

MANAGEMENT VAN FAMILIEBEDRIJVEN

Slagvaardig ondernemen in zwaar weer

Bent u betrokken bij een familiebedrijf en wilt u de continuïteit van uw onderneming versterken? Dat is geen eenvoudige taak. U heeft te maken met veeleisende klanten en aandeelhouders, familietradities en mogelijk onderlinge conflicten. Bovendien is een periode van economisch zwaar weer aangebroken. Deze brochure geeft u praktische informatie om waar nodig 'de zeilen bij te zetten'.

INHOUDSOPGAVE

Zwaar weer	3
Pijlers onder een slagvaardig familiebedrijf	3
Functionele en ondernemende familie	3
1. Gedeelde toekomstvisie.....	3
2. Kweken van opvolgers.....	3
3. Familieoverleg.....	4
4. Conflicthantering	4
Voorbeeld.....	5
Een professioneel geleide onderneming	5
1. Een kansrijke strategie.....	5
2. Deugdelijke leiding.....	5
3. Transparant personeelsbeleid	6
4. Commissarissen	6
5. Tijdig regelen van de opvolging	7
6. Financieel beleid	7
Voorbeeld.....	8
Betrokken eigenaren	8
1. Bevorderen betrokkenheid.....	8
2. Geen eigenaar tegen wil en dank	8
3. Rechten en plichten	9
Tips voor de ondernemer:	9
Tips voor de familie:	9
Tips voor de eigenaren:.....	10
Voorbeeld.....	10

Deze brochure geeft u als betrokkene bij een familiebedrijf inzicht in belangrijke principes die de continuïteit van uw onderneming versterken. Als u het familiebedrijf zelfstandig wilt laten voortbestaan en bij voorkeur ook wilt laten groeien, is het belangrijk om te zorgen voor flexibiliteit, slagvaardigheid, aandacht voor de lange termijn, betrokkenheid en weerstandsvormogen in slechte tijden. Ook is het van belang dat u bereid bent om indien nodig te veranderen en zich open te stellen voor de inbreng van derden: zowel deskundigen van buiten de onderneming als talent binnen het bedrijf.



Aan de andere kant kunnen aspecten zoals geslotenheid, het te lang uitstellen van de bedrijfsoverdracht, het vasthouden aan bepaalde tradities en onvoldoende alertheid op veranderingen in de markt de continuïteit van uw familiebedrijf juist ondermijnen.

Zwaar weer

Tijdig veranderen is lastiger dan het lijkt, zeker in zwaar weer. Ondernemen in zwaar weer betekent dat het in het verleden opgebouwd vermogen mogelijk verloren gaat. Bij familiebedrijven waarbij er ook aandeelhouders zijn die niet in het bedrijf werkzaam zijn zal er spanning ontstaan tussen enerzijds een rendementeis op het vermogen en anderzijds de behoefte aan werkkapitaal.

Pijlers onder een slagvaardig familiebedrijf

Om beter te zijn dan andere ondernemingen in de markt, wilt u graag financiële armslag. Het zou daarbij ongunstig zijn wanneer u wordt overvallen door plotselinge liquiditeitsbehoeften van uw aandeelhouders of claims voor een hoog rendement. Om dat te voorkomen is het meer dan ooit belangrijk dat u als een sterk en harmonieus team functioneert. Het slagvaardige familiebedrijf dat zich in slechte tijden weet te handhaven rust op drie pijlers:

1. Een functionele ondernemende familie.
2. Een professioneel geleide onderneming.
3. Betrokken eigenaren.

FUNCTIONELE EN ONDERNEMENDE FAMILIE

Het voortbestaan van uw familiebedrijf is onlosmakelijk verbonden met de vraag of uw familie het noodzakelijk ondernemend talent kan voortbrengen, of u bereid bent er een succes van te maken en de nodige offers te brengen in het belang van de onderneming. Daarbij komt nog dat uw familie het vermogen dient te hebben om samen te werken, consensus te bereiken en conflicten te hanteren.

1. Gedeelde toekomstvisie

Het is raadzaam, zeker als bedrijfsoverdracht aan de orde is, een toekomstvisie te ontwikkelen. Wat wil de familie met het bedrijf? Hoe ziet de volgende generatie haar rol? Wat voor soort familiebedrijf moet het worden? Een gedeelde visie verhoogt de kans op een soepele overgang en verhoogt de betrokkenheid van de familie. Bovendien is een betrokken familie niet zo snel geneigd om op korte termijn een hoog rendement te claimen, hetgeen gunstig is voor de kapitaalkosten van uw onderneming.

