Een klein land in de 20e eeuw*, 70.

15 Van 1765 tot 1913 was Wessanen & Laan een vennootschap onder firma. De naam Wessanen verwijst naar de eerste stille vennoot Adriaan Wessanen, die echter al vroeg werd uitgekocht door Dirk Laan, de werkelijke grondlegger van het familiebedrijf. In 1913 werd de NV Vereenigde Fabrieken voorheen Wessanen & Laan opgericht, al snel hernoemd tot Koninklijke Fabrieken voorheen Wessanen & Laan. In 1916 werd de naam verkort tot Wessanen's Koninklijke Fabrieken NV. In 1959 werd Wessanen genoteerd aan de Amsterdamse Effectenbeurs. In 1993 fuseerde Wessanen met het nog oudere bedrijf Bols. Deze fusie mislukte echter en leidde in 1998 tot een management buyout van de Bols divisie. Er zijn twee jubileumboeken over Wessanen verschenen: R. Laan, *Wessanen's Koninklijke Fabrieken. Eertijds Wessanen & Laan Wormerveer 1765-1940* (Wormerveer 1940); S. Davids, *De derde eeuw gaat in. 200 jaar Wessanen's Koninklijke Fabrieken N.V.* (Wormerveer 1965).

Afbeelding 1. De leiding van Duyvis voor het “Oude Oliehuis” aan de Zaan in 1924. In het midden drie generaties Duyvis; de toekomstige directeur E.G. Duyvis Jr. (in korte broek), directeur E.G. Duyvis Sr. (met bolhoed) en de andere directeur, zijn zoon T. Duyvis EGzn. De man links in het witte jasje is de fabriekschef C. Smit Pz., de tweede van drie generaties fabriekschefs uit de Smit familie. Rechts staan twee procuratiehouders. (Familie Archief Duyvis - Egmond Binnen)



het bedrijf verpakte levensmiddelen onder de merknaam Duyvis. Tegenwoordig is Duyvis een onderdeel van de multinational SaraLee/Douwe Egberts.<sup>16</sup>

In tegenstelling tot Wessanen en Duyvis bleef het bedrijf van Adriaan Honig (1851-1931) voornamelijk een technische olieproducent. De familie probeerde het bedrijf wel te diversifiëren door zowel kunstharsen (met lijnolie als grondstof) als mengvoeder te gaan produceren. Deze pogingen waren echter niet succesvol

<sup>16</sup> Van 1850 tot 1921 was Duyvis een vennootschap onder firma met de naam T. Duyvis Jz. In de periode 1921-1958 was het bedrijf een besloten NV; NV Oliefabrieken T. Duyvis Jz. In 1959 werd het bedrijf beursgenoteerd onder de naam NV Koninklijke Fabrieken T. Duyvis Jz. In 1969 werd Duyvis overgenomen door Akzo Consumer Products (ACP). Dit onderdeel van Akzo werd in 1987 door SaraLee/DE overgenomen. Dat was ook het tijdstip waarop de laatste Duyvis-directeur het bedrijf verliet.

genoeg voor een zelfstandig voortbestaan van het familiebedrijf “‘Het Hart’ en ‘De Zwaan’”. In 1962 werd het bedrijf overgenomen en werden de olieactiviteiten stopgezet.<sup>17</sup>

De tweede groep familiebedrijven bestond uit drie zeer nauw verwante joodse families Van den Bergh, Van Zwanenberg en Hartog, die alle drie in Oss begonnen waren.<sup>18</sup> Vanaf het begin handelden deze familiebedrijven in voedingsmiddelen. In de loop der tijd groeiden de activiteiten van deze drie families naar elkaar toe en werden zij steeds meer elkaars directe concurrenten.

Van den Bergh geniet faam als een van de eerste margarinefabrikanten van ons land. In 1872 begon de boterhandelaar Simon van den Bergh met de productie van het nieuwe product margarine. Problemen met de belangrijkste concurrent, de katholieke familie Jurgens uit dezelfde plaats, leidden ertoe dat de familie Van den Bergh het familiebedrijf in 1891 verplaatste naar Rotterdam. In 1895 besloot de familie tot een beursnotering in Engeland, waar een deel van de familie gevestigd was en werkte. Drie decennia en een ware margarine-oorlog later fuseerde Van den Bergh met Jurgens en vormde de Margarine Unie (1927). Twee jaar later fuseerde de Margarine Unie met het Britse familiebedrijf Lever Brothers tot het bekende Unilever.<sup>19</sup>

Verschillende leden van de familie Van Zwanenberg waren in de jaren tachtig van de negentiende eeuw vee- en vleeshandelaren. Het familiebedrijf Zwanenberg (in de bedrijfsnaam werd het voorvoegsel Van weggelaten) in Oss exporteerde varkensvlees en bacon naar de groeiende consumentenmarkt in Engeland, waar het werd verhandeld door de bedrijfjes van familieleden in Londen. Zwanenberg

17 Adriaan Honig begon voor zichzelf als olieslager in 1872. In 1898 veranderde hij de naam van zijn eenmansbedrijf in Firma Oliefabrieken “‘Het Hart’” en “‘De Zwaan’”, voorheen Adriaan Honig. Dit bedrijf werd in 1914 omgezet in de familie-NV Oliefabrieken “‘Het Hart’” en “‘De Zwaan’”, voorheen Adriaan Honig. Het farmaciebedrijf Dagra NV nam alle aandelen over in 1962.

18 Er zijn meer bedrijfsgeschiedenissen verschenen over deze drie familiebedrijven dan over de Zaanse bedrijven. Charles Wilson, *Geschiedenis van Unilever. Een beeld van economische groei en maatschappelijke verandering* (Den Haag 1954) deel II; T. Langenhuyzen, *Van concurrentie naar eenheid. Aspecten van de geschiedenis van Hartog's en Zwanenberg's fabrieken en Unilever Vleesgroep Nederland te Oss* (Oss 1988); Marius Tausk, *Organon. De geschiedenis van een bijzondere Nederlandse onderneming* (Nijmegen 1978); Jeroen Verhoog, *75 Jaar Organon, 1923-1998* (Oss/Noordwijk 1998).

