

Er is veel media-aandacht voor succesvolle wereldwijd opererende familiebedrijven. Het Family Firm Institute, een organisatie van professionals die bij familiebedrijven werken, hield dit najaar een conferentie over ontwikkelingen in het vakgebied. Bekende thema's kwamen langs, zoals de rol van de eigenaren en het belang van innovatiekracht. Een heel nieuw thema is: familiebedrijven die overleven in zeer uitdagende omgevingen. Wat we kunnen leren van Family Business Extremophiles.

OVERLEVEN IN EXTREME OMSTANDIGHEDEN..

.. EN ANDERE ONTWIKKELINGEN BIJ FAMILIEBEDRIJVEN

Ilse Matser

Het Family Firm Institute (FFI), is een internationale organisatie voor professionals werkzaam bij familiebedrijven. Motto van de FFI is "Connect, Educate & Inspire" en mede vanuit deze doelstellingen is de jaarlijkse conferentie een hoogtepunt voor de FFI leden. Dit jaar werd de conferentie van 7 tot 10 oktober gehouden in Washington DC. De leden van de FFI vormen een bont internationaal gezelschap. Er zijn veel verschillende vakgebieden vertegenwoordigd (van fiscalisten tot psychologen) en zij vervullen binnen het vakgebied een variëteit aan rollen: van adviseur, docent tot onderzoeker. Wat ons bindt is de interesse en aandacht voor de uitdagingen binnen het familiebedrijf.

In dit artikel schets ik aan de hand van de inhoud van verschillende workshops ontwikkelingen die spelen in het vakgebied. Ik spits me toe op de aandacht voor de rol van de eigenaren en het belang van innovatiekracht. Als laatste wil ik stil staan bij een heel nieuw thema: familiebedrijven die overleven in zeer uitdagende omgevingen, wat kunnen we van hen leren.

Rol van de eigenaren

De specifieke taken en verantwoordelijkheden van een eigenaar of een aantal eigenaren, zoals een familie in een familiebedrijf, is een thema dat beperkt aandacht krijgt in de wetenschap. Zo richt veel onderzoek zich binnen het vakgebied governance op aandeelhouders in beursgenoteerde bedrijven. Terwijl in de management-literatuur er juist veel aandacht is voor leiderschap, en dan vooral de directie van de bedrijven. Eigenaren hebben een cruciale rol maar hoe die rol er precies uit zou moeten zien, wordt weinig expliciet gemaakt.

Tijdens de conferentie was er bij verschillende workshops aandacht voor 'active ownership'. Zo werd door de heren Haub & Koeberle-Schmid benadrukt dat het van belang is om zes verschillende typen van eigenaren te onderkennen. De 6 typen variëren in mate van 'activeness' en worden in tabel 1 uitgewerkt.

De volgende stap is om vanuit de verschillende posities binnen 'active ownership' te werken aan verantwoorde-

lijk eigenaarschap. Verantwoordelijke eigenaren vertonen uniek gedrag om zowel het bedrijf als de familie te beschermen. De volgende taken werden hierin benoemd:

- Zorgdragen voor een lange-termijn visie;
- Verduidelijken, communiceren en inprenten van waarden en normen in de familie en het bedrijf;
- Bepalen van de doelstellingen ten aanzien van prestaties en risico's;
- Delegeren van verantwoordelijkheden aan directie en RVC's / RVA's;
- Bevorderen van harmonie en eenheid in de familie;
- Zorgdragen voor een klimaat van transparantie, respect en vertrouwen;
- Zorgdragen voor en versterken van de emotionele binding met het bedrijf;
- Nemen van maatregelen om de aankomende generatie te verwelkomen;
- Behoud van eigendom in nadelige economische situaties;
- Betrokken zijn.

