



De familie bij het borstbeeld van de oprichter (komt niet voor in dit artikel)

Het professionaliseren van een familiebedrijf wordt vaak getriggerd vanuit externe partijen, zoals klanten, de raad van advies of raad van commissarissen, de accountant of de bank. Maar de grote angst van de familie is vaak dat het bedrijf een bureaucratische, inflexibele onderneming wordt waar de familiewaarden en identiteit verdwijnen. Of dat externe managers onvoldoende aandacht hebben voor details die essentieel zijn voor het bedrijf. Tenslotte speelt de emotie mee: het bedrijf is een essentieel onderdeel van hun leven, het is hun kind. Succesvol professionaliseren betekent dan ook allereerst het onderkennen van deze psychologische factoren.

PROFESIONALISM VAN FAMILIEBEDRIJVEN

OVER HET WILLEN EN KUNNEN LOSLATEN

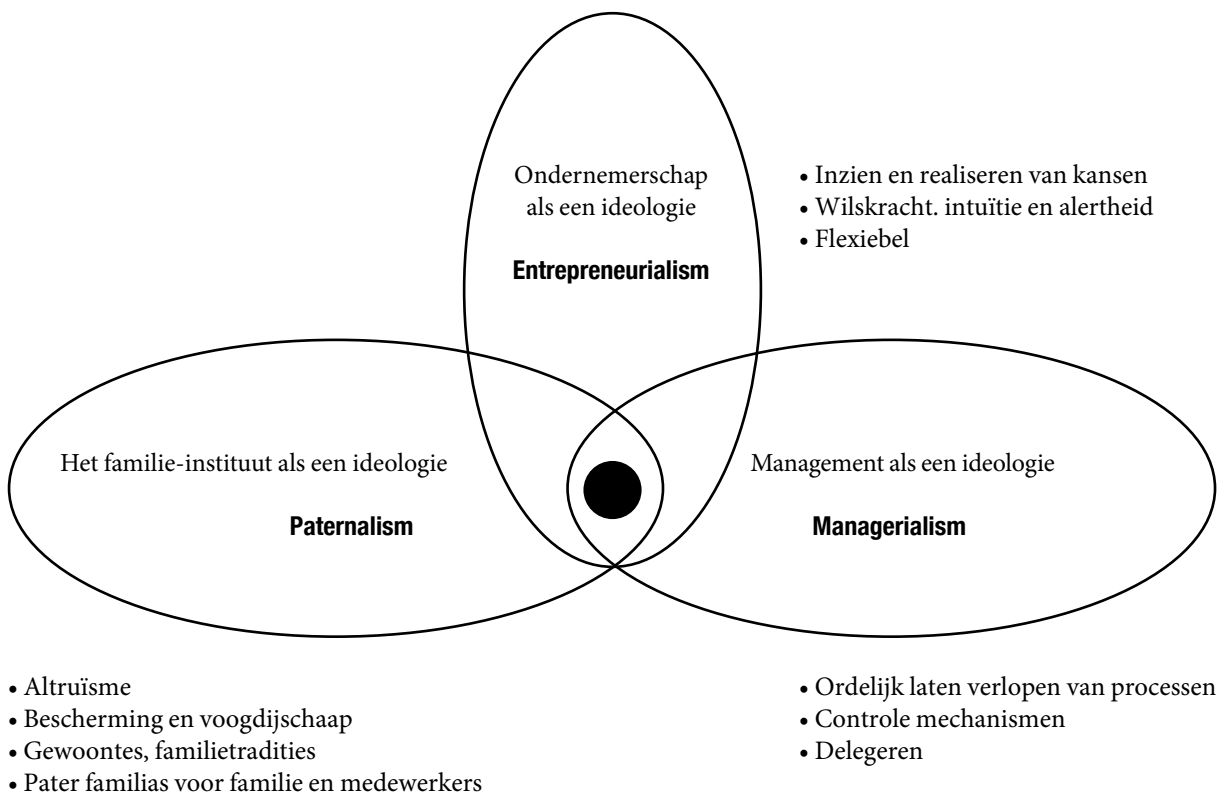
Dirk Harm Eijssen

Het professionaliseren van familiebedrijven is een onderwerp dat de laatste jaren in de schijnwerpers is komen staan. Het thema speelt zowel binnen de familiebedrijven zelf als binnen hun directe omgeving bij adviseurs, banken en accountants. Daarbij wordt ook vaak de relatie gelegd naar externe managers of directeuren die door de familie aangetrokken zijn om de bedrijfsvoering te professionaliseren.

