



■ Liesbeth Vandenrijt en Frank Lambrechts: “De niet-familiale ceo kan het familiebedrijf dus verder helpen in het professionaliseringsproces. Dit door nieuwe inzichten, structuren en technieken te introduceren. Dat betekent dat zijn/haar aanwerving ook een positieve impact teweeg kan brengen op de bedrijfsprestaties.”

De niet-familiale CEO in het familiebedrijf. Hoe komen tot een succesvolle en duurzame relatie?

In de wetenschap dat slechts één op de drie familiebedrijven een generatiewissel overleeft en dat maar liefst 20 000 Belgische bedrijven de eerstkomende jaren op zoek moet naar een ceo-opvolger, is het van het grootste belang om de juiste opvolger te vinden die het voortbestaan van de onderneming kan verzekeren. De niet-familiale ceo kan een oplossing bieden.

Hij/zij kan een cruciale rol spelen om de toekomst van een onderneming te garanderen. Toch is het komen tot een succesvolle en duurzame relatie in de praktijk niet altijd even eenvoudig. Zo blijkt ook uit het laatste boek van LPF ‘De niet-familiale ceo in het familiebedrijf. Hoe komen tot een succesvolle en duurzame relatie’. Een uitgave van VKW Limburg die tot stand kwam in samenwerking met KIZOK (Universiteit Hasselt, Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen) en Motmans & Partners.

Dit boek geeft niet alleen een wetenschappelijk onderbouwd overzicht van de verschillende facetten van het opvolgingsproces. Maar het biedt ook praktische informatie aan om het opvolgingsproces in goede banen te leiden. Mede-auteurs Liesbeth Vandenrijt, partner HR Consultancy bij Motmans & partners en Frank Lambrechts, profes-

sor Organizational Change & Learning van KIZOK, schetsen de context van dit verhaal en lichten graag een tipje van de sluier.

Beiden waren door hun achtergrond al geruime tijd geboeid door het profiel van de niet-familiale ceo en het samenwerkingsproces met de eigenaar en stelden vast dat hier nog maar weinig onderzoek naar verricht was. Het idee rijpte om dit topic verder te bestuderen. Met de steun van het Europees Sociaal Fonds voerden ze een intense bevraging uit bij zeven bedrijven. Liesbeth Vandenrijt licht toe: “We hebben diepte-interviews gedaan bij zowel de ondernemer als de niet-familiale ceo. Daarna hebben we de mensen ook in leergroepen ontmoet. Het boek is het resultaat van die gesprekken. Wat blijkt? Het selecteren en integreren van een niet-familiale ceo in het familiebedrijf is allesbehalve een sinecure. Het

is een complex proces dat uniek is voor elk bedrijf. Hoewel pasklare oplossingen niet bestaan, biedt het boek toch een solide basis om aan de slag te gaan.”

Welke meerwaarde kan een niet-familiale ceo betekenen voor het bedrijf?

“Waar een niet-familiale ceo aan het roer staat, zien we doorgaans dat het bedrijf meer geprofessionaliseerd is en high potentials aantrekt. Ook wordt er vaker een middenmanagementteam aangeesteld. Eerder leerden we al dat in ondernemingen met een familiale ondernemer er vaak een gebrek is aan structuur.” Frank Lambrechts: “De niet-familiale ceo kan het familiebedrijf dus verder helpen in het professionaliseringsproces. Dit door nieuwe inzichten, structuren en technieken te introduceren. Dat betekent dat zijn/haar aanwerving ook een positieve impact teweeg kan brengen op de bedrijfsprestaties.”

Toch verloopt de samenwerking met een niet-familiale ceo niet altijd van een leien dakje. Waar situeert zich in de praktijk het probleem?

In de familie

Het Limburgs Platform voor Familiebedrijven is al tien jaar actief rond de problematiek van familiebedrijven. Hoofddoel? Deze bedrijven ondersteunen in hun proces van professionalisering en overdracht. Ook de problematiek rond de opvolging verdient daarom bijzondere aandacht.

