

Familie en bedrijf op elkaar afstemmen met parallelle planning in het familiebedrijf

Dit artikel is gebaseerd op ervaring van Symbioose en de theorie van John Ward en Randel Carlock, zie "When family businesses are best; the parallel planning process for family harmony and business success (2010)".

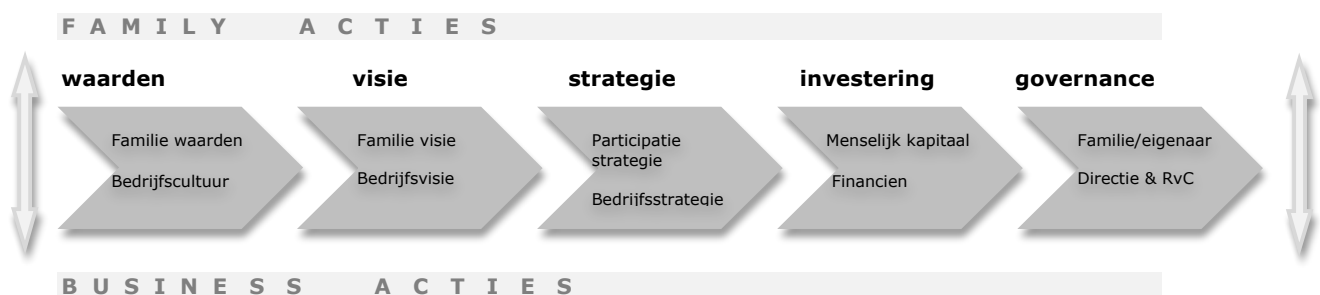
Parallele planning door familie en bedrijf

Stel je voor, een familie is eigenaar van een bedrijf waar een externe directie zit. De familie wil van de directie weten hoe de directie de strategie van het bedrijf ziet. "Dat is goed", zegt de directie, "maar geef ons dan eerst wat kaders. Hoeveel mogen we investeren, mogen we naar het buitenland, hoeveel risico wil je nemen, wat voor rendement wil je"? De familie op haar beurt wil weer meer informatie over de markt en de mogelijkheden voordat ze daar antwoord op kan geven. Zo ontspint zich een proces van parallelle planning. De directie geeft input aan de familie, de familie geeft input aan de directie. Samen stellen ze de contouren van de toekomst vast.

Planning is voor bedrijven een al lang bestaande techniek om de onderneming aan te blijven passen op de steeds veranderende eisen van de omgeving. De kern van (strategische) planning is het bepalen van doelen en het vaststellen van de nodige handelingen om deze doelen te realiseren. In een DGA bedrijf met 1 aandeelhouder wordt automatisch parallel gepland, de eigenaar heeft de leiding en denkt niet na over wat hij als eigenaar of als directielid doet. Hij doet het gewoon.

Maar bij familieondernemingen is niet alleen het bedrijf maar ook de familie aan verandering onderhevig. Als de kinderen van een DGA in zijn voetsporen als aandeelhouder treden en 1 kind neemt de leiding over, dan opeens moeten ze wel gaan bedenken wat de eigenaar doet en wat de directie doet. Laten ze dat na, dan is het heel waarschijnlijk dat er op een gegeven moment conflicten gaan ontstaan. Nadenken over parallel plannen wordt dus wenselijk in het geval leiding en eigendom niet meer in 1 hand (zullen) zijn. Het laat betrokkenen actief nadenken over de gemeenschappelijke toekomst van familie en bedrijf en hierover een mening vormen. De werelden van familie en bedrijf komen en blijven bij elkaar. Belangen van familie en bedrijf worden gediend. Als de beide planningen goed op elkaar worden afgestemd, leidt dit tot het vestigen en behouden van (onderling) vertrouwen, heel belangrijk voor het familiebedrijf!

De afstemming vindt idealiter plaats op 5 gebieden (In het genoemde boek van Ward en Carlock wordt uitgebreid ingegaan op wat de planning aan de familiekant en de bedrijfskant op deze 5 gebieden inhoudt)::



Geen lineair proces

Je kunt bovenstaand schema theoretisch zien als een stappenplan dat begint bij het vaststellen van familie- en bedrijfswaarden en eindigt bij een goede inrichting van de governance. In de praktijk loopt het natuurlijk bijna altijd anders. Want hoe moet je bijvoorbeeld beslissen over de gewenste familiewaarden of over een participatiestrategie (wie doet wat?) als er geen governance is? En hoe kan de familie besluiten op welke wijze ze willen bijdragen als eigenaar als nog niet gesproken is over het onderwerp "investment" en dus nog niet duidelijk is of de familie wil en kan investeren, vasthouden, oogsten of verkopen?

