

P+
SPECIAL
Jaargang 20
Week 45 | 2021

Achim Hensen, co-founder van
de Purpose Stiftung in Hamburg

Stichting DOEN
investeert in
Steward Ownership

Hoe stel ik mijn
missie veilig?



Bevlogen ondernemers op de Europese conferentie Impactfest voor impactmakers.

BUSINESS STEWARD OWNERSHIP

Heb je succes met je maatschappelijke onderneming? Hoe fantastisch is dat! Maar dan... Opscalen. Vreemd geld aantrekken. Hoe stel je dan de *purpose* van je bedrijf veilig? Het gevaar van *mission drift* dreigt.

Investerders willen vaak snel rendement zien. Biedt het model van een aparte stichting waarin de aandelen zitten soelaas? Op de conferentie 'Impactfest' in Den Haag verkenden ondernemers de mogelijkheden van 'Steward Ownership'. De zaal van Stichting DOEN zat vol.

De Duitse industrieel Robert Bosch zag geen goede opvolgers in de kinderen uit zijn twee huwelijken. Hij had eigenhandig een prachtig bedrijf opgebouwd, als toeleverancier voor de opkomende Duitse auto-industrie. En hoe verstandig, om in de jaren '30 van de vorige eeuw al over zulke zaken na te denken. Vandaag zijn de problemen met de derde generatie opvolgers in familiebedrijven overbekend. Gebrek aan slagkracht. Concurrenten die passeren. Minder dan 5 procent van de familiebedrijven blijft overeind wanneer de derde generatie de leiding overneemt en het er lekker van neemt.

Bosch was niet alleen een visionair ondernemer, maar hij redde in de Tweede Wereldoorlog ook tal van Joodse arbeiders. Beroemd is de sociaaldemocraat nog steeds met zijn uitspraak: 'Ik betaal geen goede salarissen omdat ik veel geld heb, maar ik heb veel geld omdat ik zulke goede salarissen betaal'. De achturige werkdag was ook al praktijk in de fabriek van Bosch, een unicum in die tijd. (Door de Nazi's gedwongen maakte hij overigens ook gebruik van dwangarbeiders om voor de Wehrmacht van Hitler defensiemateriaal te produceren, red.). Filantroop was hij ook nog. Bosch had met het

oog op zijn opvolging al voor het uitbreken van de Tweede Wereldoorlog in zijn testament een bijzondere bedrijfsconstructie laten vastleggen. Hij wilde zijn aandelenpakket in een aparte juridische constructie onderbrengen, waardoor een deel van de bedrijfswinst ook in de toekomst naar maatschappelijke doelen zou gaan. Hij had als aanhanger van de homeopathische geneeskunde zelfs ziekenhuizen gesticht, die bekend stonden om hun goede verzorging van patiënten. Zijn wilsbeschikking werd na zijn dood in 1942 uiteindelijk in 1969 omgezet in de Robert Bosch-Stiftung (een stichting, red.), die tot op de dag van vandaag functioneert. Het bedrijf Bosch werd er nooit slechter van. Het merk Bosch is alom tegenwoordig als kwaliteitslabel in tal van markten en telt 290 duizend medewerkers, met een jaarlijkse omzet van 49 miljard euro.

En de nazaten van Bosch? Ook zij komen niets tekort. Zij behielden 7 procent van de stemrechten en 8 procent dividendrechten in de Robert Bosch-Stiftung. Deze stichting zelf bezit 92 procent van de dividendrechten, maar heeft weer geen stemrecht over de onderneming. Die is voor 93 procent in handen van de

Missie veiligstellen



“De winst toekennen aan de onderneming in plaats van aan investeerders of aandeelhouders”

► bedrijfsleiding zelf, die werkt onder de juridische constructie van de Robert Bosch Industrietreuhand KG. De tien ‘leiders’ van de onderneming kunnen met hun 93 procent stemrecht de commerciële koers van de onderneming zelf bepalen, maar dividendrechten hebben ze dus niet. Bij Bosch komt de idiotie praktijk niet voor van een falende manager die als gouden handdruk ook nog eens met miljoenen euro’s mag vertrekken bij het inwisselen van het aandelenpakket. Of een beloning die is gekoppeld aan de bedrijfswinst waardoor verkoop van het bedrijf heel interessant is voor de privéportemonnee en voor externe aandeelhouders met korte termijn winstbejag.

