



Knowledge is expensive,
but realise what stupidity can cost you



‘DE KRACHT’ van familiebedrijven

Naar aanleiding van haar Dies Natalis reikte U Hasselt eergisteren (30 mei) een eredoctoraat uit aan de Prof. Dr. Morten Bennedsen (INSEAD). De dag ervoor, maandag 29 mei mocht ik aanwezig zijn op de lezing van Prof. Bennedsen.

Volgens, de Deense onderzoeker, die zich in zijn onderzoek o.m. focust op familiebedrijven, slagen grote én kleine familiale ondernemingen er op **EIGEN KRACHT** in om, elk op hun manier, bij te dragen aan duurzame groei door (risicovolle) investeringen en innovatie. Prof. Bennedsen gaat hiermee in tegen het nog gangbare beeld - **CONSERVATIEF en RISICO-AVERS** - over familiebedrijven.

In zijn lezing, *Connecting generations: Why Family firms stay Innovative in a changing World?*, ging de wereldwijd gelauwerde Morten Bennedsen dieper in op het thema. Buiten het artikel van gisteren in de tijd, hier een kleine in het Nederlands vertaalde samenvatting van zijn lezing.

1. De essentie van langdurig leiderschap

Hoe komt het dat sommige familiebedrijven 100, 200 jaar en langer blijven bestaan. Verrassend, maar ook te begrijpen, was zijn stelling dat vooral in het verleden (en misschien nu nog in sommige landen) huwelijken werden geregeld en georganiseerd, waardoor men vaak voor de beste, meeste competente CEO kon kiezen. Dit gezegd zijnde enkele aandachtspunten:

- Benut het volledig **aanwezige familie potentieel** om waarde te creëren in het familiebedrijf.
- **Organiseer het familiebedrijf én de familie** zo goed dat het de mogelijke kosten van komende hindernissen zal verminderen. (Familie werkt eigenlijk immers vrij goedkoop)
- **Begin tijdig met uw opvolging** en de plan deze zorgvuldig (de filosofie is duidelijk. De huidige generatie werkt immers om het familiebedrijf / vermogen over te dragen aan de volgende generatie)
- **Om de 2 of 3 generaties heruitvinden familiebedrijven zichzelf** door verandering in strategie en innovatie. Elke generatie kent haar eigen strategie en dit is vaak de reden waarom ze zolang kunnen blijven bestaan. Denk bv. aan Toyota en haar auto-industrie.

Zo kreeg de (gekke) zoon wat geld en wat deed die? Hij kocht een Ford en kopieerde (omgekeerd ontwikkelen heet dat dan) de auto van a tot z in een Toyota.

2. Familiebedrijf Business map

Prof. Dr. Morten Bennedsen had het ook over een strategisch plan voor de opvolging bestaande uit 3 onderwerpen zijnde: **Identificeer, Plan en Cultiveer**

- **IDENTIFICEER:**
Wat zijn de familiale competenties? Wat is het potentieel dat specifiek iets zou kunnen bijdragen tot het familiebedrijf én haar familie ? Denk dan aan de familiewaarden, de ondernemingszin, het legaat (legacy), kwaliteiten enz..
Wat zijn de hindernissen en uitdagingen voor de familie en het familiebedrijf?
- **PLAN:**
Waar wil het bedrijf staan in pakweg 5 of 10 jaar (lange termijn)
Hoe zal de eigenaar- de governance structuur er uitzien..
- **CULTIVEER:**
Met welke governance en leiderschapsstijl zal je werken om je plan te implementeren.

3. Hoe innoveren?

Innovatie kan volgens Prof. Bennedsen ontstaan door het inzetten van de familiale ASSETS, om te overleven (to survive), door de volgende generatie, door het institutionaliseren van innovatie, door loyaliteit en ja... je zou het zo niet denken... **door FAMILIALE RUZIES.**

Als conflict bemiddelaar kreeg dit natuurlijk mijn bijzondere aandacht. Zo is de “Mars Bar” ontstaan omdat de vader, zijn zoon als kind en jongvolwassen slecht behandelde. De zoon was zo boos dat hij een manier zocht om de vader te vernietigen en dan op de meest pijnlijke manier nl. op het zakelijk vlak n.l. het Mars imperium. De Mars Bar zoals we hem nu kennen bleek zéér succesvol te zijn en de vader heeft het geweten... Gelukkig heeft, volgens het verhaal, de vader zich verontschuldigd aan zijn zoon en hebben ze nog lang en gelukkig zaken gedaan. M&M zouden ze samen gemaakt hebben. En die reclame zien we nog om de twee dagen op de TV.