19 Het familiebedrijf Van den Bergh bestond in feite uit een combinatie van bedrijven. Van 1885 tot 1895 was er een Nederlandse vennootschap onder firma ‘Simon Van den Bergh’ én een Britse firma Van den Bergh Brothers. Deze twee werden in 1895 omgezet in een beursgenoteerd bedrijf, Van den Bergh's Margarine Limited, twee jaar later verkort tot Van den Berghs Ltd. Er werd een nieuw Nederlands bedrijf opgericht in 1919 met de naam NV Van den Bergh's Fabrieken.

breidde de activiteiten uit naar de productie van dierlijke vetten en margarine. De farmaceutische dochtermaatschappij Organon (1923) kwam voort uit de slachterij-activiteiten; uit de alveesklier van varkens werd insuline gewonnen. In 1965 fuseerde Koninklijke Zwanenberg-Organon met Koninklijke Zout-Ketjen NV, waarbij de afkorting KZO gehandhaafd bleef. Twee jaar later vormde KZO met de Algemene Kunstzijde Unie het bedrijf AKZO. Organon is nog steeds een onderdeel van AKZO, terwijl de vleesactiviteiten inmiddels in andere handen zijn.<sup>20</sup>

Hartog Hartog (1847-1926), ten slotte, begon als slager in Oss. Zijn bedrijf groeide al snel uit tot een exportslachterij. Naast de export van varkensvlees en bacon naar Engeland, bewerkte Hartog dierlijk vet, hetgeen uiteindelijk leidde tot een lucratieve margarine-afdeling. In 1929 vond de Margarine Unie het bedrijf te bedreigend worden en nam het over, vlak voor de vorming van Unilever. De huidige vleesproductie van Unilever in Nederland, met het merk Unox (de naam is een Engelse afkorting voor Unilever Oss), is een voortzetting van het vleesbedrijf van Hartog.

#### 4. Opvolgingsstrategieën

##### *Reconstructie van opvolgingsstrategieën*

We komen nu bij de analyse van de opvolgingsstrategieën van de zes familiebedrijven. Het concept strategie is een lastig te operationaliseren begrip in historisch onderzoek. Zoals vele bedrijfshistorici beschouw ik strategie als de planning om lange termijn doelen te bereiken. Het probleem bij dit concept is dat het bewust handelen impliceert, wat achteraf niet altijd even gemakkelijk te reconstrueren valt. Bij opvolgingsstrategie, het plannen van de opvolging van het leiderschap, wordt de zaak nog gecompliceerd door het feit dat binnen families strategieën ook

20 Evenals bij Van den Bergh bestond het familiebedrijf van Van Zwanenberg eigenlijk uit meerdere bedrijven. In Nederland was van 1887-1910 de vennootschap Zwanenberg & Co actief, terwijl er in die periode in Engeland en Denemarken verschillende eenmansbedrijfjes van familieleden waren. Deze werden samengevoegd tot Zwanenberg Ltd in 1911. In 1910 werd in Nederland de familie-NV Zwanenberg's Slachterijen en Fabrieken tot Bereiding van Dierlijke en andere Produkten opgericht. Deze wat onpraktische naam werd al snel verkort tot NV Zwanenberg's Slachterijen en Fabrieken (1917); en nog eens tot Zwanenberg's Fabrieken NV in 1930. In de jaren 1947 en 1948 gingen de NV en de Ltd los van elkaar naar de beurs in respectievelijk Amsterdam en Londen. Het Nederlandse bedrijf werd in 1953 omgedoopt in Koninklijke Zwanenberg-Organon (KZO) daarmee recht doend aan het belang van de Organon-tak. Het Engelse bedrijf Zwanenberg-Organon Ltd veranderde de naam in Zwanenberg Associated Food Companies Ltd nadat het laatste farmacieonderdeel Organon Laboratories Ltd verkocht was aan de Nederlandse holding. De vleesactiviteiten van Zwanenberg werden door Akzo in 1970 verkocht aan Unilever, die deze in 1996 weer verkocht aan het familiebedrijf Van der Laan in Almelo.

Afbeelding 2. Saal van Zwanenberg (in het midden met bril) gefotografeerd te midden van een deel van zijn familie ter gelegenheid van zijn 25-jarig jubileum in juni 1931. Naast de jubilaris zit zijn vader, één van de oprichters, Arnold van Zwanenberg. Het bloemenmozaïek stelt het van het familiebedrijf voor; een zwemmende zwaan in een hart. (Unilever Bestfoods Nederland - Oss)



minder bewust uitgevoerd konden worden. Volgens Schmidt zou er sprake kunnen zijn van het min of meer automatisch volgen van een familieconventie, waarbij de individuen zich niet op ieder moment rekenschap geven van de strategische functie ervan.<sup>21</sup> Het is ook mogelijk dat actoren een strategie achteraf rationaliseerden, waarbij vanaf een bepaald moment gehandeld werd volgens deze “oude” strategie. De uitdaging in dit soort onderzoek is dat de historicus door analyse van het hele proces moet uitmaken of een uiteindelijk resultaat bedoeld of volkomen onbedoeld was. Daarom heb ik bij het onderzoek gezocht naar verschillende indicatoren voor een opvolgingsstrategie. Notariële akten, onderhandse contracten tussen familieleden en testamenten (al dan niet neergelegd bij de notaris) waren de meest duidelijke bewijzen van een strategie. Maar ook in de correspondentie van familieleden konden aanwijzingen gevonden worden. Tenslotte verwierf ik additionele informatie door middel van interviews met familieleden.