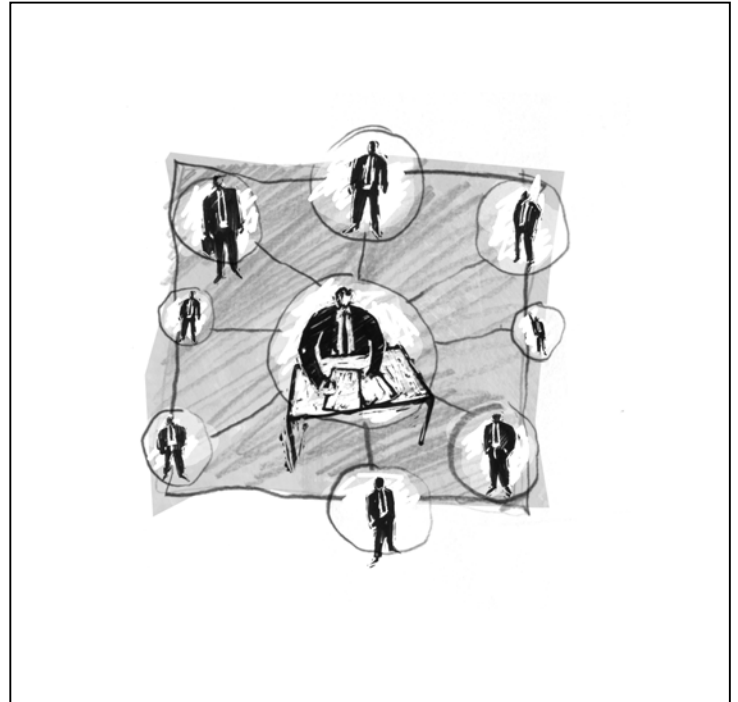
2. Kweken van opvolgers

Ondernemers hebben vaak de neiging hun kinderen niet te willen beïnvloeden in hun keuze voor een eventuele opvolging. Het is verstandig om opgroeiende kinderen kennis te laten maken met de onderneming, zodat zij zich een goed beeld kunnen vormen. Voelen zij zich aangetrokken tot het ondernemerschap of gaat hun hart uit naar een totaal andere loop-

baan? Willen zij liever hun erfdeel te zijner tijd in geld ontvangen? Wanneer u de onderneming aan één van uw kinderen wilt overdoen, moet u zich ook afvragen in hoeverre u de andere kinderen in de toekomst wilt compenseren. Als u de onderneming overdraagt tegen een lagere waarde dan de werkelijke waarde, schenkt u hiermee indirect een vermogen aan één van de kinderen zonder de anderen hiervoor te compenseren. Dit kan in de toekomst leiden tot familieconflicten. Al deze vragen moet u op enig moment beantwoorden.

3. Familieoverleg

Voor het tot stand brengen van acceptatie en draagvlak voor bepaalde keuzes zijn 'vertrouwen', 'openheid' en 'een eerlijke gang van zaken' van essentieel belang. Niet iedereen kan immers zijn zin krijgen, maar het moet wel zodanig verlopen dat iedereen zich kan uitspreken, vragen kan stellen en begrip kan opbrengen voor een genomen besluit. Het met enige regelmaat houden van een familieoverleg is bijzonder nuttig. Het is een platform voor communicatie en afstemming inzake de betrokkenheid van de familie bij het bedrijf en essentiële beslissingen. In het algemeen maken ouders en volwassen kinderen deel uit van dit familieoverleg, ongeacht hun rol in de onderneming.



"Het tijdig regelen van de opvolging is de belangrijkste investering in de toekomst van uw familiebedrijf"

4. Conflicthantering

Het onuitgesproken laten of toedekken van conflicten is vrijwel altijd onverstandig. Gevoed door uiteenlopende belangen, verschillen in inzicht, karakterverschillen, rivaliteit en jaloezie, kunnen conflicten de ontwikkeling van uw bedrijf lam leggen. Beter is conflicten te benoemen en ze uit te praten. U kunt vooraf afspraken maken hoe conflicten op te lossen, bijvoorbeeld door af te spreken een mediator in te schakelen bij bepaalde geschillen of door voorzieningen te treffen in de statuten of een familiereglement.

