


Omdat pa het zegt

**Doen alsof je thuis bent:
het risico van een familiebedrijf**





In een familiebedrijf komen - zo simpel is het - familie en bedrijf samen. Dat maakt dit type organisatie uniek. Maar wat als familiepatronen bepalend blijven voor de zákelijke relaties? Dan is het oppassen geblazen. Pa moet niet doen alsof hij thuis is... Misschien is deze Schaak het begin van de bewustwording.



Waar kennen we dat van?

‘Zo ben je weer precies het dwarse jongetje van vroeger’. De directeur loopt rood aan, nu hij merkt dat zijn bedrijfsleider en beoogd opvolger vasthoudt aan zijn eigen koers. Zoonlief kan kiezen of delen. ‘Misschien moeten we eens kijken of we jullie visies niet bij elkaar kunnen brengen’, mengt de HR-manager zich voorzichtig in het gesprek. Ze kijkt afwachtend van pa naar broer en van broer naar pa. Er hangt spanning in de lucht. Dezelfde spanning als vroeger, wanneer pa trachtte met een mix van gezag en argumenten zijn puber in het gareel te houden.

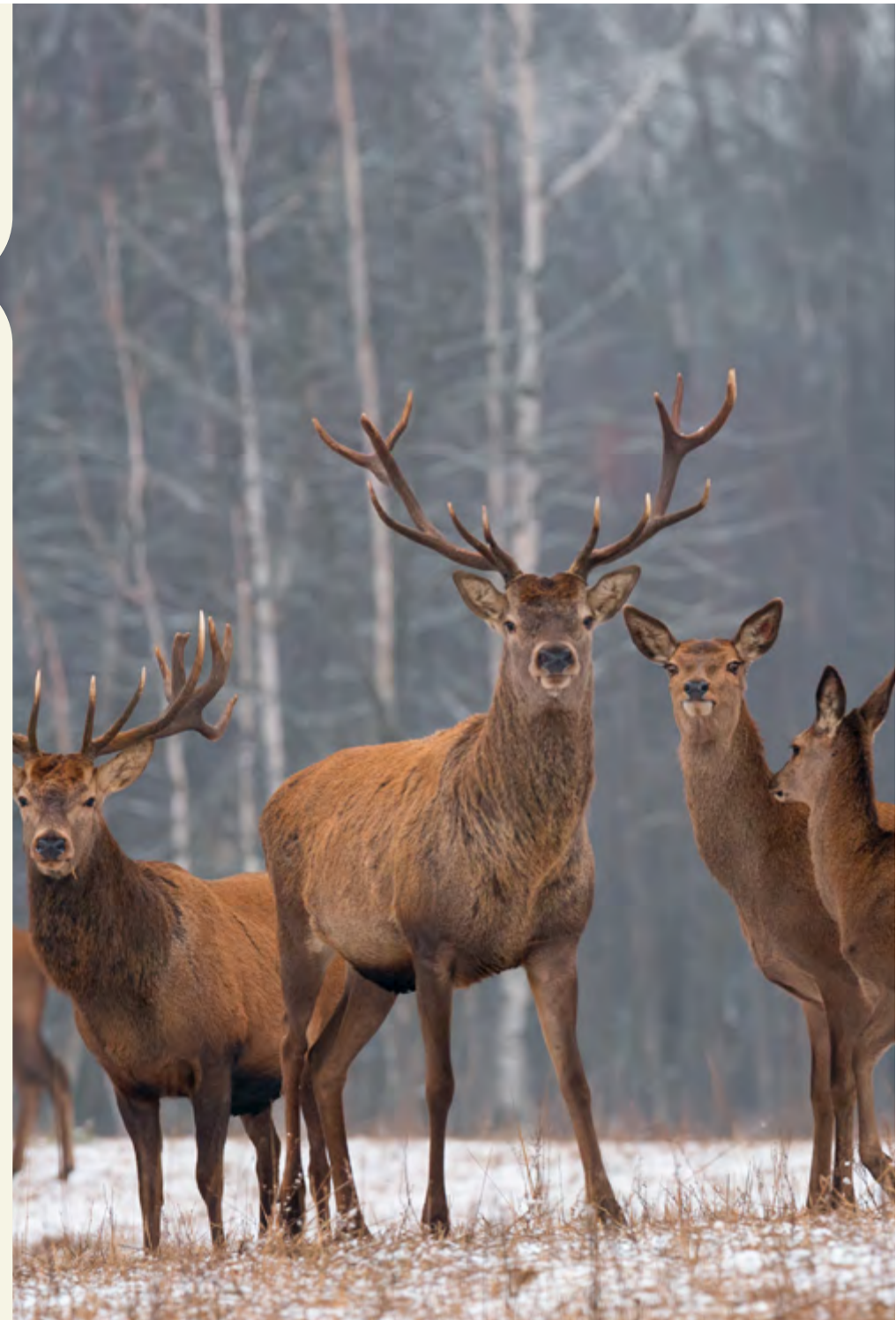
Tja. Zo kan het gaan. De keukentafel kan plaatsmaken voor de vergadertafel. Ruzies over een te dure fiets kunnen plaatsmaken voor ruzies over te grote investeringen. Plezier tijdens gezinsvakanties kan plaatsmaken voor plezier in zakelijke successen.