Het is vaak niet duidelijk wat bedoeld wordt met professionaliseren. En het suggereert zelfs dat familiebedrijven die niet professionaliseren amateuristisch zijn. In dit artikel ga ik op dit thema in, evenals op de rol van een externe directeur en op het vinden van de balans tussen enerzijds ondernemen met passie en drive, en anderzijds doorschieten in het professionaliseren met als mogelijk gevolg een procedurele en bureaucratische organisatie.

Drie verschillende ideologieën

Bedrijven kunnen geleid worden vanuit verschillende ‘ideologieën’ (zie figuur 1). Bij familiebedrijven komen ze alle drie voor, vaak tegelijkertijd. Vanuit de ideologie van *ondernemerschap* is de ondernemer vooral gericht op het zoeken naar en het vinden van kansen in de markt, vaak intuïtief. Ondernemende families zijn innovatief, creatief en nemen risico’s om hun (persoonlijke) ambities te realiseren. Het bedrijf met haar medewerkers staat in dienst van het ondernemerschap van de ondernemer of de familie, en is wendbaar en vooral uitvoerend. De organisatie heeft vooral als doel de ideeën van de ondernemer te realiseren, niet om zelf met ideeën te komen. Besluitvorming en aansturing is top-down en intuïtief. Medewerkers worden vooral beoordeeld op hun inzet en loyaliteit naar het bedrijf en



Figuur 1: Drie ideologieën bij het leiden van een familiebedrijf

bron: Johannisson, B. - 2000 - *Recruiting outside board members in the small family business*

de familie. Het merendeel van de 1e generatie familiebedrijven wordt vanuit deze ideologie geleid. En daar is niks mis mee. Zonder passie en drive van de ondernemer en support vanuit de familie waren veel bedrijven waarschijnlijk nooit ontstaan en gegroeid.

Daarnaast wordt de ideologie van *paternalisme* onderkend. Deze heeft veel overeenkomsten met de ideologie van ondernemerschap. Ook bij paternalisme is het realiseren van de ambities van de ondernemer belangrijk. Het grootste verschil is echter dat voor deze familiebedrijven de bescherming van de familie het allerbelangrijkste is. Het bedrijf staat ten dienste van de familie. De familie-directeur ziet zijn bedrijf en de medewerkers als onderdeel van de familie, met zichzelf in de rol van pater familias. Het adagium is vaak: "Ik weet wat goed is

voor jullie". Deze bedrijven worden vaak top-down aangestuurd, waarbij van medewerkers niet verwacht wordt dat zij zelf met nieuwe initiatieven komen.

De ideologie van *professioneel management* is gebaseerd op contractuele afspraken, rationele besluitvorming en delegeren van bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Aanhangers van deze ideologie geloven het belang van:

- een duidelijke gecommuniceerde 'stip aan de horizon',
- verantwoordelijkheid geven aan medewerkers om eigenaarschap te krijgen, en het ordelijk en voorspelbaar laten verlopen van processen.

Deze ideologie wordt onderwezen op business schools en universiteiten en is de leidende ideologie bij multinationale bedrijven. Naast het geloof in rationaliteit en

delegatie wordt deze ideologie ook om praktische redenen toegepast: het bedrijf wordt te groot (in omvang, geografie of complexiteit) om nog door één persoon adequaat bestuurd te kunnen worden. Daarmee lijkt er een relatie te liggen tussen omvang van het bedrijf en de ideologie. Echter, ook kleinere bedrijven kunnen en worden bestuurd vanuit de ideologie van professioneel management.

Professionaliseren vanuit ratio

Het professionaliseren van het familiebedrijf wordt meestal getriggerd vanuit externe partijen, zoals klanten, de raad van advies of raad van commissarissen, vanuit de accountant of de bank. Ook druk op de financiële resultaten kan een impuls zijn om te professionaliseren. Het binnenhalen van externe managers of directieleden is vaak een eerste stap. Van hen wordt verwacht om expertise en ervaring binnen te brengen op het gebied van professioneel management. Het professionaliseren is daarmee een rationeel proces.

Uit mijn recente onderzoek blijkt echter dat de familie-directeur op emotioneel vlak vaak helemaal niet wil professionaliseren. De grote angst of allergie van de familie is namelijk dat het bedrijf doorslaat in een bureaucratische, inflexibele onderneming waar de familiewaarden en identiteit verdwijnen. Een andere (onbewuste) angst is dat externe managers teveel op de grote lijnen sturen en onvoldoende aandacht hebben voor details die essentieel zijn of waren voor de groei van het bedrijf. Tenslotte speelt het thema van psychologisch eigenaarschap een belangrijke rol: het bedrijf is een essentieel onderdeel van hun leven, het is hun kind. Het overdragen van

hun kind aan een externe manager is bijzonder lastig en vergt veel vertrouwen in hem of haar.