Voorbeeld

Een ondernemer, enig aandeelhouder in een middelgroot productiebedrijf, heeft vier keer per jaar overleg met zijn echtgenote en drie kinderen over de toekomst van zijn bedrijf. Hij is daarmee begonnen toen de middelste 18 jaar werd. Hij vindt het belangrijk zijn kinderen te informeren over de ontwikkelingen. Tegelijkertijd gebruikt hij dit overleg om zijn kinderen uit te nodigen na te denken over hun eigen toekomst en hoe zij hun rol in het familiebedrijf zien. Hij merkt dat er interesse is maar geen van de kinderen wil zich nu al vastleggen. Voor de ondernemer levert dit familieoverleg veel op. Hij weet dat hij rekening moet houden met de komst van kinderen in de zaak. Het is voor hem makkelijker om zelf volop door te gaan. Onlangs werd hij via zijn accountant gepolst of zijn bedrijf te koop was. Door het familieoverleg wist de ondernemer hoe hiermee om te gaan: verkoop is geen optie zolang mijn kinderen de intentie hebben het bedrijf over te nemen.

EEN PROFESSIONEEL GELEIDE ONDERNEMING

Regelgeving, klanten, leveranciers, concurrenten en belangengroeperingen stellen hoge eisen aan de professionaliteit van uw bedrijfsvoering. Dat kan soms op gespannen voet staan met uw familietradities en vanzelfsprekende patronen.

1. Een kansrijke strategie

Om ervoor te zorgen dat uw familiebedrijf ondanks 'het zware weer' succesvol blijft, is het van groot belang om ondernemend en innovatief te handelen. Een ondernemings- en marketingstrategie kunnen u daarbij behulpzaam zijn. Hierbij brengt u nauwkeurig in kaart wat de sterke en zwakke kanten zijn van uw organisatie en uw productenaanbod (vooral in vergelijking met de concurrentie). Een belangrijk criterium is uiteraard de winstbijdrage per product. Daarnaast maakt u een analyse van mogelijke externe kansen en bedreigingen, zodat u ervoor kunt zorgen dat u zo min mogelijk last krijgt van bedreigingen en mogelijke kansen zoveel mogelijk benut. Veel familiebedrijven blijken vooral succesvol te zijn wanneer ze regionaal opereren (sterke binding!) of binnen een sterk afgebakende niche (specialisatie en kwaliteit!). Met behulp van deze sterkte/zwakte-analyse krijgt u een helder overzicht van de activiteiten die belangrijk voor uw onderneming zijn en van de activiteiten die u juist beter kunt afstoten.

2. Deugdelijke leiding

Naarmate de onderneming groeit is het belangrijk om de afhankelijkheid van de ondernemer te verminderen. Het opbouwen van een sterk managementteam is dan aan de orde. Het gaat dan niet alleen om vakbekwame medewerkers maar vooral om hun leidinggevende capaciteiten. Daarnaast is het duidelijk afbakenen van bevoegdheden en verantwoordelijkheden van belang. Wel dient u ervoor te waken dat de informele, slagvaardige, op vertrouwen gebaseerde cultuur van het familiebedrijf niet om zeep wordt geholpen.