Een ander familie conflict verhaal is dit van de **DASSLER BROTHERS** en ook hier zijn de producten **ADIDAS en PUMA** ontstaan, elk aan een andere kant van de rivier... Dus ja, familie conflicten kunnen buiten heel veel miserie, stress, pijn, verdriet ook voor INNOVATIE zorgen.

Iets wat mij altijd blijft verwonderen en waar weinig mensen dadelijk aan denken is **dat FRUSTRATIE** in héél veel gevallen tot INNOVATIE leidt. FRUSTRATIE in de zin van... dit werkt niet fatsoenlijk, ik kan dit beter, waarom bestaat dit niet... verdorie, enz.

En wat hebben **jonge START-UPS** nodig om te starten? Hmm? Ja... **1)** een netwerk **2)** startkapitaal en **3)** ondernemerservaring / kennis / steun. En dat allemaal hebben juist veel familiebedrijven.

Ideeën om te onthouden!

1. Laat de volgende generatie **werkelijk ONDERNEMER** zijn in het familiebedrijf (met vallen en opstaan)
2. Gebruikt het speciale **familie ACTIVA** voor innovatie
3. **Te veel LOYALITEIT** (voor de oudere generatie) is gevaarlijk voor toekomstige innovatie.
4. Bouw **INNOVATIEVE ONDERSTEUNENDE** (governance) structuren in uw familiebedrijf

In het vragen uurtje kregen we nog te horen dat **vooral het gebrek aan planning en communicatie de grootste oorzaak zijn van het mislukken van een familiale opvolging** en dat kunnen we vanuit de praktijk maar al te goed beamen. Tot hier mijn korte samenvatting. Hieronder nog twee artikels uit de Tijd van 30.05.2017.

De Deense bouwsteentjesreus Lego kon de ondergang vermijden doordat de familiale CEO een stap terugzette. © PHOTO NEWS

‘Familiebedrijf moet jonge generatie omarmen’

Opvolgingskwesties hinderen familiebedrijven om echt innovatief te zijn. Dat stelt de Deense prof familiebedrijfskunde Morten Bennedsen, aan wie de UHasselt een eredoctoraat schenkt.

PIETER HAECK

‘Je kan als familiebedrijf alleen maar innoveren als je de volgende generatie in de armen sluit.’ De UHasselt lauwert vandaag de Deense professor Morten Bennedsen, werkzaam aan de Parijse businessschool Insead, voor zijn werk rond familiebedrijven en innovatie.

Voor Bennedsen zijn familiebedrijven, ook al staan ze te boek als ‘risicoavers’ of ‘conservatief’, wel in staat om te innoveren. Maar daar moeten familiebedrijven wel enkele klippen voor nemen. ‘Ondernemers in een familiebedrijf zijn erg goed in het kloppen van lange dagen. Maar zo goed als ze zijn in het operationele luik, zo slecht zijn ze in het denken op 10 of 20 jaar.’

Opvolgingskwesties zijn vaak een struikelblok in de langetermijn-

planning van familiebedrijven. ‘Sowieso hebben mensen al de neiging om vragen over hun pensioen of opvolging voor zich uit te schuiven. In een familiebedrijf wordt dat dan meteen persoonlijk. Ondernemers twijfelen of hun kinderen wel goed genoeg zijn om hen op te volgen.’

Wat is nefast, want alleen door ver vooruit te plannen - op een termijn van meerdere jaren - blijft een bedrijf innovatief. ‘Eigenlijk moet een familiebedrijf de planning op lange termijn betonnen in de organisatie van de familie. Als het dat doet, volgt innovatie binnen elke generatie vanzelf.’

