

Trends

Ondernemen zonder bloedvergieten

Bloed aan de muur. Een lichte maagzweer. Wekelijkse conflicten. In hun nieuwe boek *Met uw familiebedrijf naar de Champions League* schetsen Jozef Lievens en Johan Lambrecht hoe familiebedrijven naar de top kunnen.

Jozef Lievens, de gedelegeerde bestuurder van het Instituut voor het Familiebedrijf, werpt zich al jaren op de prestaties van die categorie van bedrijven. Familiebedrijven worden gemakshalve gedefinieerd als bedrijven waar maximaal twee familiale aandeelhouders de plak zwaaien. Ze staan voor 80 % van de Belgische ondernemingen.

Maar ook dit boek blijft een waarschijnlijkheidsanalyse. "Hoe komt het nu dat familiebedrijven wel goed, of niet goed presteren? De basis is dat je de subsystemen van het familiebedrijf goed moet laten samenwerken. Die subsystemen houden een inherent conflict in."

Die vier subsystemen zijn de kern van het boek. Het gaat om het individu, de eigendom, de familie en het bedrijf. Daartussen moet een goed evenwicht bestaan. Geen van de vier mag primeren, zo niet komen er problemen.

Wat moet je dus doen om die vier subsystemen goed te doen samenwerken? Lievens en Lambrecht zien zes elementen die het verschil maken. Om te beginnen, moet er een gedeelde eigenaarsvisie zijn. Lievens: "Dat is ongelooflijk belangrijk. Het gaat over waarden, de fundamentele bedrijfsfilosofie. De leiding die je wil hebben. Colruyt is daar een mooi voorbeeld van. De spirit van het ondernemerschap van de familie wordt gecombineerd met een voldoende scheiding tussen eigendom en professioneel management."

Strategie en professioneel management vormen het tweede element. Dan volgt deugdelijk bestuur. "Dat zat de voorbije jaren sterk in de lift. De grote uitdaging voor de volgende jaren is om het ook effectief te doen. Slechts een op vier raden van bestuur werkt echt," aldus Lievens.

Een vierde element is communicatie en familiale relaties. "De meeste familiebedrijven scoren goed rond vertrouwen. Maar rond de vaardigheden is veel te doen. Het oplossen van conflicten. 20 % van de familiebedrijven heeft wekelijks een conflict. Nog eens 20 % maandelijks, 42 % vier tot vijf keer per jaar. Dat vergt aandacht. Die conflicten worden vaak veroorzaakt door een gebrek aan communicatie."

Een vijfde element is de opvolging. "Een opvolging moet je vijf tot tien jaar voorbereiden," stipt Lievens aan. "Als je niet plant, zal het moeilijk worden. En toch heb je families waar de opvolging ondanks slechte relaties toch lukt. Het zal lastig zijn, er zal bloed aan de muur hangen. Mensen zullen er een maagzweer aan over houden. Maar het zal finaal lukken."

Het zesde en laatste element is leiderschap. "Proactiviteit is het sleutelwoord. De slechte leider laat alles op zich afkomen. De goede leider heeft door wat er de volgende tien jaar zal gebeuren."