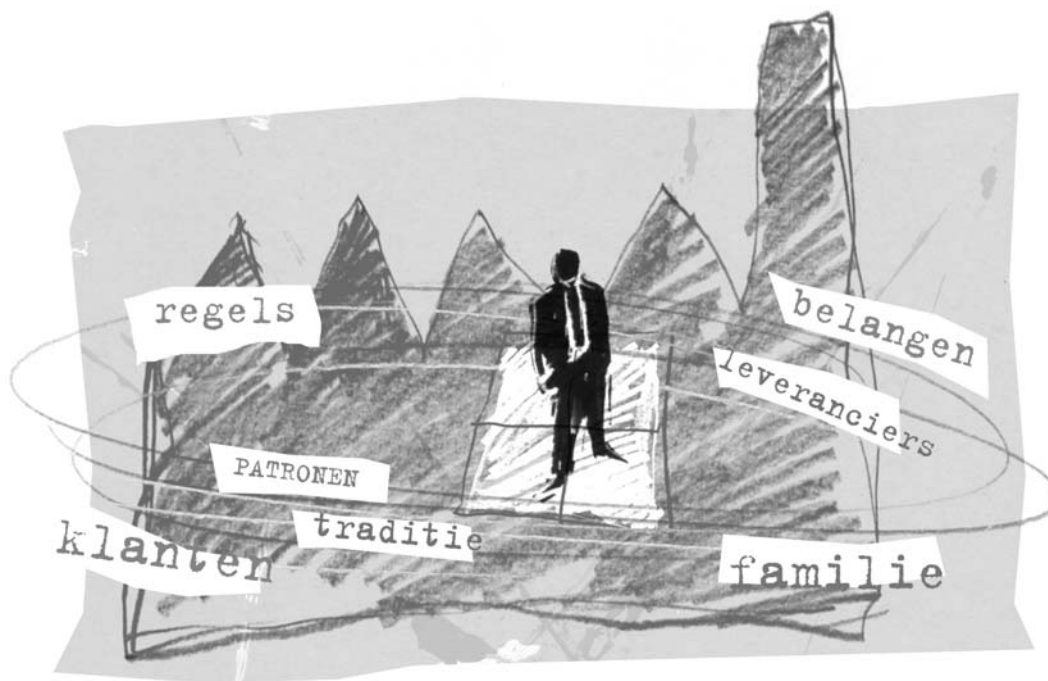
Als u meerdere familieleden in de directie heeft dan is het raadzaam bijzondere aandacht te besteden aan de taakverdeling en de besluitvorming. Als dat onvoldoende duidelijk is en er geen eenheid wordt uitgestraald naar de organisatie dan ontstaan makkelijk problemen.

3. Transparant personeelsbeleid

Uw familie zal niet altijd in staat zijn uit eigen kring geschikte kandidaten te leveren om alle sleutelposities te vervullen. Om extern talent aan te trekken en te binden is een voldoende interessant pakket van uitdagingen en arbeidsvoorwaarden van belang. De hoogte van het salaris blijkt zelden doorslaggevend. Niet-familieleden moeten voldoende duidelijkheid hebben over de benoemings- en beoordelingscriteria en in hoeverre deze ook van toepassing zijn op familieleden. Het is verstandig om familieleden bij de benoeming in directiefuncties te laten beoordelen op geschiktheid door een externe deskundige. Besef dat het voorrang geven aan familieleden een prijs heeft: Talentvolle niet-familieleden zullen vroeger of later elders hun heil zoeken.

4. Commissarissen

Bij veel ondernemers bestaat er (nog) weinig behoefte aan commissarissen die toezicht uitoefenen. Wel kan er behoefte zijn aan één of enkele vertrouwde raadgevers om mee te 'klankborden'. Deze personen dienen meerwaarde te bieden door hun kennis, ervaring en het vermogen kritisch mee te denken. Maar ook moeten zij qua instelling passen bij de cultuur van familieondernemingen. Vaak is dit de adviseur die al lange tijd bekend is met de familie en het bedrijf.



Zodra uw familiebedrijf een zekere omvang en complexiteit bereikt en de ondernemer soms het gevoel heeft dat het steeds 'spannender' wordt om grip op de zaak te houden is het verstandig enkele onafhankelijke ondernemers of bestuurders aan het familiebedrijf te verbinden in de rol van adviseur of commissaris. Het is tevens verstandig om als vertrekkend ondernemer of overdrager het eerste jaar na de overdracht niet zelf in de raad van commissarissen plaats te nemen.

5. Tijdig regelen van de opvolging

De belangrijkste valkuil voor uw familiebedrijf is het onderschatten van de complexiteit van de opvolging. Het is verstandig de opvolging in 'strategisch perspectief' te bezien. Staat de onderneming aan de vooravond van ingrijpende veranderingen? Is een andere managementstijl gewenst? Is de nieuwe generatie uitgedaagd om de eigen visie kenbaar te maken? Wat is het gewenste profiel van de toekomstige leider van het bedrijf? Wat is er nodig om de kandidaat-opvolger(s) voldoende kennis, ervaring en zelfvertrouwen te laten opdoen voordat de eindverantwoordelijkheid wordt overgenomen? Soms kunt u overwegen om voor een overbruggingsperiode de leiding in handen te stellen van een capabele manager of buitenstaander.

Voor de ondernemer en de familie is het tijdig en vooral zorgvuldig regelen van de opvolging de belangrijkste investering in de toekomst van het familiebedrijf.

