



PORTRET

Familie Van Eeghen beheert rijk maatschappelijk erfgoed

'Pragmatisch huwelijk tussen caritas en commercie'

Maurits Bruel
Jurgen Geerlings
Joost van Hamel

Met een historie van bijna 350 jaar, is handelshuis Van Eeghen een van de alleroudste familiebedrijven van Nederland. De nazaten van oprichter Jacob van Eeghen laten zich al eeuwen leiden door een drievoudige missie: ondernemerschap, goed burgerschap en familiale verwantschap. Deze people planet profit-filosofie avant la lettre heeft concreet gestalte gekregen in een unieke constructie met een charitatieve stichting als grootaandeelhouder. De veertiende generatie moet de fakkel van het heilig vuur nu verder dragen en straks brandende in handen zien te geven van de volgende generatie.

Naam: Van Eeghen

Opgericht: 1662

Sector: Handelshuis voor voedingsingrediënten en papier

Omzet: Circa veertig miljoen euro

Aantal werknemers: Vijftig. Vestigingen in Amsterdam, Beijing, Montreal en Mexico City.

Generatie: veertiende

Familieleden in bedrijf: Directievoorzitter en directielid, verder momenteel geen.

Directie: Twee broers: Henri (voorzitter) en Willem van Eeghen (oud-voorzitter), plus extern financieel directeur

Raad van commissarissen: Eén familielid (tevens lid van het stichtingsbestuur), twee externe commissarissen, onder wie de voorzitter

Eigendom: Zeventig procent van de aandelen is ondergebracht bij een charitatieve stichting. De stichting heeft een prioriteitsaandeel en daarmee de uiteindelijke zeggenschap. Het Stichtingsbestuur bestaat uit vijf familieleden, geen buitenstaanders. De overige dertig procent van de aandelen is evenwichtig gespreid over een dertigtal familieleden

Familiestatuu: Wordt overwogen

Aan het begin van de eenentwintigste eeuw heeft maatschappelijk verantwoord ondernemen zich in het hart van de moderne bedrijfsvoering genesteld. Elk zichzelf respecterend bedrijf lijkt de people planet profit-filosofie inmiddels te hebben omarmd. Zo bezien, was de patriciërsfamilie Van Eeghen haar tijd lichtjaren vooruit. In de loop van bijna drieënhalve eeuw ontwikkelde het koopmansgeslacht een drievoudige missie, voortkomend uit de doorleefde idealen en waarden die van generatie op generatie werden overgedragen: succesvol ondernemerschap bedrijven, goed burgerschap nastreven en familiale verwantschap koesteren. De

synergetische wisselwerking tussen de drie componenten wordt ook door de huidige directie, waarin de twee broers Henri van Eeghen (47 jaar, voorzitter) en Willem van Eeghen (59 jaar, oud-voorzitter), nog steeds sterk beleefd. Hetzelfde geldt voor de familieleden in het stichtingsbestuur. Allen behoren tot de veertiende generatie.

Mennistenhemel

Het fundament voor de uiterst actueel aandoende missie werd in de zeventiende eeuw gelegd door de doopsgezinde levens- en geloofsovertuiging van de oprichter van de Van Eeghen Groep. In 1662 vestigde de Vlaamse wol- en linnenhandelaar Jacob van Eeghen zich in Amsterdam. Dit jaar wordt aangehouden als de officiële oprichtingsdatum van het bedrijf, hoewel de historie eigenlijk nog dertig jaar verder teruggaat tot 1632. Als Jacob in zijn nieuwe woonplaats aankomt, beleeft Nederland zijn Gouden Eeuw en is koopmansstad Amsterdam het belangrijkste commerciële centrum ter wereld. Vanaf de werven aan het IJ varen de schepen van de Verenigde Oost-Indische Compagnie en handelshuizen als Van Eeghen uit naar alle windrichtingen. Van Eeghen handelt naast wol en linnen al snel ook in graan, haring en zout. Later wordt ook de handel in koffie en cacao belangrijk.