Families die beginnen met parallelle planning kunnen starten "waar de issues zitten" en vandaar uit logische stappen naar de andere gebieden zetten. Belangrijk is dat in ieder gebied goede afstemming

plaats vindt. In de praktijk zal het altijd nodig zijn om vast te stellen wat echt belangrijk is voor familie en bedrijf, wat hun belangrijkste waarden en principes zijn. Stem je die niet af, dan krijg je dat vroeger of later terug in de vorm van conflicten. Idealiter zouden familie en bedrijf wel moeten streven naar een systematiek waarin de 5 gebieden als logische stappen in een planningssystematiek aan de orde komen, maar het kan even duren voordat die structuur erin komt. Direct te strak willen vasthouden aan stappenplannen maakt planning niet effectief.

Conceptueel en concreet

Een deel van de planning is conceptueel. Waarden, cultuur en visies van beide systemen worden ontwikkeld en op elkaar afgestemd. Daar kan de hele familie of een deel van de familie aan werken. Niet alle familieleden houden ervan om abstract over familiewaarden te praten. Zeker als er achterstallig onderhoud is in het parallelle planningsproces en er (sluimerende) conflicten zijn, dan zullen er genoeg familieleden zijn die onrustig worden van abstracte gesprekken, ze willen oplossingen. Toch is het belangrijk dat zo snel mogelijk het gesprek wordt gevoerd over wat de familie echt belangrijk vindt. Dan komt waarschijnlijk boven tafel waar de schoen wringt. Als familielid A bijvoorbeeld voor "lifestyle" gaat en familielid B voor duurzaamheid, dan is het wijs om een gesprek te voeren of en hoe ze samen een goede eigenaar kunnen zijn met heldere sturende waarden. Want familielid A zal misschien meer dividend willen dan B (of het bedrijf) wil uitkeren.

Als familie en bedrijf het op grote lijnen eens zijn over wat ze willen bereiken op de 5 gebieden dan kan verder gegaan worden met de praktische uitwerking daarvan. Op elkaar afgestemde visies worden vertaald naar de praktijk. Uitgangspunt hierbij is dat zowel de familie als de onderneming plannen uitwerken die daarna weer op elkaar worden afgestemd.

- De familie werkt plannen uit op welke manier zij de relatie wil aangaan en onderhouden met het bedrijf en invulling wil geven aan familiewaarden, de familievisie en de governance. De familie kan verder uitwerken wat ze verwacht van het bedrijf, zowel financieel als anderszins. Het familieplan richt zich op het stimuleren van familie commitment, het ontwikkelen van effectief eigenaarschap, aanbieden van educatie aan eigenaren, goede governance en het eventueel voorbereiden van de volgende generatie van familiemanagers. Ook wordt aandacht besteed aan verdeling en overdracht van eigendom.
- Voor zover dit er niet is ontwikkelt het management een strategisch bedrijfsplan waarin staat vermeld welke activiteiten zij wil gaan ontplooiën, op welke wijze, op welke markten en welke (des)investeringen men hiervoor wil doen, wat daarvan de risico's zijn en wat het kan opleveren. Op basis van een gedegen analyse van de onderneming, waaruit blijkt wat de strategische mogelijkheden voor de onderneming zijn, worden verschillende bedrijfsstrategieën voor de toekomst ontwikkeld, doordacht en doorgerekend. Hieruit wordt vervolgens de voorkeursstrategie gekozen en worden afgeleide investeringsplannen uitgewerkt.

Commitment van de familie

Het commitment van de familie naar het bedrijf is een belangrijk onderwerp van gesprek tussen familie en bedrijf. Rationeel zullen investeringsplannen, de financiële prognoses, het geloof van de familie in het bedrijf (en de industrie waar het bedrijf in zit) en de diepte van de zakken van de familie bepalen of de familie wil investeren/blijven zitten/deels oogsten/verkoopen. In een familiebedrijf komt daarbij ook het commitment van de familie, dat sterk emotioneel gedreven kan zijn. Daardoor worden in veel familiebedrijven de financiële beslissingen over het bedrijf heel anders genomen dan door willekeurige andere investeerders.