Nadenken over wat verantwoordelijk eigenaarschap betekent, kan erg stimulerend zijn voor de strategische slagkracht van de familie en het bedrijf. Het expliciet maken van de rol van eigenaar is daartoe een belangrijke eerste stap. De heren Haub en Koeberle-Schmid geven ook voorbeelden hoe deze uitgangspunten vervolgens praktisch vertaald kunnen worden naar governance instrumenten. Bijvoorbeeld door als eigenaren richtlijnen, do's & don'ts, mee te geven aan de non-executives in een board (verge-

lijikbaar met de leden van een raad van commissarissen): Verhelderend hierop was de workshop 'trust: the overlooked owner'. In de Verenigde Staten is een trust een vrij bekend vehikel dat in de context van familiebedrijven kan worden ingezet om zo het familiekapitaal voor het bedrijf in stand te houden. Het is een voornamelijk fiscaal gedreven instrument. De sprekers in deze sessie (Gersick, Harley & Isdale) vroegen aandacht voor de consequentie dat door het oprichten van een trust, de familie wel begunstigen zijn van de trust maar dat op het individuele niveau de eigendom van het bedrijf niet meer van de familieleden is. De familie komt hierdoor meer op afstand te staan. Een vergelijkbare situatie doet zich voor in Nederland bij het certificeren van de aandelen via een Stichting Administratiekantoor. De sprekers gaven aan dat zij merken dat in de praktijk de familie zich in eerste instantie vaak niet volledig bewust is van de mogelijke gevolgen met betrekking tot de betrokkenheid van de familie bij het bedrijf. Deze sprekers deden de oproep om deze gevolgen vooraf beter te doordenken en als men alsnog kiest voor een trust goed na te denken over welk bestuur de trust moet beheren om zo de betrokkenheid te kunnen waarborgen.

Veranderkracht

Een prominent onderwerp op de conferentie is het belang van veranderkracht om de lange termijn continuï-

Tabel 1: Zes typen van eigenaren

Active				Passive	
1. Operating owner	2. Governing owner	3. Involved owner	4. Proud owner	5. Passive owner	6. Investor owner
Actively involved	Position on body	Remote	Not involved	Not involved	Not involved
management	board	Attentive to issues	Strong emotional ownership	No responsibility	Keeps or sells shares based on performance

Bron: Koeberle-Schmid, Kenyon-Rouvirez and Poza, Governance in Family Enterprises, 2014



Tardigrades (ook bekend als beerdiertje) is een voorbeeld van een extremofiel. Ze kunnen onder omstandigheden van langdurige droogte, koude (bijna -270 graden) of warmte (ruim +250 graden) overleven (Bron Wikipedia)

teit van bedrijven te garanderen. De familie, eigenaren, leiding en bestuur, moeten de innovatiekracht van de bedrijven ondersteunen. Een goed voorbeeld was de presentatie van de familie Mangiafico over hun bedrijf Peter Paul Electronics (peterpaul.com). Het is een middelgroot bedrijf, gevestigd aan de oostkust van de VS, actief in de business-to-businessmarkt met een nevenvestiging in Puerto Rico. Het verhaal brengt een aantal herkenbare uitdagingen in beeld. Een verouderd machinepark, culturele verschillen tussen de twee vestigingen en schaalvergroting bij de concurrentie vormen grote uitdagingen aan de business kant. Een gebrek aan financiële middelen en een derde generatie die het bedrijf is binnengekomen zonder een duidelijk plan zijn duidelijke issues binnen de familie. De neven Mark en Michael Mangiafico vertelden over hun weg naar het opnieuw succesvol maken van het familiebedrijf en benadrukten het belang van externe adviseurs in dit verandertraject. Expertise van buiten heeft geholpen bij de verwezenlijking van veranderingen binnen het bedrijf (onder an-

dere de introductie van Lean en Six Sigma). Maar ook bij het introduceren van een family business governance systeem is de hulp van buiten cruciaal geweest. Het opzetten van een familieraad is hierbij een onderdeel maar ook het nut van persoonlijke coaching is onderkend. Deze case laat de noodzaak van voortdurende aanpassingen aan de omgeving zien. Aanpassingen die mede op gang moeten worden gebracht en moeten worden ondersteund door governance instrumenten. Ik denk dat in Nederland veel bedrijven in vergelijkbare situaties te vinden zijn. Wil een RVC of RVA van toegevoegde waarde zijn bij deze bedrijven dan moeten de leden van deze raden de juiste expertise in huis hebben om dit proces te kunnen ondersteunen. Het is goed als leden kritisch naar zichzelf kijken en bepalen of zij deze rol kunnen vervullen.