De welvaart van de Amsterdamse kooplieden weerspiegelt zich in de bouw van schitterende panden aan de hoofdstedelijke grachtengordel, die net een jaar na de komst van Jacob van Eeghen wordt uitgebreid. Anno 2008 bevindt het hoofdkantoor van Van Eeghen zich nog steeds in de Gouden Bocht, het meest prestigieuze deel van de Herengracht. Binnen de grachtengordel en onder zijn handelspartners zal Jacob van Eeghen als doopsgezinde veel geloofsgenoten hebben aangetroffen. Veel doopsgezinden kwamen in die tijd tot grote welvaart. De Vechtstreek, waar de rijke kooplieden hun buitenplaatsen lieten bouwen, werd zelfs de Mennistenhemel genoemd, naar Menno Simons, de zestiende-eeuwse grondlegger van de geloofsrichting.

Sober, maar stijlvol

Mennonieten, oftewel doopsgezinden kenmerken zich door een vrijzinnige, niet-dogmatische benadering van het geloof. Ze verwerpen hiërarchie en geweld en hebben een sterk pragmatische en ondernemende inslag: een mentaliteit van 'geen woorden, maar daden', te allen tijde zelf verantwoordelijkheid nemen en een sobere, maar

stijlvolle levenswijze. Geloof en zaken gaan voor de doopsgezinden prima samen.

Die succesvolle combinatie vormde ook de stabiele basis voor de gestage opgang van het handelshuis Van Eeghen. In de Franse tijd breidde het bedrijf de handel uit naar Noord en Zuid-Amerika. Na de Amerikaanse onafhankelijkheidsoorlog stapte de familie naast de handel in de financiële dienstverlening, om voor de jonge Amerikaanse overheid staatsobligaties in Europa te verkopen. De familiebank Oyens & Van Eeghen werd in het begin van de jaren zestig van de twintigste eeuw weer verkocht. De bank bestaat nog steeds onder dezelfde naam, maar heeft geen band meer met de familie. Tegenwoordig handelt het bedrijf niet langer in koffie en cacao, maar vooral in gedroogde knoflook en ui.

Daarnaast is het bedrijf actief geworden in de nieuwe markt voor functionele ingrediënten: voedingsmiddelen met een gezondheidswerking. Verder wordt er sinds kort gehandeld in papier. Door de eeuwen heen heeft Van Eeghen – naast gevoel voor traditie - een opmerkelijke strategische lenigheid getoond. Waarschijnlijk verklaart dat de uitzonderlijk lange levensduur van deze onderneming

Eeuwenlange liefdadigheidstraditie

In 1950 culmineerde de eeuwenlange liefdadigheidstraditie van de familie vanuit de doopsgezinde overtuiging in de oprichting van de charitatieve stichting LvE - genoemd naar Louis van Eeghen uit de twaalfde generatie - waarin een aanzienlijk deel van de aandelen werd ondergebracht. De firmantenstructuur die tot en met de twaalfde generatie was aangehouden, werd daarmee losgelaten. De vader van de huidige twee directeuren Henri en Willem wilde met de stichtingsstructuur niet alleen uiting geven aan zijn maatschappelijk engagement, maar ook de verkoop van de onderneming bemoeilijken.

Ook hier manifesteert zich dus weer het soepel samengaan van overtuiging en pragmatiek van de Mennonieten. Overigens is de familie Van Eeghen niet langer actief belijdend doopsgezind. De sterke maatschappelijke betrokkenheid is er echter nog altijd. Dat blijkt ook uit de inrichting van de governancestructuur van de stichting. Deze heeft als houdster van zeventig procent van de aandelen en als bezitter van een prioriteitsaandeel de ultieme zeggenschap over het bedrijf. De overige

dertig procent van de aandelen is evenwichtig gespreid over een dertigtal familieleden.