In geen van de bedrijven kwamen vrouwelijke familieleden in aanmerking voor de opvolging. Alleen bij de eerste opvolging van Duyvis nam de weduwe van de

21 C. Schmidt, *Om de eer van de familie. Het geslacht Teding van Berkhout 1500-1950. Een sociologische benadering* (Amsterdam 1986) 11.

stichter, Debora Geertruida Verkade (een zus van de oprichter van de brood- en koekjesfabriek) het bedrijf waar om de periode te overbruggen tot haar oudste zoon meerderjarig zou worden verklaard. Het uitsluiten van vrouwen als opvolgingskandidaten kan niet volledig worden verklaard uit de wettelijke handelingsonbekwaamheid van gehuwde vrouwen zoals tot ver in de twintigste eeuw (1957) was vastgelegd in het burgerlijk recht. De wet bood voldoende mogelijkheden voor vrouwen om op te treden als vennoten of onafhankelijke handelaren. Bovendien gold de handelingsonbekwaamheid sowieso niet voor weduwen.<sup>22</sup> Hoe dan ook, in het vervolg van dit artikel worden met mogelijke familie-kandidaten de mannelijke verwanten bedoeld - in lijn met de gedachtewereld van de onderzochte families.

We beginnen het overzicht met het oudste bedrijf, Wessanen & Laan. In de beginperiode van dit onderzoek, rond 1880, had de familie al een opvolgingsstrategie ontwikkeld. Omdat het bedrijf uit verschillende afdelingen bestond, was een planning van de opvolging ook van groot belang. Bij overlijden van een der partners ging de firma over op de overlevende partners. Voor de zonen van een overleden firmant was er dus geen sprake van een opvolgingsrecht. Reeds in de vennootschapscontracten van 1832 en 1868 was deze constructie afgesproken.<sup>23</sup> Een zoon maakte de meeste kans om als firmant toe te treden, als hij tijdens het werkzame leven van zijn vader opklom in het bedrijf en zijn (groeierende) deel in de winstuitkering in het bedrijf liet. Na gedurende twee generaties een directie van broers te hebben gehad, werd Wessanen & Laan rond 1900 geleid door een groep neven. In uitzonderlijke gevallen werd een schoonzoon (of zwager) opgenomen; zo was de familie Vis in het bedrijf gekomen.<sup>24</sup>

In de familie Duyvis leken de opvolgingen in eerste instantie afhankelijk van meer sociale familie-overwegingen. Dat uiteindelijk bij Duyvis steeds de oudste zoon de opvolger was, was niet een vooropgezet doel. Bij de opvolging rond 1875, bijvoorbeeld, was de eerste zorg van de familie niet dat de oudste zoon E.G. Duyvis (1852-1937) het bedrijf zou voortzetten, maar dat de weduwe D.G. Verkade goed verzorgd zou worden.<sup>25</sup> Kwesties omtrent de opvolging in het bedrijf werden

22 Marlou Schrover, "De affaire wordt gecontinueerd door de weduwe". *Handelende vrouwen in de negentiende eeuw*, in: *Geld & Goed, Jaarboek voor Vrouwengeschiedenis* 17 (1997) 55-74.

23 Gemeentearchief Zaanstad (GAZ), Bedrijfsarchieven van Koninklijke Wessanen NV (1761) 1765-1993 en NV Rijstpellerij voorheen Albert Vis 1872-1953, inv.nrs. 25 en 30.

24 In 1863 nam Jan Laan (1803-1868), toen de enige eigenaar van het bedrijf, zijn ziekelijke schoonzoon Albert Vis met zijn rijstpellerij op in het bedrijf. Albert overleed in 1866, maar zijn bedrijf bleef binnen Wessanen & Laan. Jaren later, in 1900, trad zijn zoon Jan Vis toe tot de vennootschap. GAZ, Koninklijke Wessanen NV, inv.nr. 32, vennootschappelijk contract 18 mei 1900.

25 Familie-archief Duyvis, Egmond Binnen, Correspondentie tussen de broers Ericus Gerhardus en Jacob Duyvis met hun ooms Jan Dekker en Meindert Donker, 1879-1880.

niet in contracten vastgelegd. De genoemde E.G. Duyvis liet op zijn beurt alleen een geschreven *advies* achter, waarin hij de wens uitte dat het bedrijf zou worden overgenomen door zijn enige zoon Teewis Duyvis, en dat zijn schoonzonen buiten het bedrijf zouden blijven.<sup>26</sup> Teewis wist dit te bereiken door niet-controleerende preferente aandelen aan zijn zusters en zwagers toe te kennen. In 1957 richtten Teewis en zijn zonen een administratiekantoor op om te voorkomen dat het aandeelkapitaal en de bijbehorende zeggenschap te veel verspreid zouden worden. Dit was vooral na de beursgang in 1959 van belang, toen het administratiekantoor de meerderheid van de aandelen in handen had. De verhandelbaarheid van aandelen was daardoor wel beperkt voor de (verre) familieleden. Om die reden werd de certificering van de aandelen in 1962 weer opgeheven.<sup>27</sup>

Bij Adriaan Honig's "Het Hart" en "De Zwaan" was de opvolging sterk beïnvloed door religie. Adriaan Honig vormde door zijn orthodox-protestantse geloofsbeleving en zijn antirevolutionaire politieke voorkeur een uitzondering in het overwegend liberale, vrijzinnige ondernemersmilieu in de Zaanstreek aan het einde van de negentiende eeuw.<sup>28</sup> Zijn huwelijk met de rijke Aagje Kluyver (1853-1940), wier familie ook tot de "fijne" geloofsrichting behoorde, verschafte Adriaan Honig de middelen om een betrekkelijk onafhankelijke koers te varen in de Zaanstreek.<sup>29</sup> Opvallend in zijn bedrijf was dat de meeste managementfuncties in het familiebedrijf behalve door zijn zoons werden vervuld door andere familieleden van Adriaan Honig die óók tot de familie Kluyver behoorden.<sup>30</sup>

De opvolgingspatronen in de drie joodse families liepen minder sterk uiteen dan bij de Zaanse families Laan, Vis, Duyvis en Honig. In principe stond de opvolging open voor alle zonen van de families Van den Bergh, Van Zwanenberg en Hartog.<sup>31</sup> Hoewel in de loop van de tijd een toppositie steeds minder vanzelfsprekend werd, had iedere zoon die dat wilde de kans zichzelf te bewijzen. Bij de families Van den Bergh en Van Zwanenberg waren ook bloedverwanten in minder rechte lijn te vinden op hoge posten in het bedrijf, maar zelden op het hoogste niveau. Met

26 Familie-archief Duyvis, Egmond Binnen, "Advies omtrent overname van de Zaak door Teewis", 1908.

27 Bedrijfsarchief SaraLee/DE, Historisch Archief Duyvis, "Administratie Holfri", 1957-1969.

28 GAZ, PA 143, Archief geslacht Honig, aanvulling 4, inv.nrs. 1-6, windboeken Cornelis Honig Cz.; aanvulling doos IX, inv.nr. 2 "Familie- en Zakenherinneringen van K.C. Honig"; zie ook C.M.C. Vancoppenolle, *Tussen paternalistische zorg en zakelijk management. C.J. Honig als eindpunt van persoonsgericht sociaal ondernemersgedrag in een Zaanse familiebedrijf (1930-1957)* (Amsterdam 1993) 35-36.

