



Niet de familiebanden maar de personele organisatie en de besluitvormingsstructuren maken het verschil

Onlangs kopte een groot landelijk dagblad: Familiesucces ontrafeld, gevolgd door: Informeel leidinggeven vergroot productiviteit. De uitleg komt er in het kort op neer, dat de directeur/eigenaar regelmatig op de werkvloer rondloopt en dan een praatje maakt met zijn werknemers. Deze werknemers zouden precies weten waar het wringt in de productie en hoe het beter kan. Deze opvatting is afkomstig van een accountantskantoor, een bank en een hoogleraar familiebedrijven, die de handen in elkaar hebben geslagen. Wat deze drie met elkaar gemeen hebben; hun business is het promoten van familiebedrijven. Opmerkelijk, daar de praktijk van de afgelopen veertig jaar ons heeft geleerd, dat een informele managementstijl geen fundamentele succesfactor behoeft te zijn.

Familiebedrijven

Van een onversneden familiebedrijf is sprake als aan drie kernvoorwaarden wordt voldaan, te weten als de familie tot in de tweede graad:

- Meer dan de helft van de (stemgerechtigde) aandelen bezit;
- In het dagelijks bestuur een bepalende invloed heeft;
- Expliciet de ambitie heeft om de onderneming aan de volgende generatie over te dragen.

Niet gesproken kan worden van een familiebedrijf als de opricht(st)er de allesbepalende eigenaar is. Wel sprake is van een familiebedrijf als de

opvolg(st)er het niet alleen voor het zeggen heeft, maar het bezit en de zeggenschap moet delen met familieleden.

Erkende plussen van familiebedrijven

Succesvolle familiebedrijven kunnen worden getypeerd door o.a.:

- Continuïteit – overdracht aan de volgende generatie - als expliciete doelstelling;
- Respect – voortbouwen op – voor het verleden
- Aandacht voor de familie als eenheid;
- Loyaliteit over en weer van de familie en de werknemers;
- Stimulerende specifieke cultuur;
- Gedegenheid, geen grote stappen en geen grote risico's;
- Sterke solvabiliteit, geen riskante financieringsvormen.

Latente zwakheden van familiebedrijven

Bij familiebedrijven waar het misgaat is de oorzaak dikwijls gelegen in een of meer van de navolgende factoren:

- Geen of ontoereikende afspraken over de bedrijfsplannen;
- Geen of een zwak familiestatuuut, o.a. hoe om te gaan met besluitvorming en conflicten;
- Geen goed doordacht overdrachtsplan;
- Opvolger(s) zijn onvoldoende capabel;
- Prioriteren van persoonlijke-/familiale belangen boven zakelijke ;
- Privéconflicten die doorwoekeren in de onderneming.

Beter presteren is mensenwerk; familie of niet

Er is in de afgelopen tientallen jaren heel veel onderzoek gedaan naar het presteren van familiebedrijven, niet zo vreemd, immers het is een economische component van formidabel belang. In West-Europa is ca 40% van de bedrijven met meer dan 10 werknemers, een familie- of DGA-(directeur grootaandeelhouder)geleid bedrijf.

Overdracht van familiebedrijven aan de volgende generatie blijkt een delicate operatie te zijn, slechts minder dan 5% van de familiebedrijven slagen erin om de 3^e generatie te bereiken.

Financieel is er geen objectief bewijs dat familiebedrijven beter presteren dan vergelijkbare niet-familiebedrijven. Wat wel genoegzaam is gebleken; bedrijven met een aantoonbaar betere personele organisatie behalen niet alleen een gemiddeld beter rendement, maar zijn ook duurzamer en toekomstbestendiger.

Een betere personele organisatie is ingebed in een effectieve en transparante besluitvormingsstructuur; niet alleen moeten de medewerk(st)ers duidelijk weten, wat ze wanneer moeten doen, maar ook de (eind) verantwoordelijken moeten tijdig weten hoe de processen verlopen om op het juiste moment op de juiste plaatsen te kunnen bijsturen.

Kortom

Niet het zijn van een familiebedrijf is de noodzakelijke succesfactor voor beter presteren maar de personele organisatie zoals hiervoor genoemd.