Kruisbevoegdheid voor benoeming

Bijzonder is hier de gekruiste bevoegdheid: het bestuur van de LvE benoemt en ontslaat de directie van de BV. De directie benoemt op zijn beurt de voorzitter van het stichtingsbestuur. Een opmerkelijke machtsbalans. Aanvankelijk was de vader van Henri en Willem zowel directievoorzitter als voorzitter van het stichtingsbestuur en bevonden eigendom en leiding zich dus in één hand. Met zijn groot maatschappelijk engagement waren voor Ernst Henri van Eeghen de sociale, maatschappelijke en culturele activiteiten van de LvE gelijkwaardig aan de commerciële belangen van de onderneming. Tegenwoordig zijn de voorzittersfuncties gesplitst, al woont de directie als toehoorder nog wel de vergaderingen van het stichtingsbestuur bij. De twee directeuren geven bij die gelegenheid globale informatie over de gang van zaken in de onderneming.

Momenteel bestaat het stichtingsbestuur uit vijf familieleden, allen afkomstig uit de veertiende generatie, evenals de twee directieleden: een broer en een zus van Henri en Willem van Eeghen en drie neven, van wie er één voorzitter is. Afgezien van de benoeming van de voorzitter, benoemt het bestuur van de LvE zichzelf via coöptatie. Bij het aanzoeken van bestuursleden wordt vooral gekeken naar culturele, sociale en charitatieve affiniteit, ervaring en contacten.

Ondanks het feit dat de stichting de ultieme zeggenschap bezit, wordt er minder gekeken naar de benodigde competenties om de *performance* van de onderneming, de directie en de commissarissen te beoordelen. Die laatste verantwoordelijkheid ligt geheel bij de RvC. Bij de bestuurs-samenstelling wordt ook enigszins gekeken naar een evenwichtige verdeling over de familiestaken. Er is bewust niet gekozen voor buitenstaanders in het stichtingsbestuur. De familie acht dat niet nodig en evenmin gewenst.

Savoir faire

De directie van Van Eeghen is tevens verantwoordelijk voor de uitvoering en de facilitering van het charitatieve beleid van het LvE-bestuur. Vaak fungeert een lid van het bestuur – degene die het bewuste project heeft voorgedragen, dat vervolgens door het bestuur is goedgekeurd – zelf als

trekker. Die persoonlijke invulling past bij de doopsgezinde traditie van zelf verantwoordelijkheid nemen binnen de familie. Hetzelfde geldt voor het informele en ongedwongen karakter van de gang van zaken. De familie Van Eeghen legt liever niet te veel zaken vast en opereert op basis van vertrouwen, loyaliteit en *savoir faire*: impliciete normen en waarden, gedragslijnen en overtuigingen.

Er is dan ook geen expliciet beleid of programma voor de charitatieve activiteiten, in de vorm van een uitgebreide omschrijving van de missie van de stichting, of zwart-op-wit afspraken. Projecten dienen zich gaandeweg het jaar aan en kunnen op elk moment worden goedgekeurd. Tot een bedrag van vijfduizend euro kan via e-mail worden besloten tot het al of niet verlenen van steun. Een strakke controle vanuit de stichting is er niet, het inbrengende bestuurslid houdt persoonlijk een vinger aan de pols.

Wel produceert de LvE een jaarverslag, inclusief een evaluatie van de bestedingen. Overigens opereert de LvE behoorlijk *low profile* en blijft de stichting het liefst in de luwte. Er wordt dan ook weinig ruchtbaarheid gegeven aan de activiteiten en geen gestructureerde informatie verstrekt aan de overige aandeelhouders in de familie. Een intensieve bemoeienis van de familie met het beleid van de LvE wordt niet gewenst geacht. Bovendien zouden er anders wellicht te veel steunaanvragen komen, waaraan de stichting niet zou kunnen voldoen. De onderneming keert een vrij constante hoeveelheid dividend uit aan de LvE (en dus ook aan de overige kleine familieaandeelhouders).