29 GAZ, Nieuw Notarieel Archief Zaandijk, 1888, acte 209, erfenis Albert Kluyver Jz.

30 Interview met A.J. Honig, 5 november 1996; GAZ, Nieuw Notarieel Archief Zaandijk, 1890, acte 96, 1906, acte 197, volmachten aan Rens Honig.

31 Historisch Archief Unilever (HAU), Rotterdam; Rijksarchief in Noord-Brabant (RANB), Archieven van de (voorgangers van de) Unilever Vleesgroep, 1876 (1900) -

name buitenlandse dochterondernemingen werden door deze verre familieleden geleid. Dit gold echter niet voor de (hoofd)kantoren van de drie bedrijven die in Londen gevestigd waren, dat was het exclusieve terrein van de directe familieleden.

#### *Opvolging binnen het wijde familienetwerk*

Zoals in het bovenstaande werd beschreven kwamen in sommige families ook verwanten van buiten de directeursgezinnen in aanmerking voor hoge posities binnen het bedrijf. Dit was met name het geval bij Honig, Van den Bergh en Van Zwanenberg. Het was niet alleen bloedverwantschap die deze verwanten bond aan de families, zij behoorden ook tot hetzelfde sociale netwerk. In deze drie families ging het om netwerken die gebaseerd waren op religie gecombineerd met bloedverwantschap. De groep orthodox-protestantse verwanten waar Adriaan Honig uit wilde rekruteren was aanzienlijk kleiner dan de zeer grote Zaanse familie Honig, die overwegend vrijzinnig doopsgezind was.

Bij Van den Bergh en Van Zwanenberg waren ook bloedverwanten via de vrouwelijke lijn welkom in het bedrijf. Dat deze verre verwanten dicht genoeg bij de kernfamilie stonden voor een belangrijke post in het familiebedrijf, heeft waarschijnlijk te maken met het feit dat de joodse afstamming via de moeder wordt overgebracht.<sup>32</sup> De familie Hartog daarentegen had een kleiner familienetwerk om uit te putten, omdat Hartog Hartog als stiefbroer én concurrent van Arnold van Zwanenberg (een van de oprichters van Zwanenberg & Co) niet uit het uitgebreide netwerk van zijn stieffamilie kon putten.

#### *Meritocratie binnen de familie*

Niet bij alle families was familiale meritocratie het onderliggende principe van de opvolgingen; meestal was het vanzelfsprekend wie van de familie een opvolger kon worden.<sup>33</sup> Bij Van den Bergh en Van Zwanenberg werd de vanzelfsprekende opvolging door zonen en andere verwanten langzamerhand vervangen door een systeem van familiale meritocratie, met dien verstande dat de vrouwelijke familieleden nog steeds niet in aanmerking leken te komen. Hoe de familiale meritocratie werkte is lastig te achterhalen omdat men dit soort zaken binnen de familie bij voorkeur mondeling besprak. Beoordelingen van iets verdere verwanten zijn soms

1970 (1978); Bedrijfsarchief Organon, Oss. Aanvullende informatie via een kleindochter van Hartog Hartog, M.M. van den Berg-Cohen, interview 12 juni 1998 en een kleinzoon van Hartog Hartog, D.Th. Hartog (brief 8 juli 1998).

32 Zie Arnoldus, *Family, family firm, and strategy*, 394 e.v. voor stamboomgegevens van deze families. De opvolging via vrouwelijke lijn verloopt aanzienlijk verder dan de tweede en derde graad.

33 Ik vermijd met opzet de term nepotisme omdat daarin besloten ligt dat opvolging slechts gebaseerd op bloedverwantschap onrechtmatig is, hetgeen wel het geval is bij openbare functies maar niet in een familiebedrijf.

wel op schrift gesteld. Zo waren er binnen het familiebedrijf van Van den Bergh twee broers Andriessse (via vrouwelijke lijn verwant aan de Van den Berghs), die uitdrukkelijk op hun kwaliteiten werden beoordeeld. Een van hen werd ontslagen - weliswaar eervol, maar toch vanwege slechte prestaties - terwijl zijn broer extra bonussen ontving. De zoon van de ontslagen directeur Andriessse werd vanaf het begin kritisch gadeslagen omdat sommige leden van de familie Van den Bergh niet veel vertrouwen in zijn managementkwaliteiten hadden. Toch kreeg ook hij - op voorspraak van zijn succesvolle oom - een kans om zich te bewijzen. In zijn aanstellingscontract werd zelfs de hoop uitgesproken dat hij te zijner tijd zijn vader zou opvolgen als directeur. Uiteindelijk was het zijn eigen vader die zijn ruiten ingooide. Na diens ontslag in 1922 met een gouden handdruk en een ruimhartig pensioen, verleende de vader steun aan een concurrent van Van den Bergh. Deze weinig loyale actie - die niet juridisch bestreden kon worden omdat er geen concurrentieclausule in het contract opgenomen was geweest - riep veel verontwaardiging op bij de familie Van den Bergh. De bereidheid om de zoon nog langer in dienst te hebben verdween en de jonge Andriessse werd ontslagen.<sup>34</sup>

