



Met een gezonde bedrijfsvoering het familiebedrijf voortzetten

Als directie de regie houden over de bedrijfsvoering

Bedrijven met een familie vragen om een specifieke aanpak als het gaat om strategie en realisatie, om bedrijfsvoering. Als directie van een familiebedrijf kun je te maken krijgen met allerlei issues, of de directie nu lid is van de familie of niet. De adviseurs van Ijsselvliet hebben kennis van zaken, ervaring binnen het familiebedrijf en snappen de issues en vragen van directies van familiebedrijven. Met focus op de bedrijfsvoering helpen zij directies van familiebedrijven om de kans te vergroten dat het bedrijf voortgezet wordt door de volgende generatie.

Adviseurs van Ijsselvliet ondersteunen directies en bestuurders van organisaties die hun bedrijfsvoering willen verbeteren. Complexe problemen op het snijvlak van strategie en realisatie vertalen zij in praktisch oplossingen. Zo vergroten zij de kans op het halen van gestelde doelen. Dat maakt organisaties succesvoller en dit succes trekt mensen aan. Bedrijven waarbij het eigendom in handen is van de familie behoren ook tot de klantenkring van Ijsselvliet en vragen om een specifieke aanpak.

We snappen hoe het werkt

Adviseurs Desirée Westland en Hendri Meilink zijn beiden afkomstig uit een familiebedrijf. Desirée behoort tot de 4^{de} generatie van Westland Kaas B.V., Hendri besloot jaren geleden in overleg met zijn broer en zus het agrarisch familiebedrijf van hun vader – ooit opgestart door opa – niet voort te zetten. “Met ongeveer veertig aandeelhouders uit de derde en vierde generatie is de complexiteit van Westland Kaas natuurlijk vele malen groter”, vertelt Hendri. “Toch hebben mijn broer, zus en ik ook te maken gehad met issues als opvolging, continuïteit en ondernemerschap.”

Desirée: “Wij snappen de vragen en issues van directies in bedrijven met een familie, of zij nu zelf lid zijn van de familie of niet. Het oplossen van problemen op het snijvlak van strategie en realisatie – bedrijfsvoering – in zo’n context vraagt om een specifieke benadering met kennis van zaken. Dat is wat wij doen.”

“ Je hebt het bedrijf in bruikleen van de volgende generatie. Je moet dus zorgen voor continuïteit en dan is een goede bedrijfsvoering eerste prioriteit. ”

Bedrijfsvoering centraal

Doel van onze aanpak voor bedrijven met een familie is om ervoor te zorgen dat het bedrijf haar bedrijfsvoering lonend op orde krijgt en houdt. Dat is vanzelfsprekend een voorwaarde om een familiebedrijf voort te kunnen zetten in de volgende generatie en de continuïteit te waarborgen. Zoals Desirée zegt: “Je kunt wel kijken en luisteren naar wat de familie wil, maar dat is niet altijd goed voor het bedrijf. Ik ben van mening dat je het bedrijf in bruikleen hebt van de volgende generatie. Je moet dus zorgen voor continuïteit en dan is een goede bedrijfsvoering eerste prioriteit.”



De context van het familiebedrijf maakt bedrijfsvoering vanuit het perspectief van de directie soms complexer dan in een niet-familiebedrijf. “Om die focus op bedrijfsvoering te benadrukken, spreken wij liever van ‘bedrijf met een familie’ dan over ‘familiebedrijf’”, licht Hendri toe. “Het is een andere wijze van kijken, waarbij niet de familie, maar het bedrijf centraal staat.”

Beide adviseurs hebben uitgebreid literatuur- en praktijkonderzoek gedaan naar specifieke issues die spelen binnen bedrijven met een familie. Daaruit zijn negen thema's gedestilleerd die van belang zijn voor de directie van een bedrijf met een familie. “Daarbij maakt het geen verschil of de directie lid is van de familie of niet”, zegt Desirée. “Natuurlijk is er in beide gevallen sprake van een andere context en bijbehorende dynamiek en complexiteit, maar de negen thema's worden in beide situaties herkend en erkend.”