Erfgoed in stand houden

Directie en commissarissen van Van Eeghen achten continuïteit belangrijker dan ongebreidelde expansie. In voorgaande tijden was Van Eeghen een veel grotere onderneming, die door haar omvang ook grotere risico's liep. De huidige directie heeft een ander ambitieprofiel: 'Ons primaire motief is om het erfgoed van de familie Van Eeghen in stand te houden', aldus Henri en Willem van Eeghen. 'Onze ambitie is het beheer en behoud van een mooie en solide onderneming, waardoor het ook mogelijk wordt maatschappelijk nuttige projecten te financieren.' De huidige twee directieleden leggen daarbij wel een ander accent dan hun maatschappelijk zeer geëngageerde vader. Voor Henri en Willem van Eeghen vormt de continuïteit en verdere ontwikkeling van de onderneming het primaire doel. De ongedwongen dynamiek in de balans

tussen commercie en caritas bij het familiebedrijf staat een dergelijk accentverschil ook toe.

In een bepaalde periode kan meer of juist minder nadruk komen te liggen op de charitatieve of de commerciële doelstelling, afhankelijk van de sociaal-economische omstandigheden, de strategische investeringsmogelijkheden en de persoonlijke voorkeuren en ambities van sleutelpersonen, zoals de directieleden, de leden van het stichtingsbestuur en tot op zekere hoogte de commissarissen. Die accentuering kan tot uiting worden gebracht in de aanpassing van bijvoorbeeld de eigendomsverhoudingen en/of in de samenstelling van de bestuurlijke organen.

Zwaartepunt verleggen

In de ogen van Henri en Willem van Eeghen is het dan ook tijd om het zwaartepunt in de *triple entente* weer iets te verleggen van maatschappelijkheid naar ondernemerschap en familiale betrokkenheid. De combinatie van de Van Eeghen Groep met een charitatieve stichting als kleine, compacte aandeelhouder past de familie volgens de twee directeuren nog steeds als een handschoen, alleen zou die handschoen misschien ietsje losser mogen zitten. Het huidige stichtingsbelang van zeventig procent van de aandelen is volgens beide directieleden wat te zwaar en beperkt de familiale betrokkenheid. Oorspronkelijk was het belang met vijftig procent minder groot. In de loop van de tijd is het pakket echter in omvang toegenomen, doordat niet-vererfbare aandelen werden opgekocht.

Wellicht zou het beter zijn om het aandelenbelang van de stichting weer enigszins terug te brengen, bijvoorbeeld tot onder de vijftig procent, met behoud van prioriteit. Een deel van de aandelen zou dan kunnen overgaan naar geïnteresseerde individuele familieleden en een ander deel, variërend van dertig tot meer dan vijftig procent, zou in handen van de directie kunnen komen. Misschien past een terugkeer naar een firmantenstructuur ook beter bij de ondernemingstraditie van de familie Van Eeghen, aldus de twee directieleden. Tot en met de dertiende generatie is de directie steeds grootaandeelhouder van de onderneming geweest.

Wellicht kan bij het afwegingsproces ook een aantal alternatieve methoden worden besproken om de dimensies ondernemerschap en

familieverwantschap te versterken, waarbij de eigendomsverhoudingen niet veranderd behoeven te worden. Daarbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan: het oprichten van een familievereniging, eventueel met een vertegenwoordigende familieraad, het geven van voordrachtsrecht aan die familieraad bij het benoemen van bestuursleden van de LvE, het opstellen van een familiestatuuut, het instellen van een one-tier board en zelfs het neven schikken van onderneming en charitatieve stichting onder een familieholding.

Het expliciteren en vastleggen van structuren en gezamenlijke afspraken gaat echter eigenlijk in tegen de gewoonte van de familie Van Eeghen om zo min mogelijk vast te leggen en zaken hun natuurlijke loop te laten vinden, op basis van het vertrouwen en de gedeelde waarden binnen de familiecultuur.

Mater familias redde bedrijf

Er is alle aanleiding om juist nu goed na te denken over het al dan niet wenselijk zijn van een dergelijke 'balanscorrectie'. Het bedrijf staat aan de vooravond van het terugtreden van Willem van Eeghen als directielid, na een dienstverband van dertig jaar. Bovendien komen er twee vacatures in de raad van commissarissen. Momenteel bestaat de raad uit twee leden, een oud-ABN Amro-topman (voorzitter) en Maarten van Eeghen, een oudere broer van Henri en Willem, die ook lid is van het bestuur van LvE.