Na de vorming van Unilever werden niet meer alleen verre verwanten maar ook de familielidirecteuren Van den Bergh zelf beoordeeld op hun prestaties. De bloedverwantschap vergrootte nog steeds de kans om het bedrijf binnen te komen, maar was geen garantie meer voor een levenslange carrière. Dit gold ook voor het in 1929 overgenomen familiebedrijf van Hartog. Toen de Margarine Unie (de voorloper van Unilever) Hartog had overgenomen, was bepaald dat twee familielidirecteuren, namelijk Jacob en Arthur Hartog, voor minimaal vijf jaar directeur van Hartog zouden blijven en lid zouden zijn van de directie van de Margarine Unie. De oudste zoon van Jacob Hartog (1875-1962), Harold Hartog (1910) trad in dienst van Unilever in 1930, na enkele buitenlandse stages. Tijdens zijn interne opleiding bij Unilever waren zijn vader Jacob en zijn oom Arthur Hartog lid van de concerndirectie. Vooral Jacob bemoeide zich actief met de eerste carrièrestappen van zijn zoon en onderhandelde over zijn salaris en zijn opleiding.<sup>35</sup> Harold Hartog schopte het ver binnen Unilever. In 1948 en 1949 werd hij respectievelijk lid van de directie van Unilever Limited en van Unilever NV. Van 1966 tot zijn pensioen in 1971 was hij voorzitter van de directie van Unilever NV. De eerste jaren zat Harold Hartog samen met zijn oom Arthur Hartog in de directie. De grondslag van beider directeurschap was echter fundamenteel verschillend: bij Arthur Hartog was dit gebaseerd op eigendomsrechten die waren vastgelegd bij de overname, hetgeen bij Harold Hartog niet het geval was.<sup>36</sup> Volgens Charles Wilson, de ge-

34 HAU, HIS 101-1045.

35 HAU, DIR 1-4.2.

36 De Margarine Unie had de overname van Hartog deels in aandelen betaald. Het was vastgelegd dat de directeuren van Hartog na de vastgesteld vijf jaar alleen nog maar recht zouden hebben op een plaats in de directie als zij een minimum hoeveelheid aandelen zouden aanhouden.

schiedschrijver van Unilever, waren de directeuren van de oude families louter op grond van hun leiderscapaciteiten zo hoog gekomen.<sup>37</sup> Daarbij moet wel aangetekend worden dat de jongere telgen van deze oude families geprivilegieerd waren omdat zij meer kansen kregen om deze capaciteiten te ontplooien. Dit is natuurlijk niet vreemd als men bedenkt dat Unilever gevormd werd door familiebedrijven die al generaties gewend waren om uit de eigen gelederen te rekruteren. Aangezien dit in het verleden succesvol was geweest, was er geen behoefte om deze strategie ingrijpend te wijzigen.

Bij de familie Van Zwanenberg is de omslag naar meritocratische beoordeling binnen de familie duidelijk aan te geven. Op een familievergadering van de Engelse en Nederlandse familielidirecteuren in 1928 werd uitvoerig gediscussieerd over de kwestie “nieuwe jongens in de zaak” die bij de rondvraag was opgeworpen. Volgens de notulen “(..) besluit vergadering dat zowel over ’t opnemen van de jongens als over hun plaats en opleiding in de zaak, hun salariering en hun vooruitzichten door de vergadering besloten zal moeten worden in de toekomst. Zonder deze er in te kennen jongens in zaak stoppen op willekeurige plaats wordt niet meer toegestaan.”<sup>38</sup>

Helaas zijn er geen evaluaties of verdere beslissingen van de familievergaderingen bewaard gebleven, zodat het gissen blijft op welke gronden de nieuwe generatie werd beoordeeld. Nationaliteit speelde waarschijnlijk wel een rol. De Nederlandse Saal van Zwanenberg stelde in 1968 dat zijn jonge Engelse verwanten niet in aanmerking kwamen voor opvolging in het Nederlandse bedrijf want “wanneer die een jaar of een half jaar in Nederland waren geweest, dan wilden ze allemaal weer terug naar Engeland. Engelsen houd je niet zo gemakkelijk in Nederland”.<sup>39</sup> Omdat de holocaust de Nederlandse tak van de familie van Zwanenberg drastisch had uitgedund, opende deze beslissing om de Engelse tak uit te sluiten de entree van buitenstaanders in het Nederlandse familiebedrijf Zwanenberg.

#### *Buitenstaanders*

Het is opvallend dat de families waarbinnen meritocratie een leidend principe voor de opvolging was geworden, tevens de eersten waren die “buitenstaanders” (niet-familieleden) binnenhaalden: de families Van den Bergh en Van Zwanenberg. Blijkbaar was het een kleine stap van evalueren binnen de familie naar het zoeken van kwaliteit daarbuiten. Er was ook een pragmatische reden: deze twee familiebedrijven waren groot en geografisch verspreid en hadden meer leiders nodig dan de andere familiebedrijven.

37 Charles Wilson, *Unilever in de tweede industriële revolutie 1945-1965* (Den Haag 1969) 59.

38 RANB, Archieven (voorgangers) UVG, inv.nr. 32.

39 Saal van Zwanenberg in gesprek met P.A. van Keep 16 oktober 1968, Historisch Archief Organon, HA 123-3.

Het Zaanse familiebedrijf Honig was relatief laat met het binnenlaten van buitenstaanders, en dan alleen als commissaris. Tot 1958 had de Raad van Commissarissen van Honig bestaan uit familieleden die verder niet geschikt waren om in het bedrijf te werken. Op instigatie van een van de directeuren, G.C. Honig (1923) werden deze familieleden in 1958 vervangen door meer geschikte buitenstaanders. Ironisch genoeg vond G.C. Honig juist deze buitenstaanders tegenover zich, toen hij een paar jaar later een plan formuleerde om het bedrijf te liquideren om het familiekapitaal veilig te stellen. Uiteindelijk werd het familiebedrijf verkocht en verdwenen de oliefabrieken.<sup>40</sup>