Family business extremophiles

Een eye-opener van de conferentie was voor mij de workshop gegeven door Ivan Lansberg en Devin DeCiantis. Lansberg is één van de grondleggers van het vakgebied familiebedrijfskunde. De presentatie richtte zich op de lessen die geleerd kunnen worden van familiebedrijven die opereren in landen die gekenmerkt worden door extreme economische en politieke omstandigheden. Dit is een interessant en onderbelicht perspectief: veel onderzoek en literatuur is Angelsaksisch georiënteerd, daarnaast is er zeker binnen de governance literatuur ruimte voor het Rijnlandse denken. Maar wat kunnen we leren van familiebedrijven die acteren in deze extreme gebieden?

Extremofiel

Lansberg maakt de vergelijking met het biologische verschijnsel van extremofielen. Een extremofiel is een organisme dat in extreme omstandigheden leeft. Een voorbeeld is het beerdiertje (zie foto). Letterlijk betekent het extremo (uiterst) fiel (beminnend). Family business extremophiles zijn volgens Lansberg familiebedrijven die hun interne systemen en externe activiteiten succesvol

hebben aangepast aan de opkomst van een 'extreme' omgeving. Voorbeeldlanden die gekenmerkt worden door een extreme omgeving zijn Egypte, Sri Lanka, Peru en Venezuela, landen waar de politieke, economische en omgevingsfactoren heel veel onzekerheden opleveren. Maar ook de Westerse wereld heeft in het verleden te maken gehad met extreme omstandigheden: de hyperinflatie, WOI en WOII. Consequenties van deze omstandigheden op bedrijfsniveau zijn onder andere een beperkte toegang tot financieel, fysiek en menselijk kapitaal, informatie en technologie. De eigenaren lopen naast het bedrijfseconomische risico aanvullende risico's. Zo kan er sprake zijn het risico op onteigening van bezit en onverwachte veranderingen van het belastingregime. Vermogende families lopen verhoogde veiligheidsrisico's en langdurige stressvolle situaties kan een impact hebben op het gezinsleven. Op basis van case studies hebben de onderzoekers geprobeerd een antwoord te krijgen op de vraag hoe deze ondernemende families onder deze moeilijke omstandigheden zich zo goed weten te handhaven. De voorlopige conclusie is dat succesvolle families zich een weg weten te vinden tussen het omgaan met de risico's en anderzijds het ontwikkelen van business modellen. Een combinatie van ad hoc reageren op crisis situaties en het werken aan een lange termijn strategie. Hieruit volgen verschillende archetypes van deze familiebedrijven. Bijvoorbeeld de familiebedrijven die te typeren zijn onder de noemer 'ambassadeur'. Deze familiebedrijven zijn een betrouwbare lokale partner voor multinationals. De Mansour group uit Egypte is hier een voorbeeld van. Ze bestaan sinds 1952, hebben inmiddels 45000 werknemers en hebben zich vanuit een import licentie voor GM weten te ontwikkelen tot partner van vele multinationals, of het nou gaat om het kopen van mobiele telefoons of het eten van een hamburger, of het Egypte betreft of andere

landen in het Midden-Oosten. Een ander archetype is de 'kameleon', bedrijven die zich voortdurend aanpassen aan de veranderingen in de omgeving.

Het is interessant om na te denken over mechanismen van goed bestuur die in deze context effectief blijken te zijn. Bepaalde principes kunnen tevens nuttig zijn voor bedrijfsfamilies die acteren in de minder extreme maar toch turbulente omgeving van de Nederlandse economie. Zo is het principe om steeds de kritische vraag te stellen of de familie door wil gaan met alle mogelijke consequenties of wil stoppen, een goed middel om de eigenaren op één lijn te houden. Deze succesfactor bij de family business extremophiles is vast ook goed toeepasbaar bij Nederlandse familiebedrijven.

Over de auteur

Ilse Matser is lector Familiebedrijven aan Hogeschool Windesheim in Zwolle en directeur van het Centrum van het Familiebedrijf in Utrecht. Zij is tevens redacteur van Goed Bestuur & Toezicht.



SUCCESVOLLE FAMILIEBEDRIJVEN KUNNEN SNEL REAGEREN ÉN WERKEN AAN EEN LANGE TERMIJN STRATEGIE