De RvC houdt niet alleen de directie zakelijk scherp, maar verzorgt ook de voordracht bij de benoeming van nieuwe directieleden, na eerst vooraf goed te hebben gepolst hoe het bestuur van de LvE erover denkt. Het bestuur benoemt de uiteindelijke kandidaat. De drie bestuursorganen: directie, commissarissen en stichtingsbestuur, hebben een duidelijke voorkeur voor een directie onder leiding van een lid van de familie Van Eeghen.

Tot nu toe is het in ruim drie eeuwen bedrijfshistorie steeds gelukt om vanuit de familie te zorgen voor een capabele directie. Daarbij heeft tijdens overgangsfases meer dan eens een vrouwelijke Van Eeghen de continuïteit van de directievoering zeker gesteld. Toen de zoon van Jacob van Eeghen kort na de overname van het bedrijf kwam te overlijden, nam diens vrouw Suzanna Block de touwtjes in handen. Rechtstreeks onderhandelen was destijds *not done* voor een vrouw. Daarom nam Suzanna niet zelf plaats aan de onderhandeltafel, maar voerde haar zoon

namens haar het woord. Op strategische momenten tijdens de onderhandelingen retireerde hij naar een tussenkamertje op de gang, waar hij zich door zijn moeder liet influisteren wat hij moest zeggen.

Ook neven en nichten als opvolger

Voor Willem van Eeghen staat geen gedoodverfde opvolger klaar. Tot nu toe was de gebruikelijke opvolgingslijn dat de zittende directeur werd opgevolgd door zijn oudste zoon en anders door zijn tweede zoon, et cetera. Als er geen geschikte zoon beschikbaar was, werd overgestapt naar een andere familiestaak. Vóór Willem waren twee oudere broers 'aan de beurt' geweest. Jochem en Maarten, de twee oudste zoons, kozen echter toch voor een roeping buiten de onderneming.

Het huidige ondernemingsbestuur wil het 'oudste zoon-principe' verlaten en voortaan ook neven en nichten in aanmerking laten komen voor de opvolging. Directie en commissarissen houden dan ook een aantal zonen en dochters en neven en nichten 'in het vizier', allen werkzaam buiten Van Eeghen. In het bedrijf zelf werken naast Willem en Henri momenteel geen andere Van Eeghens. Neef Chris uit de vijftiende generatie heeft twee jaar in de onderneming gewerkt (vooral in Canada), maar is teruggekeerd naar het bankwezen, waar hij eerder werkte. Zoon en neef Max heeft in het kader van zijn studie tijdens een stage van een paar maanden in het Canadese bedrijf een businessplan voor de Noord-Amerikaanse markt geschreven.

De vijftiende generatie varieert in leeftijd van 10 tot 36 jaar. In principe mogen alle familieleden in het bedrijf komen werken, mits geschikt en na minstens vijf jaar succesvolle ervaring buiten de onderneming. In de praktijk blijkt het echter lastig om een talentenpool binnen de familie te vormen. Een welomschreven systematiek voor belangstellingsregistratie, opsporing, beoordeling, selectie, plaatsing en coaching van *potentials* uit de familie is momenteel niet voorhanden. Dat heeft te maken met de beperkte omvang van het bedrijf en de overzichtelijkheid van de familie, maar ook met de overtuiging dat serieuze gegadigden zichzelf moeten bewijzen en manifesteren. Échte ondernemers doen dat namelijk altijd.

Deze informele en organische aanpak past bij de cultuur van de Van Eeghens, maar roept wel de vraag op of daarmee geen kansen worden gemist. Ook dringt de vraag zich op of het loslaten van het principe van 'de oudste zoon als eerst aangewezen' niet leidt tot de behoefte aan een

meer proactieve, transparante en geobjectiveerde aanpak. Daarin zou ook de intensivering en stroomlijning passen van de informatieverschaffing over de onderneming aan de nieuwe generatie, zodat deze zich een realistisch en eenduidig beeld kan vormen.