Bij Duyvis was het meer een kwestie van toeval. Net zomin als het een strategie was om uiteindelijk alleen de oudste zoon te laten opvolgen, was het binnenlaten van buitenstaanders hier een principiële kwestie. Na de Tweede Wereldoorlog werd H. Peeters een plaats in de directie aan geboden, om te voorkomen dat hij een baan elders zou accepteren. Gelijk met deze buitenstaander, die al jaren bij het bedrijf werkte, werd toen ook de oudste zoon naast zijn vader in de directie opgenomen, zodat er nog altijd twee Duyvissen tegenover één buitenstaander zouden zijn. Het onvoorziene gevolg van deze actie was dat de andere twee zonen in de loop van de jaren besloten om te bedrijf te verlaten. Zij wilden liever wél op eigen merites beoordeeld worden, en dat kon eigenlijk alleen maar buiten het bedrijf. Hun universitaire opleidingen en de gunstige arbeidsmarkt in de jaren zestig maakten dit overigens goed mogelijk.<sup>41</sup>

## 5. Opvolging in relatie tot overige ondernemersbeslissingen

### *Internationalisering*

De opvolgingsstrategieën van de drie joodse families hadden grote invloed op de juridische én organisatorische structuur van de ondernemingen. In deze families waren de belangrijkste beslissingen over de opvolging tevens ondernemersbeslissingen om het bedrijf te internationaliseren. Via hun verwanten in Engeland hadden de joodse families de beschikking over belangrijke marktinformatie betreffende de Engelse consumentenmarkt. Die oriëntatie op de Engelse markt had tot gevolg dat de drie bedrijven een binationale structuur ontwikkelden, die overigens bij iedere familie op een andere manier juridisch was vormgegeven. Hierdoor voldoen de joodse familiebedrijven minder duidelijk aan het profiel van het standaard Nederlandse familiebedrijf.

In de vroege jaren van de geschiedenis van Van den Bergh vestigde een deel van de familie zich in Londen om de afzet van boter beter te organiseren. Deze aanwezigheid op een belangrijke groeiemarkt kwam van pas toen de familie overging op

40 Interview met G.C. Honig, 12 februari 1997.

41 Interview met J.C. Duyvis en J. Duyvis, 14 oktober 1996

de productie van margarine. Aanvankelijk werd de margarine via de oude kanalen verkocht.<sup>42</sup> Maar margarine was een ander product dan boter. Het richtte zich op de laagste regionen van de botermarkt, op de consumenten met de laagste inkomens. De Van den Berghs in Londen begrepen al spoedig dat er een speciale marketingstrategie voor margarine nodig was.

Na de Engelse beursnotering in 1895 bezat de familie nog steeds de meeste zeggenschap in het familiebedrijf. De Van den Berghs bezaten de meerderheid van de aandelen, en bovendien had het publiek slechts preferente aandelen kunnen kopen, zonder al te veel invloed op de bedrijfsvoering. Ter vertegenwoordiging van de externe aandeelhouders waren er twee buitenstaanders in de directie. Onenigheden met deze leden van de directie ontstonden vooral op het terrein van de marketingstrategie; de familie wilde daarin veel meer investeren dan de preferente aandeelhouders wenselijk vonden. De lange-termijn visie van de familie botste met het korte-termijn belang van de buitenstaanders die de middelen voor de vaste dividenduitkering verzekerd wilden zien.<sup>43</sup> Het paradoxale van de situatie was dat de familie Van den Bergh het verlies aan zeggenschap in het eigen bedrijf bij de beursnotering ruim had gecompenseerd. Bij de beursnotering was de goodwill die in de loop van de jaren was opgebouwd door de familie gekapitaliseerd. De familie bezat zodoende voldoende middelen om investeringen in marketing dan maar uit eigen zak te betalen.<sup>44</sup> De gewijzigde eigendomsverhoudingen hadden er in feite voor gezorgd dat de familie beter in staat was om de gewenste marketingstrategie te volgen.

De dubbele nationaliteit van de familie Van den Bergh werd een fiscaal probleem tijdens de Eerste Wereldoorlog, toen de Nederlandse familieleden Van den Bergh niet langer werden vrijgesteld van Engelse inkomstenbelasting (op grond van daar ontvangen dividenden) en dus zowel in Nederland als in Engeland belasting moesten betalen. Om dit op te lossen werd in 1919 een Nederlandse NV opgericht. Vanaf dat moment had niet alleen de familie Van den Bergh, maar ook hun familiebedrijf twee nationaliteiten. De familie kwam echter van de regen in de drup. Volgens de Britse fiscus werd het Nederlandse bedrijf gecontroleerd door het gereorganiseerde Engelse bedrijf, en hief daarom belasting over de winsten

42 Charles Wilson, *Geschiedenis van Unilever. Een beeld van economische groei en maatschappelijke verandering*, Vol II (Den Haag 1954) 49, 76.

43 Dat familiebedrijven vooral op korte-termijn winst uit zouden zijn, een van de vele kritiekpunten op het familiebedrijf, is al eerder weerlegd. Zie bijvoorbeeld Keetie E. Sluyterman en Hélène J.M. Winkelman, 'The Dutch family firm confronted with Chandler's dynamics of industrial capitalism, 1890-1940', *Family capitalism. Special issue Business History* 35 no. 4 (1993) 176.

44 P. Mathias, *Retailing revolution: a history of multiple retailing in the food trades based upon the Allied Suppliers group of companies* (Londen 1967) 195-204.

van het Nederlandse bedrijf.<sup>45</sup> Dubbele belastingheffing was nu niet meer alleen een probleem van de Nederlandse Van den Berghs, maar van het hele bedrijf met alle aandeelhouders. De ingenieuze, zeer complexe, duale structuur die toen werd uitgedokterd, vormde later de basis voor de duale structuur van Unilever. Paul Rijkens, de latere topman van Unilever die zijn carrière bij Van den Bergh was begonnen, noemde deze duale structuur de redding voor Van den Bergh als familiebedrijf, omdat alleen op deze wijze de Nederlandse en de Engelse families bij elkaar in het bedrijf konden blijven.<sup>46</sup>

Juristen zullen graag hun tanden zetten in de constructie van de duale holding van Van den Bergh, maar van belang is hier om te constateren dat deze niet alleen een (indirect) *gevolg* van de opvolgingstrategie van de familie Van den Bergh was.<sup>47</sup> De nieuwe structuur stelde ook extra voorwaarden aan de verdere opvolgingen binnen de familie; naast kwaliteit was nu ook de nationaliteit van een familielid een factor van belang bij de opvolgingskwestie.