Met name professionele managers die sterk geloven in de ideologie van professioneel management hebben meestal geen besef van deze aspecten en kijken procesmatig en vanuit rationaliteit naar het bedrijf en de familie. Daarom is het ook niet vreemd dat veel familiebedrijven slechte ervaringen hebben (gehad) met externe managers. Uit hetzelfde onderzoek blijkt echter dat er ook een groep van externe managers is die wél de eigenschappen bezit om succesvol te zijn binnen het familiebedrijf.

De essentie van professionaliseren

Professionaliseren is een containerbegrip geworden en kent verschillende omschrijvingen (zie figuur 2). Vaak genoemde negatieve elementen bij professionalisering zijn het rationaliseren en formaliseren van de bedrijfsvoering. Daar waar de familie-directeur veelal vanuit intuïtie en ervaring het bedrijf leidt, zal een externe 'professionele' manager besluiten nemen op basis van concrete stuurinformatie (Key Performance Indicators) of business cases. Daarnaast is het realiseren van voorspelbare en gestandaardiseerde processen, procedures en overleggen de basis en soms zelfs het doel van professionaliseren. Dit zijn trouwens ook elementen waar de *next generation* in het familiebedrijf vaak aandacht aan schenkt. Zij kunnen immers veel minder uit ervaring en intuïtie putten dan de vorige generatie die het bedrijf al tientallen jaren leidt. Vanuit dit perspectief is professionaliseren een manier om grip te krijgen op het bedrijf zonder alle 'ins en outs' te (hoeven) kennen. Echter, een valkuil is dat

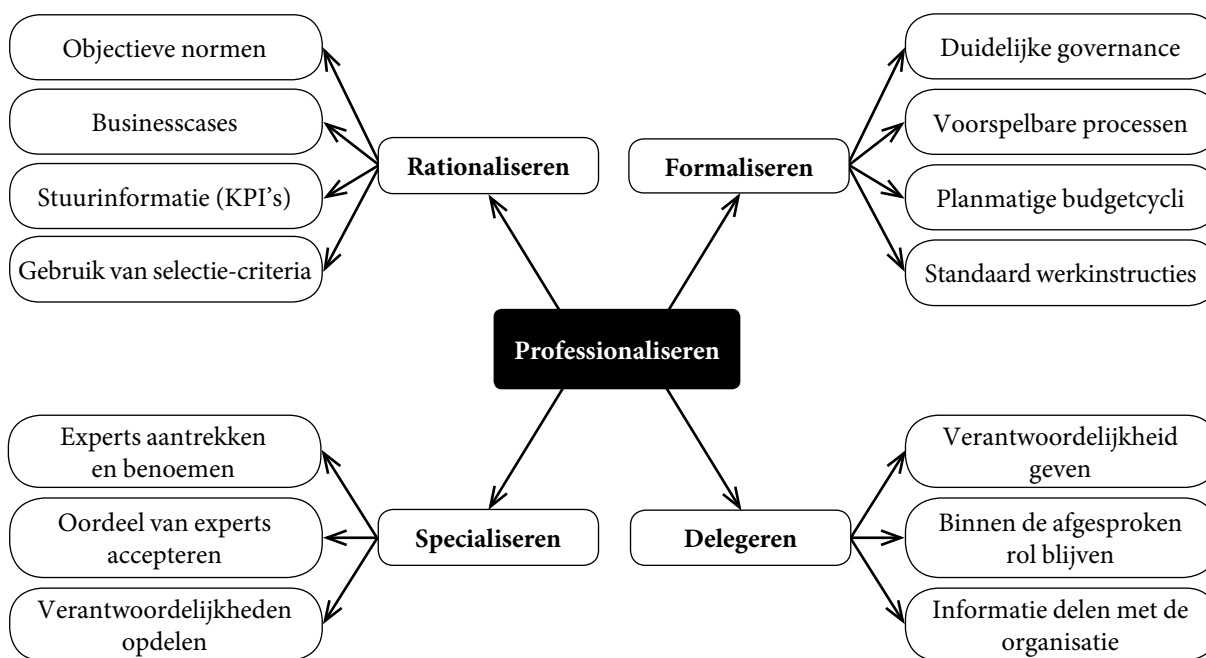
VEEL EXTERNE MANAGERS BESEFFEN NIET DAT DELEGEREN
VOOR DE FAMILIE-DIRECTEUR HETZELFDE VOELT ALS HET
LOSLATEN VAN JE KIND

het bedrijf kan doorschieten in rationaliteit en procedures, en bureaucratisch en intern gericht wordt.