6. Financieel beleid

Familiebedrijven hechten meer belang aan financiële onafhankelijkheid dan niet-familiebedrijven. Echter, soms kan afstand doen van een deel van het aandelenkapitaal noodzakelijk zijn voor groeifinanciering. Dit heeft dan wel tot gevolg dat het aandelenbezit zal verwateren. In moeilijke tijden is het extra belangrijk om de opties door te rekenen en goed tegen elkaar af te wegen. Waarbij het vertrouwen van de aandeelhouders in de gekozen richting van doorslaggevend belang is (om te voorkomen dat zij een hoog rendement gaan opeisen waardoor een nog groter kapitaaltekort ontstaat). Het is aan te bevelen om hierbij een externe adviseur in de arm te nemen.

Daarnaast is het raadzaam om het strategisch plan in een financiële meerjarenbegroting te vertalen, zodat de aandeelhouders meer zicht hebben op de mogelijkheden voor onder meer het dividendbeleid. De aandeelhouders die van tevoren op de hoogte zijn van de plannen en verwachtingen zullen hun eisen op dit plan baseren waardoor er een gemeenschappelijk gedragen financieel beleid ontstaat.

Voorbeeld

Een drukkerij heeft al meer dan 80 jaar de naam uitstekende kwaliteit drukwerk af te leveren. De onderneming beschikt altijd over de modernste machines. Sinds enkele jaren werken een zoon en een dochter in het bedrijf. Vooral de dochter heeft vooruitstrevende ideeën over nieuwe activiteiten. Er moet een marketingmanager komen en er moeten nieuwe diensten ontwikkeld worden zodat de drukkerij een totaalconcept van ontwerp, vormgeving, druk en verzending kan verzorgen. Haar broer is al snel enthousiast maar het stuit vader nogal tegen de borst. Geld stop je in machines en stenen, niet in 'ongrijpbare' dure functies. Na lang aarzelen en overleg met enkele collega-ondernemers en een adviseur, besluit de ondernemer zijn kinderen de ruimte te geven. Ze krijgen twee jaar de tijd. Al snel blijkt het aan te slaan en ze weten nieuwe klanten te werven. Zelfs de huidige recessie lijkt volledig aan hen voorbij te gaan. De ondernemer: "Eigenlijk wilde ik het niet, de ideeën van mijn kinderen waren veel te wild in mijn ogen. Achteraf ben ik blij want we staan er als familiebedrijf veel beter voor en ik kan het met een gerust hart loslaten. Zelf zou ik deze slag nooit gemaakt hebben."

BETROKKEN EIGENAREN

De eigenaren of aandeelhouders hebben uiteindelijk de zeggenschap over de onderneming. Zij stellen vermogen beschikbaar, lopen risico en hopen te profiteren van het succes van het familiebedrijf. Eigenaren zien hun aandeel soms als erfgoed dat zij in bruikleen hebben gekregen. Vaak zijn de eigenaren dezelfde personen als de familieleden die in het bedrijf werken. Soms zijn ook familieleden eigenaar zonder zelf in het bedrijf te werken. Dat vereist extra aandacht vanuit de directie van uw familiebedrijf.

1. Bevorderen betrokkenheid

Eigenaren zijn pas betrokken als zij weten wat er speelt in het bedrijf, zich kunnen herkennen in de visie over de ontwikkeling van het bedrijf, invloed kunnen uitoefenen op cruciale beslissingen en voldoende materiële en immateriële voordelen ontlenen aan hun aandeelhouder-schap. Zolang eigenaren en directeuren dezelfde personen zijn dan is er een vanzelfsprekende betrokkenheid. In andere gevallen is het raadzaam tenminste tweemaal per jaar een overleg te hebben tussen directie, aandeelhouders en de eventueel aanwezige commissarissen.

2. Geen eigenaar tegen wil en dank

Eigenaren van familiebedrijven zijn weliswaar vermogend maar dat vermogen zit vast in de onderneming. Soms wordt dat als verstikkend ervaren, zeker als er geen dividend wordt uitgekeerd en er wel belasting moet worden betaald. Op termijn is het voor uw familiebedrijf schadelijk om vast te zitten aan gefrustreerde aandeelhouders. Om uitstappen mogelijk te maken zijn twee zaken van belang.

Er moeten heldere procedures zijn voor de aanbidding van aandelen en de waardebeoordeling. In de tweede plaats is het wenselijk om binnen of buiten de onderneming een reserve op te bouwen die het uitkopen kan vergemakkelijken.