Ook de families Van Zwanenberg en Hartog hadden voordeel bij de aanwezigheid van verwanten in Londen. Toen zij aan het eind van de negentiende eeuw nog vers varkensvlees exporteerden, konden zij profiteren van hun relatie met verwante vleesmakelaars op de Smithfield vleesmarkt in Londen. Deze verwanten konden hen beschermen tegen de volatiliteit van de vleesmarkt, door het vlees bijvoorbeeld iets langer in de koelcel te houden bij tijdelijk lage prijzen. Dit vond niet plaats bij de goederen gestuurd op consignatie door “onbekenden”.<sup>48</sup> Later regelden deze familieleden de verkoop van bacon en andere producten, zoals margarine en vleesconserven op de Engelse markt.

Zwanenberg was eigenlijk een soort federatie van familiebedrijven van geografisch verspreide verwanten in Nederland, Engeland en Denemarken. Om de samenwerking kracht bij te zetten, werd soms een Nederlander naar Engeland gestuurd, om vervolgens in de Engelse tak opgenomen te worden. Het verschil tussen Zwanenberg en Van den Bergh was dat Van den Bergh uiteindelijk een juridische eenheid vormde, terwijl de twee takken van Zwanenberg juist uit elkaar groeiden. Opvallend is dat de Nederlandse kant van de grote, complexe familiebedrijven van Van den Bergh en Van Zwanenberg, net zoals menig ander Nederlands familiebedrijf, zoveel mogelijk gebruik probeerden te maken van beschermende constructies zoals administratiekantoren.

De familie Hartog was veel kleiner dan de andere twee joodse families; zij kon maar één familielid naar Londen sturen. Simon Hartog, de op een na jongste zoon

45 Wilson, *Geschiedenis van Unilever*, Vol II, 259.

46 Paul Rijkens, *Handel en wandel. Nagelaten gedenkschriften 1888-1965* (Rotterdam 1965) 65.

47 E.A. Hofman, ‘De tweeledige structuur van Unilever en de Egalisatie-overeenkomst’, *Tijdschrift voor vennootschappen, verenigingen en stichtingen* 9 (1968) 3-23.

48 A. Reens, *De Vleeschexport van Nederland* ('s-Gravenhage 1922) 115.

van Hartog Hartog, associeerde zich met enkele oud-agenten van Hartog en werd directeur van A.J. Mills & Co., een onafhankelijk bedrijf dat de exclusieve verkoopagent van Hartog werd. Toen Hartog werd overgenomen door de Margarine Unie bleef de band tussen het overgenomen bedrijf en de verkoopagent bestaan. Unilever onderhield banden met dit bedrijf tot in de jaren tachtig.<sup>49</sup>

#### *Streven naar behoud van autonomie*

Bij de Zaanse familiebedrijven was de relatie tussen de opvolgingstrategieën en de overige ondernemingsbeslissingen zoals marketing, kapitaalacquisitie en bedrijfsorganisatie, indirecter dan bij de joodse familiebedrijven het geval was. De Zaanse families Laan, Vis, Duyvis en Honig hechtten veel waarde aan het zelfstandige en besloten karakter van hun familiebedrijven. Dit had zijn uitwerking in de opvolging; buitenstaanders werden zelden binnengelaten. De drie Zaanse familiebedrijven voldeden beter aan de omschrijving van het standaard Nederlandse familiebedrijf omdat ze gebruik maakten van allerlei instrumenten om de beslotenheid te waarborgen. De informele kapitaalmarkt die werd gevormd door het Zaanse netwerk van verwante ondernemersfamilies maakte bijvoorbeeld een kapitaalstrategie mogelijk waarbij zo min mogelijk zeggenschap opgegeven hoefde te worden. Deze kapitaalmarkt had zich ontwikkeld gedurende de vele generaties dat de Zaanse ondernemersfamilies reeds actief waren in de Zaanstreek. De Zaanse ondernemersfamilies waren sterk geworteld in hun industriële regio vanwege de nabijheid van hun grondstoffen- én afzetmarkt in de vorm van de Korenbeurs in Amsterdam, waar zowel oliezaden als geperste olie werden verhandeld.

Kort na de Tweede Wereldoorlog vonden er echter zowel aan de aanbod- als aan de vraagzijde grote veranderingen plaats. Producenten van lijnzaad, met name in Argentinië, begonnen in eigen land lijnzaadolie te persen. Bovendien werd de vraag naar veekeuken verdrongen door de vraag naar gemengd veevoer. De drie Zaanse familiebedrijven reageerden ieder op een andere wijze op deze veranderingen in de markt. Deze verschillende reacties zijn interessant omdat ze de marges van de Zaanse strategieën aangeven.

Wessanen specialiseerde zich verder in de productie van gemengd veevoer. Deze beslissing was deels het gevolg van de verkoop van de eetbare oliën-afdeling twee decennia eerder.<sup>50</sup> In 1929 hadden de families Laan en Vis de relatief nieuwe afdeling voor eetbare vetten (een raffinaderij en een margarinefabriek) aan de Margarine Unie verkocht. In het overnamecontract was een clause met een open einde opgenomen die Wessanen verbood om de eetbare oliën- en vettenmarkt in Neder-

49 Brief aan auteur van D.Th. Hartog, 8 juli 1998.

50 HAU, HIS 229-1811 en 1812c, JUR 961-2006 en 2054, en BEL 24, en interview met R. Kooijman (oud bedrijfsjournalist van Wessanen) 25 februari 1999.

land en Europa te betreden.<sup>51</sup> Om de overgebleven olie-activiteiten - de ruwe olie-productie - rendabel te houden, werd de productie van gemengd veevoer steeds belangrijker. Wessanen had bovendien een comparatief voordeel ten opzichte van andere Zaanse olieproducenten doordat de eigen productie van meel een deel van de grondstoffen voor het gemengde veevoer leverde.

Helaas is er niets bekend over de motieven van de families om de vetafdeling te verkopen, waardoor het moeilijk is te bepalen of opvolgingskwesties hierbij een rol speelden. De beslissing van Wessanen om de eetbare oliemarkt op te geven had verstrekkende gevolgen voor andere Zaanse familiebedrijven, die hierdoor zelfs genoodzaakt werden om hun (opvolgings-)strategieën aan te passen. De padafhankelijkheid strekte zich uit tot bijvoorbeeld Duyvis.

