



Knowledge is expensive,  
but realise what stupidity can cost you



## Niet familiale managers in het familiebedrijf



“Niet-familiale managers in het familiebedrijf“ was het bijzonder boeiend en actueel onderwerp van de 9de dag van het familiebedrijf georganiseerd door IFB (Instituut voor het Familiebedrijf) en bezieler Prof. Jozef Lievens.

Deze dag van het familiebedrijf is dan ook het jaarlijks treffen voor al wie actief is in familiebedrijven en de opkomst was bijzonder groot. Dat het onderwerp actueel is blijkt niet alleen uit het feit dat de vergrijzing en dus de opvolging voor de volgende 6 tot 10 jaar heel erg actueel zal zijn, **maar ook uit het feit dat vele jongeren zich niet (meer) geroepen voelen om de taak van opvolger met al zijn verantwoordelijkheden op te nemen.** Wil het familiebedrijf de continuïteit blijven behouden dan kan het voor - zij die geen familie hebben die de taak opnemen - wel eens een “noodzaak” worden om op zoek te gaan naar **“competente niet-familiale managers en bestuurders”**.

Iedere familiebedrijf eigenaar voelt nu al het **“koudwatervrees”**, want het onverbiddelijke gevolg van elke continuïteit, is dat hij zijn autonomie op de een of andere manier zal moeten prijsgeven. Hij zal moeten “loslaten”... Nochtans, is het opvolgingsverhaal als het goed verloopt (en begeleid wordt) vaak ook een verhaal van ...”EN.. EN”.. Het is vooral een verhaal van een **“geëngageerde eigenaar en geëngageerde manager”**.



Niet-familiale  
managers in het  
familiebedrijf

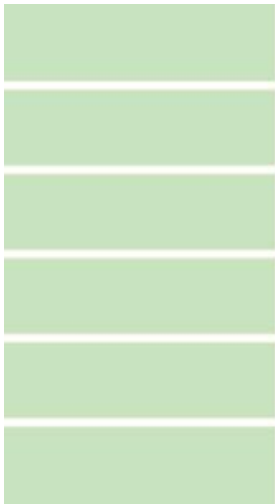
Om het een en ander concreet te illustreren had de organisatie gekozen voor **een 4-tal boeiende cases** die op een bijzonder ludieke manier door niemand minder dan Kamagurka op smaak gebracht werden. Familiebedrijfsleiders én niet-familiale managers van **Andres** (kleding), **Groep Van de Velde** (beursgenoteerd bedrijf in dames lingerie), **P&V Elektrotechniek** (Limburgs bedrijf in Elektrische schakelborden) en **Vanheede Enviroment Group** (afval en milieu) kwamen openlijk spreken over hun samenwerking, hun taken en hun succesfactoren van een geslaagde samenwerking.



## Hier alvast enkele aandachtspunten voor u op een rij:

1

**Over de vraag wat de niet-familiale manager zo boeiend vindt aan het werken in het familiebedrijf,** was het vooral de open en sociale cultuur, de menselijk aspecten, de lange termijn visie, de directheid, het ondernemend kunnen en mogen zijn, de (bekomen) autonomie, de bijzondere familiewaarde, het (verdiende) vertrouwen, de bewondering en het respect voor de familiale gedrevenheid en in het bijzonder de directe link met de familiale EIGENAAR. Allemaal elementen die men niet zo dadelijk terugvindt in de niet-familie of multinationale bedrijven.



## 2

**De zoektocht naar en het effectief selecteren** van een niet-familiale manager door de familiale eigenaar gebeurd best - omwille van de reeds aanwezige kennis - intern in het bedrijf enerzijds door mensen te laten (door)groeien, of door het aantrekken van externe bestuurder die later doorgroeien tot (co-) CEO, en anderzijds - wanneer het niet anders kan door externe competenties buiten het bedrijf aan te trekken. Hoe het ook zij... er MOET een **bijzondere "FIT"** zijn.

**Competenties zijn TE KOOP... de juiste "FIT" niet.** Als men kijkt naar de benodigde competenties /kwaliteiten dan worden deze best door een externe mee bekeken, opgesteld én ook bewaakt om juist te toetsen of deze ook aanwezig zijn bij de diverse kandidaten.

## 3

**Vertrouwen geven - verantwoordelijk opnemen !** **Vertrouwen moet men verdienen en resultaten moeten er zijn.** Alleen dan kan men spreken van een goed huwelijk... **"Performer Ethics"** zijn essentieel.