Onbalans: teveel of te weinig familie bemoeienis

Onbalans ontstaat als de familie te weinig of teveel invloed in de parallelle planning heeft (of wil hebben).

Zit de familie er teveel bovenop, dan zal het op den duur moeilijk zijn om goede directieleden te krijgen. Dat geldt zowel voor families met een familielid als directeur als voor families met externe directies. Directies moeten een heldere verantwoordelijkheid hebben, als de familie zich gaat bemoeien met operationele zaken of uitvoering van de strategie dan werkt het niet.

Aan de andere kant is het ook niet goed als de familie eigenaren te ver weg staan, als de familie niet aangeeft wat ze belangrijk vindt, wat er van het bedrijf wordt verwacht, hoeveel er geïnvesteerd kan worden, welk belang ze hecht aan zelfstandigheid of welk risico ze als aandeelhouder wil lopen. In een typisch DGA bedrijf speelt dat niet. Maar als de aandelen bij broers en zussen of neven en

nichten zitten, dan kan het gebeuren dat de betrokkenheid van aandeelhouders gaat afnemen. Laat je dat toe en is er geen lange termijn visie van de aandeelhouders meer, dan is het de facto de (externe) directie en/of RvC die alleen stuurt. De Bancroft familie van de Wall Street Journal is een voorbeeld waar de eigenaars geen betrokkenheid meer hadden en waar het bedrijf uiteindelijk voor weinig geld door Rupert Murdoch is overgenomen.

Grolsch is daarentegen een voorbeeld van een ex-familiebedrijf dat ook is verkocht maar waar een goede familie governance ervoor zorgde dat (1) de uitgebreide familie goed op een lijn zat over de voorwaarden waaronder de familie zou willen verkopen en (2) de familie governance en bedrijfs governance goed op elkaar waren afgestemd. En er zijn natuurlijk veel voorbeelden van succesvolle familiebedrijven die erin slagen om het bedrijf voorbij de derde generatie eigenaren te loodsen en het bedrijf in de familie houden. Bij hun succes speelt meestal een grote rol dat ze familie en bedrijf in balans hebben weten te houden. Internationaal is Cargill daar een mooi voorbeeld van. Bavaria is een mooi voorbeeld van een kleiner Nederlands familiebedrijf waar veel tijd en aandacht is gestopt in het goed op elkaar afstemmen van de planning van familie en bedrijf.

Conclusie: Parallele planning = een gebalanceerd state-of-the-art-proces

Samenvattend: De kracht van het parallelle planningsstelsel zit in het structureel en gestructureerd afstemmen van de familieomgeving op de bedrijfsomgeving, en vice versa. Doordat de familie en de bedrijfsomgeving continu aan verandering onderhevig zijn, zal dit proces beide partijen leerervaringen geven, zowel inhoudelijk als procesmatig. De onderlinge afstemming, ieder met een eigen duidelijke rol, zal steeds beter worden en steeds natuurlijker gaan.

Het gebalanceerde parallelle planningsproces dat op deze manier ontstaat is wordt in de state-of-the-art-familiebedrijfskunde gezien als één van de meest moderne systemen voor de aansturing van een familieonderneming met voordelen voor familie en bedrijf. Het kost tijd en aandacht, maar dat moet familiebedrijven er niet van weerhouden op deze wijze te werken aan continuïteit.

Symbioose vindt met eigenaren van familiebedrijven de juiste aanpak bij vraagstukken die te maken hebben met de eigendomsstrategie, organisatie van de familie, zeggenschap, overdracht of inrichting van goed bestuur. De aanpak van Symbioose sluit altijd aan bij de doelen voor familie en bedrijf, zoals bijvoorbeeld:

- continuïteit van het bedrijf of het vermogen
- harmonie en samenwerking in de familie
- welzijn van individuele betrokkenen.

Wilt u weten wat parallelle planning in de praktijk voor úw familiebedrijf kan betekenen dan kunt u bellen of mailen naar onderstaand nummer of adres.

Jacqueline van Zwol
Symbioose
06-81905665