De familie Duyvis reageerde op de veranderde marktomstandigheden door zich te concentreren op merkartikelen in voedingsmiddelen. In de jaren vijftig werd de familienaam stevig gepositioneerd als merk op de Nederlandse markt. Deze heroriëntatie was mede ingegeven door Wessanen's duidelijke voorsprong op de gemengde veevoermarkt. Om productietechnische redenen was voor de eetbare olie-productie de overstap van oliepersen naar olie-extractie wenselijk. De familie Duyvis zocht daarom middelen om deze noodzakelijke investering te financieren.

De oude beproefde strategie om op de informele Zaanse kapitaalmarkt kapitaal aan te trekken voldeed nu niet vanwege de zeer hoge kapitaalintensiteit van de extractietechniek. Daarom initieerde Duyvis besprekingen met andere Zaanse familiebedrijven, die voor een gelijke keuze stonden, om tot een gezamenlijke Zaanse extractiebedrijf te komen.<sup>52</sup> Op deze wijze probeerde Duyvis de zeggenschap in het eigen familiebedrijf zoveel mogelijk te behouden.

De besprekingen liepen echter vast omdat bleek dat Wessanen zich niet op de eetbare oliënmarkt mocht begeven. Zonder deze grote Zaanse olieproducent was een gezamenlijk Zaanse productiebedrijf niet goed denkbaar. In het belang van de expansie van het familiebedrijf besloot de familie Duyvis vervolgens tot het openen van de familie-NV. In 1959 werd het bedrijf een beursgenoteerde onderneming, in hetzelfde jaar overigens als Wessanen waarmee samenwerking niet mogelijk was gebleken. De uitgangssituatie voor verdere opvolgingen in de beide familieondernemingen was daarmee totaal gewijzigd.

De familie Honig leek enigszins overvallen door de naoorlogse veranderingen. De familie had de olie- en veevoerproductie als kernactiviteit van het familiebedrijf beschouwd. Als gevolg daarvan had de familie, die bovendien geen gebruik wilde of kon maken van de Zaanse informele kapitaalmarkt door het genoemde zelfgekozen isolement, niet voldoende geïnvesteerd in de levensvatbare diversifi-

51 Pas in 1963 kreeg Wessanen door beroep te doen op de nieuwe Europese wetgeving toestemming van Unilever om in fasen weer actief te worden op deze markt.

52 Bedrijfsarchief Sara Lee/DE, Historisch Archief Duyvis, dossier Zaanse Gemeenschap (1948-1952).

caties als mengvoeder en kunstharsen. Zoals de familie naar binnengekeerd was door zich wat afzijdig te houden van het Zaanse sociale netwerk, zo was de bedrijfsvoering primair gericht geweest op technische perfectie en rendementsverhoging; de verkoopkant had daarbij minder aandacht gekregen. Dit heeft waarschijnlijk ook een rol gespeeld bij het nalaten van de andere Zaanse familiebedrijven om Honig te betrekken bij het initiatief om eetbare olie te gaan produceren met een gezamenlijke extractiefabriek. In een laatste poging de activiteiten van het familiebedrijf te laten voortzetten, verkocht de familie in 1962 het bedrijf aan het farmacieconcern Dagra NV.

## 6. Conclusie

De analyse van de zes besproken familiebedrijven laat zien dat de opvolgingsstrategieën en de overige ondernemingsbeslissingen zoals marketingbeleid, bedrijfsstructuur en beursgang, sterk samenhangen. De mate waarin families verankerd waren in hun directe omgeving was van groot belang bij deze beslissingen. Rond 1880 waren de families Laan, Vis, Duyvis en Honig al generaties in de Zaanstreek actief in de olieslagerij, terwijl de families Van den Bergh, Van Zwanenberg en Hartog relatieve nieuwkomers in hun regio waren. Het ligt voor de hand de mobiliteit van de laatstgenoemde families te relateren aan hun joodse identiteit. Opvallend is echter dat een groep joodse families die in dezelfde periode in de Twentse textielindustrie op succesvolle wijze familiebedrijven leidden qua verbondenheid met hun industriële regio meer op de Zaanse dan op de besproken joodse families leken. Een systematische vergelijking met Twentse textiefamiliebedrijven zou meer licht kunnen werpen op de rol van religie en bedrijfstak in de opvolgingsstrategie.<sup>53</sup>

Wat duidelijk naar voren komt in de vergelijking tussen de Zaanse en joodse familiebedrijven uit dit onderzoek, is dat er een wisselwerking bestaat tussen de marktomstandigheden en de opvolgingsstrategieën van familiebedrijven. Perioden met een relatief stabiele markt laten geen ingrijpende wijzigingen in de opvolgingstrategie zien. Aanpassing van een familiebedrijf aan structurele veranderingen in de markt daarentegen komen ook in de opvolgingsstrategie tot uiting.

De snelgroeïende consumentenmarkt in Engeland aan het eind van de negentiende eeuw, die de achtergrond vormde van de opvolgingen in de besproken joodse familiebedrijven, creëerde een geheel andere situatie dan de marktomgeving van de eeuwenoude Korenbeurs in Amsterdam waar de Zaanse familiebedrijven hun handel dreven. Pas aan het eind van de jaren vijftig traden er grote veranderingen op in de marktsituatie van de Zaanse bedrijven. Deze veranderingen leidden tot de beursgang van Wessanen en Duyvis. Dit noodzaakte de families tot wijzi-

53 Zie voor een aanzet hiertoe, Arnoldus, *Family, family firm, and strategy*.

ging van de opvolgingsstrategie. In de joodse families Van den Bergh, Van Zwanenberg en Hartog was de manier waarop de opvolging geregeld was een cruciaal onderdeel van het streven naar internationalisering en intensieve marketing. De beslissing van deze families om te investeren in marketing op hun belangrijkste markt in Engeland was zowel het resultaat van hun internationale oriëntatie als bepalend voor het verdere verloop van de bedrijfsopvolging.