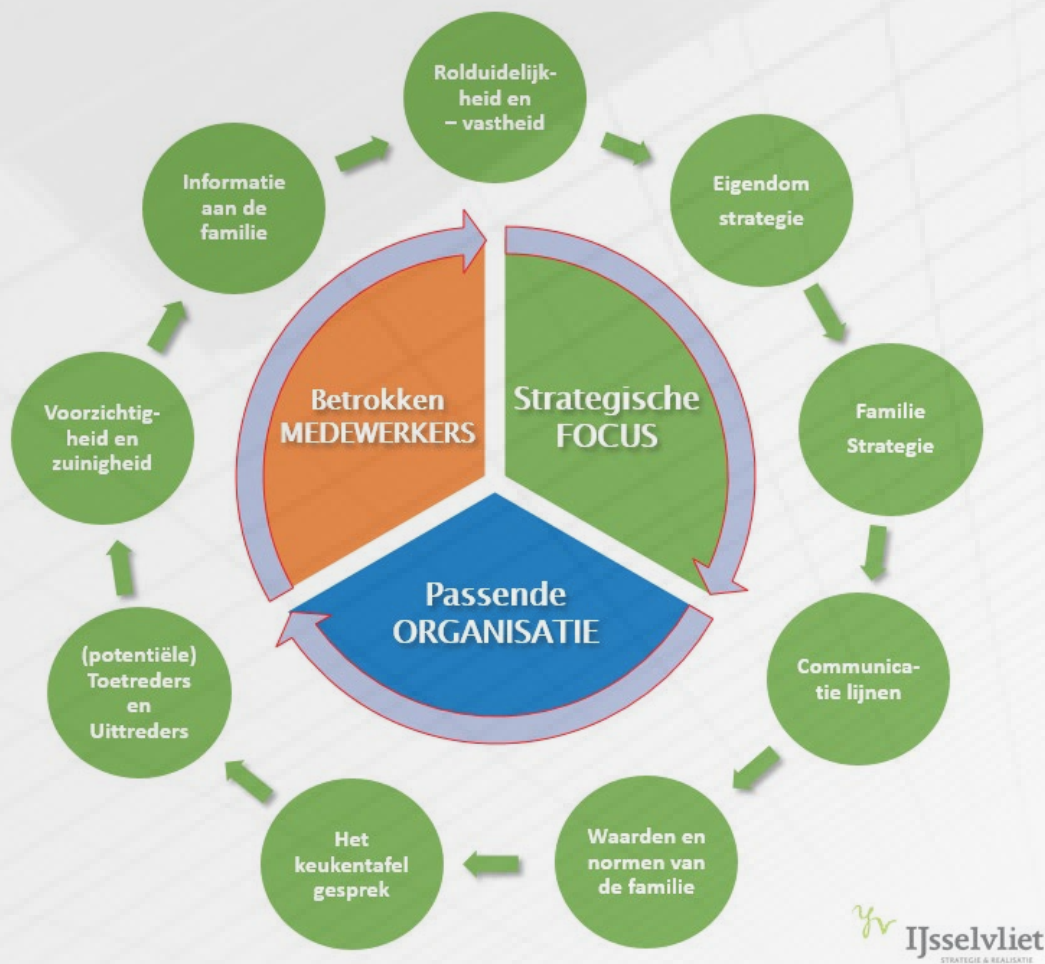


Negen thema's

Alle issues die uit de literatuur- en praktijkcasussen uit het onderzoek naar voren kwamen, hebben te maken met een of meerdere van onderstaande negen beïnvloedingsfactoren:

1. Rolduidelijkheid, rolvastheid, rolverwarring
2. Eigendomsstrategie
3. Familiestrategie
4. Communicatielijnen
5. Normen en waarden van de familie
6. Keukentafelgesprekken en familiebijeenkomsten
7. Toetreders en uittreders
8. Voorzichtigheid en zuinigheid bij eigenaren
9. Informatievoorziening aan familieleden

De negen beïnvloedingsfactoren zijn ingebed in de aanpak van de Winnende Strategie die IJsselvliet hanteert. Daarin staan het hebben van strategische focus, een daarbij passende organisatie en betrokken werknemers centraal.



