

Research Harvard Business Review, nr 90 - 2012

“Avoid the traps that can destroy family businesses”

Een aanzet voor best practices.

De onderzoekers en auteurs van artikel hebben zowel in de VS als in de EU gekeken naar de ontwikkeling van familiebedrijven, door familie bestuurde ondernemingen.

Kengetallen

- 70% van de familiebedrijven haalt de 2^e generatie niet doordat het voortijdig misloopt of doordat het bedrijf verkocht wordt en opgaat in een groter geheel;
- 10% van de familiebedrijven haalt de 3^e generatie.

Ter vergelijking een paar cijfers van publiek gefinancierde ondernemingen versus familiebedrijven:

- een CEO, voorzitter van de directie zit gemiddeld 6 jaar op zijn post;
- familie eigenaren als directie zitten vaak 15 tot soms wel 40 jaar op de voorzittersstoel ;
- de gemiddelde levensduur van alle ondernemingen in de VS en EU wordt geschat op 12,5 jaar;
- een beursgenoteerde onderneming bestaat vaak >40 jaar.

Er zijn grote succesvoorbeelden maar helaas meer mislukkingen.

Bedrijfsoverdracht binnen de familielijn kan heel succesvol zijn. Bedrijven kunnen daardoor langdurig bestaan en werken voor de lange termijn. Wanneer er innovatief wordt ingespeeld op marktontwikkelingen en er investeringsruimte is, zijn familiebedrijven een zegen voor de economie van een land. Geen korte termijnwinsten en -bonussen, geen korte termijn investeringen met een ROI-plicht van 3 jaar. Het is echter gebleken dat dit veel vraagt van de leiders van deze succesvolle familiebedrijven. Ze staan langjarig voor een taak het bedrijf te runnen en worden omgeven door vaak complexe familie-aangelegenheden die er bij komen naast het ondernemen. Het voorkomen van de paradox van succes vraagt om stevige beslissingen. Nogal eens zijn mensen geneigd zijn te denken dat wanneer je stug doorgaat op de succesrijk gebleken route het vanzelf goed komt met je bedrijf. “Vader deed het ook zo”.

En daar sta je dan, opvolger ... en alle ogen op jou gericht. Zowel van de familie als van de medewerkers in het bedrijf, als van de klanten.

Waarom is de kans op mislukken zo groot?¹

De auteurs van het HBR-artikel onderkennen 3 valkuilen:

1. “Er is hier altijd plaats voor je”
2. “Business groei is niet in balans met familie groei”
3. “Familie bestuurders hebben de neiging een zelfde voorkeur te ontwikkelen en creëren hun eigen blinde vlek”

Wij voegen daar aan toe:

4. “Onderschatting van het veranderingsprocessen door opvolging en andere visie”

¹ bewust laten we hier familieverhoudingen en soms zelfs -onienigheid ontstaan buiten het bedrijf buiten beschouwing

Wat kun je er tegen doen?

Waar kun je maar beter op letten en aandacht aan besteden?

1. “Er is hier altijd plaats voor je”

Er is een gevaar van overschatten van de potentie van de opvolger door de zittende eigenaar. De beoogde opvolger op zijn/haar beurt durft geen “nee” te zeggen. Verder komt vaak voor dat opvolgers uit de familie het “eigen bedrijf” als “optie achter de hand” houden, wanneer andere carrièrepaden (andere organisaties, topsport etc.) niet goed blijken uit te pakken. “Dan kan ik altijd nog bij ma en pa in de zaak”.

Wat kun je hier tegen doen?

Training op topniveau laten volgen.

Screening met behulp van een onafhankelijk derde partij.

Laten solliciteren op de job te midden van externe kandidaten.

Eerst relevante managerial ervaring op doen in andere organisaties en kijken of dat slaagt.

Eerst ervaring op doen in het eigen bedrijf op een zelfstandige positie waar deze te midden van andere managers waar gemaakt moet worden.

2. “Business groei is niet in balans met familie groei”

Het aantal familieleden dat min of meer aanspraak maakt op een positie in het bedrijf groeit harder dan het winst-genererende vermogen van het bedrijf.

Te veel mensen willen in te korte tijd “van het bedrijf kunnen eten” en de verwachte groei is niet in lijn met deze wens. Tevens is hier aan de orde dat familieleden willen meeprofiten van de winst van een onderneming als “mede erfgenaam”. Maar hoeveel, en wanneer?