Twee andere elementen van professionaliseren zijn minstens zo relevant: het aantrekken van professionals en het kunnen delegeren van verantwoordelijkheden aan managers. Wanneer het bedrijf groeit zal vaak specialistische of specifieke expertise vereist zijn, bijvoorbeeld op het gebied van marketing, supply chain of finance. Professionals

die zich gespecialiseerd hebben in zo'n specifiek vakgebied verlangen een bepaalde verantwoordelijkheid. Juist omdat zij geen generalisten zijn is het noodzakelijk om duidelijk aan te geven wat hun verantwoordelijkheidsgebied is en wat hun doelstellingen zijn. Dat raakt direct het thema van delegeren. Het belangrijkste én voor familiebedrijven ook lastigste thema van professionaliseren is namelijk het kunnen en willen delegeren.

Figuur 2: verschillende aspecten van het professionaliseren



Hiermee wordt bedoeld dat vooraf bepaald of afgesproken wordt:

- wat de verantwoordelijkheid van de externe manager c.q. professional is,
- dat binnen deze verantwoordelijkheid hij de vrijheid heeft een eigen invulling te geven en eigen keuzes te maken en ook de familie binnen de afgesproken kaders blijft.

De winst van delegeren

Een onderzoek van Marta Berent Braun (Nyenrode, 2010) laat zien dat familiebedrijven waar eigenaren delegeren (in het kader van Responsible Ownership Behaviour) een positievere ontwikkeling van de winst vertonen dan familiebedrijven waar de familie vooral betrokkenheid toont. Vanuit verschillende psychologi-

DE GROTE ANGST VAN DE FAMILIE IS DAT HET BEDRIJF DOORSLAAT IN EEN BUREAUCRATISCHE, INFLEXIBELE ONDERNEMING WAAR DE FAMILIEWAARDEN EN IDENTITEIT VERDWIJNEN

★★

sche perspectieven is delegeren erg lastig voor familie-directeuren (en ook voor hun opvolgers):

- het voelt als het loslaten van het eigen kind;
- het kan lastig zijn om externe managers de ruimte een eigen (en dus mogelijke andere) invulling binnen hun verantwoordelijkheid te geven;
- het gevoel hebben de grip kwijt te raken (het creëren van hekjes door de externe manager);
- het onder ogen zien van bepaalde beslissingen uit het verleden die misschien toch niet de juiste bleken te zijn.

De discussie tussen familie-directeuren en externe managers gaat dan niet om de rationaliteit, maar om de emotie van het kunnen loslaten. De externe manager zal in deze discussie als reactie op de houding van de familie vaak nog harder proberen om zijn verantwoordelijkheid af te bakenen en te formaliseren. De discussie tussen familie en niet-familie gaat daarmee onvoldoende over datgene wat er zich 'onder water' afspeelt: de angst of allergie van het professionaliseren en het loslaten.

Praktische tips

Een aantal praktische tips kan helpen om succesvol te professionaliseren met behulp van externe managers:

- Bespreek met elkaar bewust zowel de rationele afwegingen om te professionaliseren als de emotionele angst of allergie voor het bureaucratiseren. Alleen het bespreken hiervan kan al veel kou uit de lucht halen.
- Zorg ervoor dat de familie-directeur en de externe manager(s) dagelijks even (informeel) contact hebben om mogelijke issues te bespreken. Wacht niet tot het volgende formele overleg. Dit is zeker het eerste jaar van groot belang.

- Bespreek het thema van delegeren: vanuit de ideologieën van ondernemerschap en professioneel management is het kunnen en willen delegeren het belangrijkste verschil.
- Bespreek niet alleen de rationele kant, maar ook de emotionele kant. Veel externe managers beseffen niet dat delegeren voor de familie-directeur hetzelfde voelt als het loslaten van je kind.
- Bespreek ook het thema ondernemerschap: wat is de rol van de familie hierin, hoe kun je ondernemerschap borgen in de onderneming en wat verlang je van de werknemers op het gebied van ondernemerschap?
- Leer van elkaar: de familie-directeur kan de externe manager de finesses van de onderneming leren en de externe manager kan de familie-directeur leren wat de positieve effecten zijn van delegeren. De uitdaging is om de onbewuste kennis en ervaring bewust te maken. Vergelijk dit met het uitleggen hoe je moet leren fietsen.

Over de auteur:

Dirk Harm Eijssen is eigenaar van het adviesbureau Gwynt, gespecialiseerd in het ondersteunen van familiebedrijven en tevens president commissaris bij het 2e generatie familiebedrijf Merford.