3. Rechten en plichten

In situaties waar de aandelen zijn verkregen via vererving of schenking op jongere leeftijd is het voor aandeelhouders lang niet altijd duidelijk wat de consequenties zijn. Daarom is het raadzaam als directie tijd te besteden aan het duidelijk maken van de rechten (zeggenschap, dividend, etc.) en de plichten (verantwoorde besluiten te nemen, voorbereid zijn op vergaderingen, etc.) Het vastleggen van afspraken in aandeelhoudersovereenkomsten of een familiereglement verschaft draagvlak en duidelijkheid.

"Op termijn is het voor uw familiebedrijf schadelijk om vast te zitten aan gefrustreerde aandeelhouders"

TIPS VOOR DE ONDERNEMER:

- Betrek volwassen kinderen bij belangrijke besluiten die ook consequenties hebben voor de familie. Zij zijn als erfgenaam of (toekomstig) opvolger immers belanghebbend.
- Zorg ervoor dat u makkelijk een tijdje weggunt zonder dat het de voortgang van uw onderneming belemmert. Een goed managementteam of 'tweede man' is dan cruciaal.
- Zorg voor een meerjarenbegroting die door de aandeelhouders wordt gedragen.
- Het tijdig regelen van de opvolging is de belangrijkste investering in de toekomst van uw familiebedrijf.

TIPS VOOR DE FAMILIE:

- Organiseer regelmatig een familieoverleg. Het biedt belanghebbende familieleden een platform om af te stemmen, vragen te stellen en geïnformeerd te zijn.
- Leg afspraken aangaande de betrokkenheid van de familie bij het bedrijf vast in bijvoorbeeld een familiereglement.
- Zorg dat kinderen goed geïnformeerd zijn over de onderneming. Dat maakt het makkelijker bewuste keuzes voor de opvolging te maken.
- Als de familie een duidelijke visie heeft over het bedrijf dan is het makkelijker voor de directie om een heldere en kansrijke strategie uit te zetten.

TIPS VOOR DE EIGENAREN:

- Zorg ervoor goed geïnformeerd te blijven over de ontwikkelingen van het bedrijf. Dat maakt het eenvoudiger de verantwoordelijkheid als eigenaar waar te maken.
- Wees bewust van de motivatie om eigenaar te blijven of te worden. Het is niet vanzelfsprekend want een eigenaar heeft naast rechten ook verantwoordelijkheden.
- Creëer manieren om het voor eigenaren mogelijk te maken uit te stappen als dat voor het individu, de familie en de onderneming het beste is. Blijf niet zitten tegen wil en dank.

Voorbeeld

Een derde generatie familiebedrijf, actief in de retail, heeft een groep van acht aandeelhouders. Slechts drie van de acht werken in het bedrijf. Samen met één van de commissarissen heeft de algemeen directeur een aantal aandeelhoudersbijeenkomsten georganiseerd. Zo stond in de eerste bijeenkomst de strategie van het bedrijf centraal, terwijl in de tweede bijeenkomst de accountant was uitgenodigd om een verkorte cursus 'balans lezen' te geven. Nu zijn er jaarlijks drie bijeenkomsten. Zo zijn er bezoeken aan vestigingen, leveranciers en concurrenten. Ieder kwartaal ontvangen alle aandeelhouders de financiële rapportage en een kort verslag van de directie over nieuwe ontwikkelingen. Door grote nieuwbouwplannen voorziet de directie dat er de komende drie jaar geen dividend uitgekeerd kan worden. De algemeen directeur: "Juist door de aandeelhoudersbijeenkomsten waren ze er allemaal op voorbereid. Men begreep de situatie en er was geen enkele moeite met het voorgestelde dividendbeleid."

COLOFON

Management van Familiebedrijven is een uitgave van het SRA, Nieuwegein

Auteur: drs. A.J. Thomassen

Bron:

Aanbevelingen voor goed bestuur in het familiebedrijf van FBned, de vereniging Familiebedrijven Nederland.

SRA:

Telefoon: 030-6566060

E-mail: info@sra.nl

Website: www.sra.nl

Vormgeving & realisatie: Lenthe publishers & consultants

©2003, SRA

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd of gekopieerd zonder uitdrukkelijke toestemming van de uitgever. De uitgever heeft bij de samenstelling van deze uitgave naar uiterste betrouwbaarheid en zorgvuldigheid gestreefd, maar kan niet aansprakelijk worden gesteld voor eventuele onjuistheden en de gevolgen hiervan.