Hoe innovatief een familiebedrijf is, heeft volgens Bennedsen weinig te maken met de grootte van het bedrijf en of het beursgenoteerd is. ‘Het is veel belangrijker dat langetermijnplanning en innovatie zijn opgenomen in de mentaliteit en de structuur van de familie.’

Een cruciaal element is hoe wordt omgegaan met nieuwe telgen van de familie. ‘De aanstormende generatie heeft altijd gekke

Luister naar de gekke ideeën van de aanstormende generatie. Anders eindigt het met een conflict.

EREDOCTOR UHASSELT
MORTEN BENNEDSEN



ideeën. Omarm die! Als een familiebedrijf dat niet doet, eindigt het met een conflict en loopt de nieuwe generatie weg van de bedrijfsvoering.’

Als voorbeeld wijst Bennedsen graag naar de Deense bouwsteentjesreus Lego. Die ging rond 2004

bijna kopje-onder door zware rode cijfers als gevolg van enkele mislukte innovatieavonturen. ‘De toenmalige CEO, Kjeld Kirk Kristiansen, was deel van de derde generatie van de Lego-familie. Maar hij gaf gehoor aan de rode cijfers, besloot ondanks zijn status als familielid een stapje terug te zetten en een externe opvolger te zoeken.’

Het toont aan dat ondernemers in familiebedrijven soms hun trots opzij moeten zetten om blijvend mee te kunnen in de snel veranderende wereld. ‘Innovatie kan alleen maar als je de volgende generatie aanvaardt.’

In het geval van Lego kreeg de opvolger van Kjeld Kirk Kristiansen, Jørgen Vig Knudstorp, het schip weer vlot. Het leverde hem de status van ‘familielid’ op, toen hij eind vorig jaar zelf opgevolgd werd door de Brit Bali Padda.

De UHasselt reikt ook eredoctoraten uit aan Stijn Bijmans, de CEO van de Limburgse investeringsmaatschappij LRM, en aan Maria Mazzucato, innovatie-econome aan de universiteit van Sussex.

Opinie

Wilt u reageren?
Hebt u een voorstel voor Opinie?
Mail dan naar opinie@tijd.be

Ignace Van Doorselaere Wat goede raad voor de familiale aandeelhouder



Familiebedrijven zijn de hoeksteen van het verleden en van de toekomst, overal ter wereld. De economie heeft de familiale aandeelhouder nodig. Graag geef ik hem of haar wat goede raad.

Draag zorg voor je eigenheid. Het bedrijf is van jou en van niemand anders. Maar je hebt een verantwoordelijkheid en plicht tegenover de volgende generaties: duurzame waarde creëren, gekoppeld aan trots en verbondenheid. Vergeet je mensen en klanten niet. Een bedrijf is zowel meer dan een machine van waardecreatie voor de aandeelhouder. Hier een aantal handvaten voor familiale bedrijven:

1. Verwaarloos nooit de cashflow van morgen voor die van vandaag. De kracht van je bedrijf is zijn product, innovatie, gedreven mensen, klantgerichtheid, het

Wat goed is voor het bedrijf is goed voor de aandeelhouder, maar wat goed is voor de aandeelhouder is niet altijd goed voor het bedrijf.

businessmodel van morgen, aanvullend denken en beter worden. Bedrijven groeien niet van jaar tot jaar maar van tevreden klant tot tevreden klant, van goed product tot beter product, van oud model naar nieuw model. Beesfel wel dat de cashflow van vandaag de groei van morgen moet financieren. Evenwicht tussen de korte en de lange termijn is belangrijk. Kies bij een onevenwicht voor de lange termijn.

2. Als je zowel het juiste talent als de onvergankelijkheid hebt in de familie, hou dan de operationele leiding in handen. Maar het moet goed talent zijn, anders verlies je gedrevenheid in de rangen. Gezag moet respect afdwingen op de vloer.