Het lijkt contradictoir om over deze oude juridische constructie te horen op de superhippe conferentie ImpactFest in Den Haag. De vloer is bevolkt met jonge energieke mensen met *purpose* gedreven bedrijven die een zo groot mogelijke maatschappelijke impact willen maken. De ideeën van Bosch overleefden blijkbaar de tijd, ook al hebben ze vandaag een nieuwe naam gekregen: Steward Ownership. Vrij vertaald: dienend eigenaarschap. Ook uit Duitsland kwam Achim Hensen van de Purpose Stiftung gGmbH om de erfenis van Bosch te vertalen naar de wereld van nu. “Steward Ownership is kapitalisme 2.0”, volgens Hensen. “Toen ik voor het eerst over Steward Ownership hoorde, dacht ik: hoe kan dat nou? Ik heb business gestudeerd en ik heb daar tijdens mijn hele studie nog nooit over gehoord.” Inmiddels geeft hij zelf voorlichting over alle aspecten van dit eigendomsmodel. Op zijn website staat een gratis e-Book met alle ins- en outs en hoe deze in praktijk worden toegepast. Hij is dan ook niet in Nederland om alleen over Bosch te vertellen. Andere overbekende bedrijven blijken voor vergelijkbare constructies

gekozen te hebben. Zeiss is een ander voorbeeld uit Duitsland, net als het veel jongere ecologisch verzendhuis Waschbär. Volgens de Purpose Stiftung zijn er in Duitsland alleen al zo’n 200 bedrijven ‘die hun winst volledig in eigen bedrijf houden en niet uildelen’. Dan zijn er ook nog eens duizenden ondernemers die in hun familie geen directe opvolger hebben en voor wie deze constructie interessant is. Hensen: “Ik weet nu inmiddels wel waarom. Bosch zelf heeft er twintig jaar over gedaan om dit idee uit te werken. Er zit een belangrijk juridisch aspect aan het model, maar zelfs bedrijfsjuristen weten er niets over. Wij moeten zelf juristen uitleggen hoe het moet worden opgezet, haha. Ook is het ongebruikelijk dat investeerders voor hun geld geen invloed op de bedrijfsvoering terugkrijgen.”

Dat is inderdaad even omdenken. Toch is dit eigendomsmodel ook al in andere landen opgepikt om het maatschappelijk kapitaal van beroemde en succesvolle oprichters veilig te stellen. Denemarken gaat daarin voorop. Hensen over de Denen: “De winst in de onderneming houden past daar in de traditie. Het heeft tal van positieve effecten. Je ziet in Denemarken een groter percentage opstartende ondernemingen dat overleeft. De contractduur van managers is er langer. De lonen zijn er ook hoger. Er is meer focus op milieu en natuur.”

Ook in het land van het harde kapitalisme, de Verenigde Staten, is al belangstelling voor het model getoond. Ook hier is een non-profit organisatie actief, de Purpose Foundation en ook is er een impact investeerder: RSF Social Finance. Forbes sprak in 2019 met Kate Danaher, de eerstverantwoordelijke voor het investeringsbeleid van RSF. Het zakenblad tekende op waarom haar bedrijf zich keert tegen: ‘de perverse prikkels van het kapitalisme’, waarbij

investeerders een jaarlijkse groei eisen die voor de meeste bedrijven niet haalbaar is. Ze hielp mee om de op Europese leest geschoeide constructie voor het eerst te implementeren bij ‘Organically Grown Company’ in Portland, Oregon, een distributeur van biologische producten. Ook daar waren de oorspronkelijke Founders toe aan hun pensioen. Het bedrijf kocht daarop de aandelen van de werknemers en telers op en bracht dit binnen in een nieuwe organisatie: de Sustainable Food and Agricultural Perpetual Purpose Trust. Danaher voorzag deze trust van een lening van 10 miljoen dollar om de aandelenovername mogelijk te maken, naast 1 miljoen dollar aan werkkapitaal. Ze zou daarnaast ook met twaalf andere bedrijven besprekingen zijn opgestart en had al van meer dan honderd andere Amerikaanse bedrijven vragen om informatie over het Steward Ownershipmodel ontvangen. Inmiddels is in deze constructie ook het fenomeen van de ‘golden share’ opgedoken, het ‘gouden aandeel’. Hierbij heeft de stichting slechts één taak: het uitspreken van een veto wanneer de leiding van de onderneming wil verkopen. Het gaat dan alleen om stemrecht, anders dan je zou verwachten wanneer het om goud gaat. Dit bijzondere aandeel vertegenwoordigt geen enkele economische waarde. “Deze ondernemingsvorm is gefundeerd op *purpose* en vertrouwen”, vat Hensen het hele denken samen.

Hij werd niet geheel toevallig uitgenodigd door Stichting DOEN, die in Nederland in enkele jonge startups investeert zoals De Clique en Fresh Ventures Studio, die voor het model van Steward Ownership hebben gekozen. Ook investeert DOEN Participaties in Purpose Evergreen Capital, een van de twee investeringsfondsen van de Duitse Purpose Foundation.



Achim Hensen: “Steward Ownership is gefundeerd kapitalisme 2.0.”