Een van de negen factoren is **'Rolduidelijkheid, rolvastheid, rolverwarring'**. Als familiebanden en zakelijke banden door elkaar lopen, kan dat moeilijke situaties opleveren. Hendri geeft een voorbeeld: "Stel een familielid, ook aandeelhouder, werkt als manager logistiek in het familiebedrijf. Hij is het niet eens met de koers van de directie en de opdrachten die hij krijgt. Tijdens het overleg met zijn leidinggevende krijgt hij als medewerker niet gedaan wat hij graag wil. Hij switcht van rol en spreekt zijn leidinggevende aan vanuit zijn rol als aandeelhouder. Hij spreekt zijn twijfels uit over de strategische richting en legt uit hoe de familie het bedrijf naar de toekomst toe ziet. Hiermee gaat hij als medewerker zijn boekje volledig te buiten. Er is in deze case duidelijk sprake van rolverwarring of rolonduidelijkheid. De manager zou zich beter bewust moeten zijn vanuit welke rol hij kan en mag communiceren."

“ Het is lastig voor de nieuwe generatie om onder de bemoeienis van de uittredende generatie de nieuwe rol in het directieteam op te pakken en zelfstandig beslissingen te nemen. ”

Een van de andere veel voorkomende beïnvloedingsfactor is **'Eigendomsstrategie'**. "Er ontstaat bijvoorbeeld een probleem", vertelt Desirée, "wanneer een familie 100% eigenaar is van het bedrijf, het niet eens is met de koers van het volledig externe directieteam en zich ermee gaat bemoeien. Maar wanneer de externe directie de eigenaren vraagt om helderheid over wat zij willen, kunnen zij hier geen gericht antwoord op geven. Het is tenslotte toch de taak van de directie om de koers te bepalen? Het is belangrijk dat de eigenaren in samenspraak met de familie logische strategische keuzes maken over onder andere de bestuurlijke rol van eigenaren en de scheiding van eigendom, leiding en toezicht."



Het wisselen van generatie binnen een familiebedrijf is een zakelijk, maar ook een emotioneel proces. De leiding van het familiebedrijf verschuift niet enkel binnen de onderneming, maar ook binnen de familie. Wie gaat het bedrijf voortzetten? Welke rol krijgt de oude generatie? Hoe gaat de oude generatie om met een strategiewijziging van de nieuwe generatie? Dit soort issues vallen onder de beïnvloedingsfactor **'Toetreders en uittreders'**. "Er kunnen allerlei problemen ontstaan met toetreders en uittreders", licht Hendri toe. "Uittreders kunnen bijvoorbeeld in de RvC of RvA zitting blijven hebben, waardoor ze op deze manier hun opvolgers blijven controleren en er een stokje voor steken wanneer ze er geen vertrouwen in hebben. Of uittreders spreken medewerkers direct aan op hun functioneren en bepalen hoe bepaalde zaken geregeld moeten worden. Lastig voor de nieuwe generatie om onder deze omstandigheden de nieuwe rol als directieteam op te pakken en zelfstandig beslissingen te nemen."

Ook de **'informatievoorziening aan familieleden'** kan een factor zijn die invloed heeft op de bedrijfsvoering. Desirée: "Wanneer de directie in vertrouwen strategische wijzigingen deelt met de familie, kan dit resulteren in verschillende verhalen die de ronde gaan. Dit soort informatie wordt dan via de 'niet-officiële wegen' of vanuit verschillende rollen gedeeld. Het blijkt hier dus dat de familie niet kan omgaan met vertrouwelijk informatie vanuit de directie. Dit zorgt voor onrust in zowel de familie als het bedrijf met het risico dat ook schade aan het bedrijf wordt toegebracht. Lastige kwesties want de familie is toch eigenaar van het bedrijf en dient betrokken te worden bij wat er speelt."