## 4

**Duidelijke afspraken** tussen de familie en de niet-familiale manager zijn eveneens de sleutel tot succes. **De communicatie** kan via de "informele (niet bindende) wandelgang gesprekken, de meer (om de 14-dagen) formele financiële gesprekken en de 3 maandelijks raden van (advies) bestuur, al of niet met een stemrecht voor de niet-familiale manager.

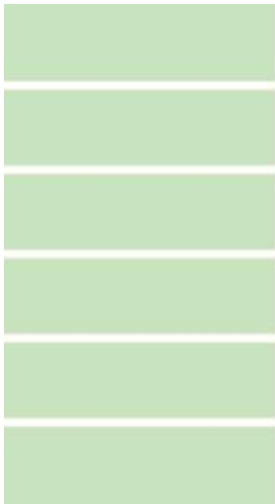
## 5

**Verloning !** Het is -ondanks de excessen die de laatste tijd op dit vlak de oppervlakte bereiken - belangrijk om **GEPAST VERLOOND** te worden.

De verschillende verloningen zijn:

- . **de vaste verloning**, die een vergoeding is voor de competenties, de verantwoordelijkheid
- . **de variabele vergoedingen**, die een beloning is voor de (financiële) prestaties. Variabele vergoeding bij familiebedrijven zouden gemiddeld 30% van de vaste vergoeding mogen zijn, met een absoluut max. van 50 %
- . **de voordelen van alle aard**, zoals de auto, de GSM, de computer, ed..
- . **de mogelijke opzegvergoeding (?)**

Sommige niet-familiale managers zullen ook aandringen op het **"open stellen"** en het **mogen intreden in het kapitaal**. De ene familie zal en kan hiervoor openstaan, de andere niet! Daar waar dit niet het geval was of kon, bleek het niet deelnemen in het kapitaal niet dadelijk een ernstig bezwaar te zijn. **Cultuur en familiewaarden** zijn voor vele beter dan het deelnemen in het kapitaal,



## 6

was de uitspraak van een van de niet-familiale managers.

Over de verloning van “externe bestuurders” verscheen er gisteren ook nog een mooi artikel met de titel “39 % van kmo’s betaalt zijn externe bestuurders niet”.. binnen enkele dagen hier meer over.

### Emoties - Emoties en nog eens Emoties !

**Positief (+)** om te werken in een familiebedrijf zijn de emoties !

**Negatief (-)** om te werken in een familiebedrijf zijn de emoties !

*OF op een andere manier gezegd ..*

**Voordeel:** Je rapporteert rechtstreeks en direct aan de eigenaar

**Nadeel:** Je rapporteert rechtstreeks en direct aan de eigenaar

## 7

**Fundamentele bedrijfsfilosofie.** De basisfilosofie vertaalt de fundamentele opstelling van de familie in haar relatie met het familiebedrijf. Voor velen is het zo dat de familie altijd in dienst hoort te staan voor haar bedrijf. **Een meer evenwichtige filosofie is evenwel een gezonde balans tussen “bedrijf, familie en eigenaars”.**

## 8

**Studie!** Uit diverse studies blijkt dat **ongeveer 50%** van de samenwerkingen tussen niet-familiale managers en de familie eigenaars slaagt.. dit is dus één kans op twee. Wat dan ook zal inhouden dat men vaak meerdere pogingen moet doen om de **JUISTE FIT** te bekomen.

## Conclusies en enkele tips van Prof. Johan Lambrechts van het studiecetrum van het familiebedrijf.

### Tip 1

### Tips voor de beide partijen

- Het is essentieel om na te gaan of de beide partijen dezelfde “waarden” hebben.
- De (formele – informele) communicatie moet open en constructief zijn
- Beide partijen moeten elkaars ROL kunnen respecteren.

## Tip 2 Tips voor de eigenaars, families

- Essentieel is dat de eigenaar zijn macht moet delen (able en willing)
- Autonomie en vertrouwen geven is belangrijk. En wat mij betreft de nummer 1 in (h)erkenning geven.



## Tip 3 Tips voor de niet-familiale manager

- Respect voor de eigenaar en familie
- De familie niet slaafs volgen. De niet-familiale manager heeft natuurlijk een taak te vervullen. Ik zou er aan toevoegen dat het kunnen omgaan met weerstanden en conflicten is altijd en voor iedereen een bijzonder pluspunt

- Ego ! De niet-familiale manager heeft best een gezonde ingetogenheid. M.a.w. zijn ego mag niet te groot zijn.
- EQ ! Buiten voldoen IQ is het hebben van een emotionele intelligentie een belangrijke kernkwaliteit.

Het familiebedrijf is en blijft een mooie omgeving om in te werken. Het is vaak een bedrijf waarin er meer is dan “werken” alleen...

## There is no business like family business

Artikel: Eddy Claesen



**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