Terugblikkend, vertelt neef Chris: 'Toen ik eenmaal binnen was, bleek mijn beeld van de onderneming wel wat geromantiseerd te zijn geweest. Ik ben achteraf nog te vroeg het bedrijf ingestapt, ondanks mijn externe ervaring'.

Familieband versterken

Die informatiebehoefte hangt ook samen met de eerder genoemde geringe betrokkenheid van de familieaandeelhouders. Momenteel is er weinig tot geen tussentijdse informatieverstrekking over de onderneming naar de familie(aandeelhouders). Eenmaal per jaar is er een Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) voor grootaandeelhouder LvE en de kleine familieaandeelhouders. De laatste hebben formeel geen zeggenschap. Het jaarverslag van de BV wordt hun ook alleen op verzoek toegestuurd.

Op termijn is die losse band een gevaar voor de continuïteit van Van Eeghen. Vooral Willem en Henri van Eeghen zijn overtuigd van de noodzaak om de brede familie sterker te betrekken bij onderneming en stichting, voor het creëren van draagvlak en als kweekvijver. Vorig jaar is er na afloop van de AvA dan ook voor het eerst een brede, informatieve bijeenkomst voor de familie gehouden.

Er kwamen zo'n zestig familieleden, waaronder ook niet-aandeelhouders, naar de Herengracht. Henri hield een inleiding voor alle familieleden waarin hij de filosofie van de onderneming uiteenzette. Het initiatief is voor herhaling vatbaar. Momenteel wordt gezocht naar een vorm voor het houden van een (twee-)jaarlijkse bijeenkomst, liefst actiever en participatiever dan de eerste keer. Verder wordt het opstellen van een familiestatuuat overwogen. De twee hierboven geciteerde leden van de vijftiende generatie benadrukken overigens dat ook hun overige generatiegenoten trots zijn op het bedrijf en zich daarmee verbonden voelen, vanuit de instelling '*noblesse oblige*' die zo kenmerkend is voor de Van Eeghens.

Ideële zakelijkheid

Al met al heeft het familiebedrijf dus voldoende governance-uitdagingen voor de toekomst. (zie ook kader). Ondertussen bouwen de Van Eeghens verder aan hun maatschappelijke en ondernemende familie-erfenis. Zo zal het familielandgoed later dit jaar ter beschikking worden gesteld aan nierpatiënten, in samenwerking met het Emma Ziekenhuis. Verder wordt momenteel gezocht naar mogelijke synergie tussen zakelijke belangen in ontwikkelingslanden en charitatieve projecten van de stichting, zowel om ideële als om zakelijke redenen. Een pragmatisch huwelijk tussen caritas en commercie dat zeker de zegen van Jacob van Eeghen zou hebben gekregen.

De toekomstige governance-uitdagingen voor de familie Van Eeghen:

- het in stand houden en zo mogelijk versterken van interesse en betrokkenheid van niet in de onderneming werkzame familieleden en familieaandeelhouders;
- het ten volle benutten van de familie als kweekvijver voor toekomstig ondernemend en bestuurlijk talent;
- het optimaliseren van de balans en de wisselwerking tussen de commerciële en de charitatieve activiteiten en contacten;
- het ter discussie stellen en verruimen van de ongeschreven regels die tot nu toe de directieopvolging hebben bepaald;
- het zo nodig aanpassen van de eigendomsstructuur zodat de intenties en ambities van de ondernemende familie Van Eeghen op evenwichtige wijze tot uitdrukking komen;
- het zo nodig aanpassen van de bestuurlijke structuren, processen en programma's, met behoud van slagvaardigheid en vrijheid van handelen voor directie en commissarissen.
- Onderzoeken of en op welke wijze het management (meer) kan participeren in aandelen van het bedrijf.