Goed bedoeld

Bedrijven kunnen zomaar typische familiebedrijven worden. (Lees: bedrijven met meerdere familieleden in het management.) Zoonlief heeft wel interesse in het bedrijf van pa en wordt met open armen ontvangen. Even inwerken, leidinggevende positie, pakketje aandelen erbij, en ziedaar: het bedrijf heeft zowel de jeugd als de toekomst. Af en toe solliciteren er neven en nichten, al dan niet met dezelfde achternaam als de oprichter. Dat zijn de kandidaten die een streepje voor hebben. Ze zijn uit het goede hout gesneden.

Soms begint een bedrijf meteen als echt familiebedrijf. Iemand heeft een vaag idee of een concreet businessplan, en betreft er een broer bij. Fifty-fifty. Zo blijft dat.

Noem het oprechte liefde. Noem het gunning. Noem het – in sommige gevallen – claimen. Maar het feit is dat familie-relaties niet zelden tot zakelijke relaties leiden. En daar ligt een gevaar op de loer.





Zo kan het (mis)gaan

Wat zo mooi begon, kan tot serieuze complexiteit leiden. Tot conflicten. En zelfs tot persoonlijke en zakelijke drama's. Of laten we het op een mildere variant houden. Familie in het bedrijf kan een gezonde bedrijfsvoering gaan belemmeren.

Er belanden bijvoorbeeld familieleden op posities waarvoor zij feitelijk niet de juiste competenties hebben. De getalenteerde manager die geen familielid is, kiest eieren voor zijn geld en vertrekt. Hij krijgt vermoedelijk geen kans om mede-eigenaar te worden, óf voelt zich buitengesloten. (Niet buiten de boardroom, maar buiten het informele circuit.) Ondertussen kan één van de kinderen een enorme prestatiedruk voelen. Hij werd als kind al aan ooms en tantes voorgesteld als de toekomstige opvolger van pa. Met een knipoog, dat wel. Maar toch. Nu het serieus wordt, ziet pa er nauwlettend op toe dat zoon zijn naam hoog houdt.

En de twee broers die samen een bedrijf begonnen? Het is een publiek geheim dat de oudste broer niet half zoveel betekent voor het bedrijf als de jongste. Maar niemand praat erover. Wie durft zijn salaris aan de orde te stellen? Wie durft vraagtekens te zetten bij zijn dividenduitkering?

De diagnose in twee woorden

De diagnose voor al deze voorbeelden – en de situaties in duizenden familiebedrijven die ze vertegenwoordigen – is snel gemaakt. Er is één probleem. Eén uitdaging. Te vangen in twee kernwoorden.

Onbewust. En: onuitgesproken.

In familiesystemen wijst veel voor zich. Elke zakelijke aangelegenheid waar geen expliciete afspraak over wordt gemaakt, zal worden geregeld door het familiesysteem. De verschijningsvormen zijn talrijk.

Stilzwijgende gunning. Nooit bediscussieerde gelijkwaardigheid. Verborgene overtuigingen. Het gezag van de oudste. Ongeschreven regels. Impliciete verwachtingen. Vanzelfsprekende verantwoordelijkheid. Gewenste reacties. Vul maar aan. Het familiesysteem is inventief genoeg om elk issue op te lossen. Inventief, dat wel. Maar niet effectief.





De kern van ons advies

Ons advies is dan ook even kort en krachtig als de diagnose. Het komt op één ding neer. Te vangen in twee kernzinnen.

Word bewust. En maak expliciet.

Zakelijke systemen bevatten genoeg mogelijkheden hiervoor. Objectiveren. Analyseren. Berekenen. Evalueren. Structureren. Vastleggen. Voorwaarden stellen. Verkoop je ooit je familiebedrijf, dan is dat goud. Dat je kunt uitleggen waarom je tweede zoon bedrijfsleider is en je neef financieel directeur. Word je binnen de familie opgevolgd, dan is het goed om te weten dat je door competente mensen worden opgevolgd. (Want aardige zoons hebben al heel wat verwoest.)

Hoe moeilijk het ook is, dwing jezelf bij elke familierelatie-met-een-zakelijke-kant om objectief te zijn. Om je bewust te zijn van de onderlinge verhoudingen. En maak wederzijdse verwachtingen, inclusief de bijbehorende voorwaarden, expliciet. Ook als dat om kwetsbaarheid vraagt.

Tot slot

Tot slot een opmerking en een advies.

De opmerking: een zakelijke relatie tussen familieleden, vraagt ten diepste om een sterke en oergezonde familierelatie. Onvoorwaardelijke liefde – en dat is héél wat – is de beste basis voor zakelijke openheid.

Het advies: maak verschil tussen aandeelhouderschap en directievoering. Familieleden kunnen prima vermogen opbouwen als aandeelhouder. Ze hoeven daarvoor geen positie te hebben binnen het bedrijf. De veelbelovende opvolger hóeft echter zijn broers en zussen ook niet uit te kopen. Waarom zouden ze niet elders werkzaam kunnen zijn maar wel aandeelhouder blijven?

Word bewust. En maak expliciet.

Heel bewust. Heel expliciet. Schaak!



Heeft deze Schaak iets wakker gemaakt?

Maak een afspraak met Jurgen Boer, Frans Visser of Remco Koudijs.

Wil je ook de volgende Schaak ontvangen? [Klik dan hier](#).

☎ 088 337 72 07 ✉ info@arpentus.nl 🌐 www.arpentus.nl

