

‘Voor familiebedrijven zijn duidelijke afspraken de sleutel tot succes’

13 december 2018 09:53



Hans Crijns, professor aan de Vlerick Business School en voorzitter van het Centrum voor Ondernemerschap. ©Thomas De Boever

Succesvolle familiebedrijven zorgen ervoor dat alle familieleden hun plaats kennen en gieten dat ook vast in duidelijke afspraken. De raad van bestuur en het familiecharter kunnen daarbij een cruciale rol spelen.

'De band tussen de onderneming en de familie maakt familiebedrijven uniek'.

Hans Crijns

Professor aan de Vlerick Business School

Als er één groot verschil is tussen familiale en niet-familiale ondernemingen, dan is het wel dat bij familiebedrijven de opvolgingskwestie nooit veraf is. 'Die problematiek speelt meestal zelfs op twee verschillende niveaus: er is de ambitie om zowel het aandeelhouderschap door te geven van de ene generatie op de andere, terwijl er voor de opvolging van de dagelijkse leiding en het management meestal ook naar de familie wordt gekeken. Die band tussen de onderneming en de familie maakt familiebedrijven uniek', zegt Hans Crijns, professor aan de Vlerick Business School en voorzitter van het Centrum voor Ondernemerschap.

Een sterke familiale verankering biedt veel voordelen. Professor Crijns verwijst naar uiteenlopende wetenschappelijke studies die keer op keer aantonen dat familiebedrijven op de langere termijn sneller groeien, een stabielere return opleveren en uiteindelijk ook gezondere

bedrijven zijn. ‘Familiebedrijven hechten in de regel meer belang aan continuïteit dan niet-familiale ondernemingen. Daardoor is er vaak meer stabiliteit in zowel het management als de aandeelhoudersstructuur’, zegt Crijns. Ter illustratie: bij een beursgenoteerde onderneming zit een CEO gemiddeld 3,5 jaar in het zadel. Bij een familiebedrijf is dat gemiddeld tien jaar. ‘Die standvastigheid weerspiegelt zich op de lange termijn in de financiële resultaten. Die worden bovendien nog eens ondersteund door het feit dat familiebedrijven vaak minder schulden hebben. Daardoor kunnen ze crisisperiodes beter doorstaan en die zelfs aangrijpen als een opportuniteit’, zegt Koen Hoffman, CEO van Value Square, een vermogensbeheerder die hoofdzakelijk investeert in familiebedrijven.

Een sterke band tussen de onderneming en de stichtende familie kan een belangrijke succesfactor zijn, maar dat is uiteraard geen automatisme. Crijns: ‘De huidige generatie ziet zichzelf vaak als drager van de familietraditie. De ambitie is om voort te zetten wat de vorige generaties hebben opgebouwd. Dat kan zorgen voor standvastigheid en stabiliteit. Maar dat kan ook nadelige gevolgen hebben, zeker als dat uitmondt in een cultuur van nepotisme of wanneer de stichtende familie de onderneming enkel gebruikt als een vehikel om zichzelf te verrijken of een bepaalde status te geven.’

Corporate governance

‘De raad van bestuur speelt een centrale rol, als brug tussen de familiale aandeelhouders en het management.’

Hans Crijns

Professor aan de Vlerick Business School

Een gezond familiebedrijf rust daarop op verschillende pijlers. De eerste is dezelfde als die van elke andere onderneming en berust op onder meer gezonde financiële cijfers, een duurzaam human resources-beleid en een onderscheidende marketingstrategie. Dat uit zich ook in voldoende liquide middelen, gezonde winstcijfers en solvabiliteit. ‘Daarnaast is voor een familiebedrijf een goede corporate governance extreem belangrijk’, zegt Crijns. Het komt er echt op aan om duidelijke afspraken te maken over wie welke pet draagt en om duidelijke afspraken te maken over de onderlinge verhoudingen tussen de familie, het management en de eigendom van de onderneming. Crijns: ‘De raad van bestuur speelt daarbij een centrale rol, als brug tussen de familiale aandeelhouders en het management.’

Voor een familiebedrijf komt het er daarnaast ook op aan om een maximum aan duidelijkheid te creëren over de toekomst. Dat kan gaan over het financiële luik en de bedrijfsstrategie, maar zeker ook over de toekomstige relatie tussen de onderneming en de familie. Veel van de afspraken kunnen worden vastgelegd in een familiaal charter. Crijns: ‘Op zich hecht ik aan zo’n charter niet al te veel belang. De reis ernaartoe is veel belangrijker dan wat er uiteindelijk op papier wordt gezet. Het kan sommige betrokken partijen de ogen openen en het is een kans om orde op zaken te stellen. Als dat niet gebeurt, worden er een heleboel zaken impliciet verondersteld, maar dat leidt altijd tot onduidelijkheid. En net dat weten de succesvolle familiebedrijven te vermijden.’