DOEN zelf wordt weer ondersteund door – onder andere – de Nationale Postcode Loterij, waarvan de oprichters zelf hun aandelen in 2017 onderbrachten in een vergelijkbaar Steward Owned organisatie: Novamedia Foundation. Dit betekent dat het concept van de Postcode Loterij nooit voor iets anders ingezet kan worden dan voor het werven van geld voor goede doelen. In een organogram staat deze ‘fundatie’ nog boven de Novamedia Holding die weer voor 100 procent eigendom is van werkmaatschappij Novamedia B.V. De ‘stewards’ in de Foundation hebben zowel één aandeel in de holding als één in B.V. De stamboom van loterijen groeit onder deze constructie nog steeds door, met loterijen in Zweden, het Verenigd Koninkrijk, Duitsland en Noorwegen. Maar nooit kan de hele boom gekocht worden door bijvoorbeeld een zwaar vermogend gokbedrijf uit Las Vegas. De aandelen zijn stevig beschermd in de Novamedia Foundation. En goedkoop zou het ook niet zijn. Novamedia moest bijvoorbeeld al 61 miljoen euro investeren in het Verenigd Koninkrijk om daar een kansrijke loterij op te kunnen zetten. DOEN zelf werd overigens ook opgericht door de Nationale Postcode Loterij.

Een ander bekend bedrijf is Triodos Bank, dat koos voor een ‘Shareholder Foundation’. Maar Nederland telt ook al heel wat kleinere Steward Owned-organisaties: de bio-supermarktketen Odin maakte zelfs voor afzonderlijke vestigingen een constructie. Ook zijn er kinderdagverblijven, kunstorganisaties, een hotel-restaurant, een buurtzorg-organisatie, al te veel om op te noemen. De website wearesteward.nl biedt een goed overzicht, ook van de organisaties met ‘een gouden aandeel’, zoals TBI, een groep van ondernemingen in de bouw en infrastructuur. Op deze website staat ook de uitgeverij van De Groene Amsterdam-

mer, een ooit op groen papier gedrukt weekblad zonder winsttoegemerk dat al bestaat sinds 1877. WPG, uitgever van Vrij Nederland, staat ook op de lijst; het vond zijn oorsprong in 1940 toen het gestencilde verzetsblad Vrij Nederland voor het eerst illegaal werd rondgebracht.

Dat levert wel een vraag op. De Weekblad Pers Groep was helemaal geen Steward Owned bedrijf, maar een onderneming die formeel eigendom was van de werknemers, sinds 1971 verenigd in de Stichting Weekbladpers. Eigenlijk een vorm van zelfbestuur, dat in die jaren populariteit genoot. Maar ‘arbeiderszelfbestuur’ is niet hetzelfde als ‘Steward Ownership’, benadrukt Hensen. Verre van dat, zelfs. “Zulke ondernemingen missen het ondernemerschap dat Steward Owned bedrijven wel karakteriseert.”

Wie zijn die stewards dan? Niet de werknemers uit het bedrijf dus? Hoogleraren duurzaamheid of bedrijfskunde dan?

Hensen: “Nee, de stewards zijn zelf ook ondernemers. Zij begrijpen de dynamiek van een bedrijf.”

Ik begrijp het nut van Steward Ownership voor de continuering van grote ondernemingen, ook om tweede en derde generatieproblemen te voorkomen. Ik snap ook het

belang van jonge startups om de *purpose* van hun onderneming veilig te stellen. Maar grote ondernemingen kunnen zichzelf financieel bedruipen en hebben minder grote noodzaak bij extern kapitaal om te groeien. Startups hebben wel geld nodig om op te schalen. Maar ze geven de investeerders geen zeggenschap over het bedrijf, zoals zelfs Business Angels wel hebben wanneer zij investeren. Hoe vinden startups dan toch extern kapitaal? Hensen: “Aandeelhouders kunnen nog steeds macht krijgen. Ze kunnen informatierechten hebben, vetorechten, consultatierechten en rechten voor beleggersbescherming. Maar ja, het stuur blijft wel in handen van de ondernemer. Dat lijkt voor veel beleggers geen groot probleem te zijn. Veel van hen willen sowieso de ondernemers aan het stuur hebben. De investeerders kunnen en zullen nog steeds een belangrijke en krachtige rol spelen, zelfs met de scheiding van stemrecht en economische rechten. Ik ervaar de relatie op deze manier als buitengewoon vruchtbaar. Natuurlijk is er enige structuur binnen het huidige fondsecosysteem waarbij de fondsbeheerders verplicht zijn om de controle- en bestuurszetels en zo over te nemen – maar we zien daar ook veel verandering in ontstaan. Dus kort geantwoord: de investeerders die graag met die structuren meegaan, zijn er steeds meer. Het is nieuw voor velen, maar het werkt ook voor velen.” ■

Websites

- + Webinar van Stichting DOEN over Steward Ownership
- + E-book over Steward Ownership van Purpose Stiftung (Duits)
- + Overzicht van alle Steward Owned bedrijven in Nederland

.....

+ TEKST JAN BOM

+ FOTOGRAFIE P+

+ ART DIRECTION BUREAU BOUDEWIJN BOER EN STUDIO 10

+ UITGEVERIJ ATTICUS BV

+ WWW.P-PLUS.NL