Wat kun je hier tegen doen?

Wanneer je de adviezen uit valkuil nummer-1 hebt opgevolgd, ben je veel minder kwetsbaar voor valkuil nummer-2.

Maak GROEI van het bedrijf en INNOVATIE tot kerndiscussie voor intredende familie managers/bestuurders – hoe ga je meerwaarde creëren voor het bedrijf?

Vraag een externe adviseur dit proces te objectiveren, omdat je niet onnodig familiespanning wilt opbouwen. Ieder familielid kan andere meningen en beelden hebben waarom hij of zij al of niet in het bedrijf zou mogen stappen.

3. “Familie bestuurders hebben de neiging een zelfde voorkeur te ontwikkelen en creëren hun eigen blinde vlek”

Familie die in de zaak komt heeft heel vaak dezelfde interesses en voorkeuren voor bepaalde functies in het bedrijf dan de oprichter/voorganger. Ze willen het succes van vader voortzetten en denken dat dat het beste lukt door in zijn voetsporen te treden. Zeker wanneer er meer familieleden min of meer de zelfde kant van het bedrijf kiezen, ontstaan er “silo’s van familiekenmerken” die een blinde vlek ontwikkelen voor het integrale bedrijf.

Daarnaast is het superviseren van elkaar als familie binnen één onderneming heel lastig. Hoe blijf je eerlijk en scherp naar elkaar? Hoe neem je dan beslissingen? Hoe objectiveer je? Alle argumenten worden binnen de familie, nog meer dan met managers van buiten, op een weegschaaltje gelegd.

Wat kun je hier tegen doen?

Laat in principe familieleden niet aan elkaar rapporteren (als dat kan).

Geef junior familieleden een externe mentor.

Maak afspraken over de wijze van besluitvorming van bedrijfsbeslissing t.a.v. strategie, investeringen, winstneming, reserve-opbouw etc. en leg deze procedureel vast.

Benoem een kleine capabele raad van advies die bij belangrijke besluiten aanwezig is ter objectivering.

4. “Onderschatting van veranderingsprocessen door opvolging en andere visie”.

Net zoals bij grote organisaties 70% van de fusies mislukken door gebrek aan leiderschap dat het veranderingsproces weet te sturen en begrijpt hoe cultuuraspecten je bedrijf kunnen maken of breken, is dit fenomeen ook vaak de oorzaak van problemen bij familiebedrijven. De oprichter heeft vaak een bedrijfsidee commercieel weten te vertalen naar de markt en er een succes van gemaakt. De opvolgers hebben heel vaak te maken met andere markt- en bedrijfsomstandigheden die om een andere visie en strategie vragen. Ook de opvolging van leiderschap zelf is een groot veranderingsaspect voor een familiebedrijf. Beide aspecten vragen dan ook expliciet om veranderkundig begrip en sturing.

Wat kun je hier tegen doen?

Opvolgers en ook oprichters trainen in het begrijpen en sturen van veranderingsprocessen.

Leren “lezen van het eigen bedrijf” door cultuurpatronen te herkennen. Wie luistert naar wie en waarom, wat zijn ingesleten patronen, waar zitten blinde vlekken, etc. .

Tijd vrij maken voor expliciete communicatie met key medewerkers in je organisatie.

Familiebedrijven zijn economisch zeer waardevol zowel voor de maatschappij als voor de familie.

Al met al geen onvoorstelbare situaties en maatregelen die hier worden geschetst. Niet dat nu alles fout gaat in familiebedrijven, maar de slaagkans voor succes zou met een aantal van deze adviezen vergroot kunnen worden.

Het positieve aan familiebedrijven is dat zij in het algemeen met een aanzienlijk langere horizon worden geleid. Geen 3-maands bonuscultuur en wel degelijk investeren in de lange toekomst, wordt veel meer gedaan in deze bedrijven dan in beursgenoteerde bedrijven.

Familiebedrijven doen er in het algemeen goed aan dat zodra er meer dan één opvolger is, de belangenposities te bespreken en dit te formaliseren. Zowel qua posities in het bedrijf, als qua aandeelhoudersrechten, als qua financiële posities als juridische posities van alle betrokkenen.