3. Als je niet het juiste talent hebt in de familie, erken dat. Besteed de leiding uit aan een externe CEO maar hou de essentie in handen via een sterke raad van bestuur. Wees actief in die raad en omring je goed. Hou controle, eis transparantie en vertrouw die CEO. Laat hem of haar geen laken zijn die moet dansen naar de grillen van nonkel Bob of opa Miel. Als je dat doet, ga je nooit een goede houden. De echte band tussen een CEO en een familie is niet het contract maar de band, gesmeed uit vertrouwen, erkenning en resultaat.

4. Als je geen van bovenstaande wil of kan, verkoop dan de zaak (laat je daar in begeleiden). Ze riskeert immers af te glijden. Niemand wint als dat gebeurt.

5. Leer 'merci' te zeggen aan de mensen die hard voor jou vechten. Jij investeert jouw geld maar zij investeren hun leven. Mensen willen respect en dankbaarheid voelen voor hun inzet. Een gemeente 'merci' is veel meer waard dan een obligate opslag.

6. Steek je ego weg en kies voor de beste beslissing. Als de externe CEO beter omgaat met de brutomarge en de productkwaliteit dan je nietje, geef hem dan gelijk. Als hij het mis heeft, geef hem ongelijk. Laat de feiten spreken. Het veld ligt niet. Omzorg, marktaandeel, groei, mangegroei, klanttevredenheid, werknemersbetrokkenheid en ebitdagroei zijn indicatoren van gezondheid.

7. Benoem nooit iemand van de familie als hij/zij dat niet aankaan. Geen artificieel posje. Als we de kinderen van de goudenmedaillewinnaars van de Olympische Spelen van nu automatisch naar de Spelen van 20 jaar later zouden sturen, lullen we daar geen enkele gouden medaille. (Wat-

Als de externe CEO beter omgaat met de brutomarge en de productkwaliteit dan je nietje, geef hem dan gelijk.

ren Buffet). Verdienste en talent moeten primeren. Soms vindt tante Georgette nochtans dat zij aan de macht moet komen of dat ze haar zoon in een positie moet duwen omdat het haar beurt is om iemand te plaatsen. Niet doen.

8. Als er leden van de familie op de vloer blijven, dan komt dat alleen als ze zich gedragen als iedereen. Geen voorkeursbehandeling. Wat goed is voor het bedrijf is goed voor de aandeelhouder, maar wat goed is voor de aandeelhouder is niet altijd goed voor het bedrijf. Besteed het beleid niet uit aan een externe CEO als je op informele manier de familieleden op de vloer de facto uitzonderingsstatuten biedt. Je demotiveert je goede mensen. Achternamen tellen niet, alleen voornamen.

9. Steun de CEO en het directiecomité, niet alleen in de raad van bestuur maar ook in de gang. Geroddel op de vloer maakt veel meer kapot dan het charter dat je opstelde met dure adviseurs. Als je niet in de CEO of het directieteam gelooft, werk dan gewoon niet met hen verder.

Ignace Van Doorselaere
CEO van Nethuis en ex-CEO Van de Velde



HELP, IK HEB EEN FAMILIE !

Heeft u hulp nodig in de opvolging van uw familiebedrijf? Laat het ons weten?

Als **familiebedrijf adviseur – Mediator** ondersteunen wij families met een bedrijf in de vele uitdagingen van hun familiale opvolging en professionalisering, helpen wij hen het vertrouwen te behouden en te verstevigen. Helpen wij familieleden in hun kracht brengen en leren hen constructief om te gaan met spanningen. Kijken we naar de familiewaarden en cultuur en helpen wij bij het leggen van de fundamenten van hun bedrijf zoals het installeren van familie- en

corporate governance, de proces-begeleiding van het familie charter, het faciliteren van het familie forum, het oprichten van een familie raad ...

FAMILIEBEDRIJF
& OPVOLGING



Eddy Claesen
Family Business Advisor - Mediator
Accountant - Tax Consultant

Kuilenstraat 16 • B-3600 Genk
tel.: +32 89 32 91 10 • fax: +32 89 32 91 19
eddy.claesen@claesen.be • www.claesen.be

De kracht van
familiebedrijven

01-06-2017 pag. 4