'Normen en waarden van de familie' spelen een belangrijke rol in sociale en maatschappelijke betrokkenheid van familiebedrijven. Ook deze factor kan volgens Hendri grote invloed hebben. "Stel dat het strategische plan, opgesteld door de directie, niet in lijn ligt met de overtuigingen en waarden van de familie, maar dat er bedrijfsmatig wel een goed rendement op te behalen is. Dan kan de familie toch besluiten de strategie af te keuren omdat zij ervan overtuigd is dat het op den duur de betrouwbaarheid van het familiebedrijf zal schaden."

Desirée: "Door met de negen beïnvloedingsfactoren te werken, kunnen we de problematiek duidelijk en helder visualiseren voor de opdrachtgever. We merken bovendien regelmatig dat we de directie en de familie met onze aanpak nieuwe taal verschaffen om met elkaar het gesprek te voeren. Zo zorgen de modellen ook dat de communicatie beter verloopt."

"Bedrijven met een familie hebben vaak te maken met dezelfde issues", voegt Hendri hieraan toe. "Maar in ieder bedrijf spelen andere dingen en verloopt de communicatie anders. Het adviseren van bedrijven met een familie is iedere keer weer maatwerk!"

“ Ik ken de spanning die er speelt en weet dat deze spanning soms pijn doet. Spanning is echter geen ruzie, maar een logisch verschijnsel als je samenwerkt met familie. ”

Vertrouwen bepaalt alles!

Zoals bij elke adviesrelatie, moet ook hier uiteraard sprake zijn van vertrouwen. Dan helpt het dat de adviseurs verstand van zaken hebben over bedrijfsvoering en dat daarnaast de taal van het familiebedrijf gesproken wordt.

"Wij weten niet alleen uit de boeken wat er speelt bij bedrijven met een familie, maar wij doorvoelen het ook echt vanuit het perspectief van een familiebedrijf", legt Desirée uit. "Ik vertel waar ik de afgelopen tien jaar tegenaan ben gelopen binnen ons familiebedrijf. Ik weet welke spanning er kan zijn en dat die spanning soms pijn geeft. Spanning is echter geen ruzie, maar een logisch verschijnsel en soms nodig om de communicatie op gang te helpen. Mijn openheid zorgt voor een basis van vertrouwen waardoor we net een laagje dieper kunnen gaan."

"Klopt", aldus Hendri, "wij zijn adviseurs met verstand van en ervaring met bedrijven met een familie. Directies van deze bedrijven hebben dus wat aan ons. Wij helpen hen en de familie goede gesprekken te voeren om zo de kans op continuïteit van het bedrijf voor de volgende generatie te vergroten."



Ijsselvliet
STRATEGIE & REALISATIE



www.ijsselvliet.nl

Ijsselvliet Strategie & Realisatie is een team met ervaren adviseurs die middenbedrijven helpt hun groei (verder) te realiseren. Wij focussen op middenbedrijven, zorginstellingen en dienstverleners in Noordoost-en Midden Nederland.

Wij zijn gespecialiseerd in richting, bemensing en beheersing van organisaties die de ambitie hebben om te (blijven) groeien. Onze dienstverlening bestaat uit advisering, ondersteuning, toerusting en toepassing van advies op het gebied van Strategie, Finance & Control, Bedrijfsvoering en HRM.

Wij zijn gevestigd aan de Burgemeester van Roijensingel 13 in Zwolle.

Hendri Meilink:

06-11306353

hendrimeilink@ijsselvliet.nl



Desirée Westland

06-55188011

desireewestland@ijsselvliet.nl