LPF
limburgs
platform
familiebedrijven

Frank Lambrechts: “Het binnenhalen van de niet-familiale ceo blijkt niet zozeer het probleem, wel wordt het vaak moeilijk als de niet-familiale ceo aan boord is en aan de slag wilt gaan. Omdat er in familiebedrijven een sterke verwevenheid is van eigendom en management, is het belangrijkste gevolg vaak dat de huidige ceo-eigenaar ook na de ceo-opvolging een rol in het familiebedrijf blijft spelen. Dit in tegenstelling tot grote bedrijven, waar de voorganger bijna altijd de onderneming verlaat. En daar situeert zich de moeilijkheid. De eigenaar mag de nieuwkomer niet als een vreemde beschouwen. Hij/zij zal moeten leren loslaten en voor zichzelf een andere rol zien in te vullen. En dat is niet altijd even evident. Voor de niet-familiale ceo komt het erop aan om de ‘corporate governance’ en de ‘family governance’ goed op mekaar af te stemmen. Als beide partijen er niet in slagen om mekaar tegemoet te komen bij het vinden van de juiste rol, dan wordt het lastig. Goede afspraken maken en de nodige dosis empathie aan de dag leggen is voor beide partijen cruciaal om de samenwerking te doen slagen.”

Over welke eigenschappen moeten beide partijen beschikken om succesvol samen te kunnen werken?

Liesbeth Vandenrijt: “De niet-familiale ceo’s zijn doorgaans erg empathisch. Ze moeten een klik hebben met de familie en haar waarden. Eigenlijk stellen ze zich bescheiden op, maar tegelijk zijn ze erg resultaatgericht en willen ze het onderste uit de kan halen in functie van het familiebedrijf. En dat vergt een sterke persoonlijkheid en een enorme focus op discipline. Ze beschikken doorgaans

over heel wat eigenschappen die op het eerste zicht onverenigbaar lijken.”

Frank Lambrechts: “De familiale ondernemer die een externe ceo inschakelt kenmerkt zich veelal door zijn open leers houding. Hoewel hij/zij het beste met zijn bedrijf voor heeft, moet hij/zij in zulk geval kunnen erkennen dat een ander over meer capaciteiten beschikt om de toekomst van het bedrijf veilig te stellen. Hij/zij moet ook kunnen loslaten en de niet-familiale ceo een inwerkperiode gunnen, zonder deze te overrulen. En dat vergt vaak ook heel wat geduld.”

Wat heeft jullie het meest verrast?

Liesbeth Vandenrijt: “Dat het aantrekken van een niet-familiale ceo vaak een @hoc-verhaal is. Als de ondernemer besluit om met een niet-familiale ceo in zee te gaan, gebeurt dit vandaag veelal op het buikgevoel. Terwijl men voor een andere voorname kaderfunctie een advertentie plaatst of een gespecialiseerd rekruteringskantoor inschakelt, doet men dit voor een externe ceo niet. Meestal komt men die persoon tegen in zijn netwerk. En dat is redelijk moeilijk om te vatten, want een foute keuze kost de onderneming heel wat geld.”

Jullie pleiten dan ook voor een gestructureerde aanpak bij het aantrekken van een niet-familiale ceo?

Liesbeth Vandenrijt: “Klopt. Idealiter liggen de competenties van de niet-familiale ceo in het verlengde van die van de familiale. Maar daarnaast moet de niet-familiale ceo zich ook perfect kunnen vinden in de waarden en normen binnen het familiebedrijf. Ze moeten dus wel degelijk op dezelfde golflengte zitten, om er een succesverhaal van te kunnen maken.”

Frank Lambrechts: “De eerste periode – die makkelijk een paar jaren kan duren – is de moeilijkste. Men weet niet wat men van mekaar kan verwachten. Het vertrouwen moet kunnen groeien. Beide partijen moet ondervinden hoe de ander in elkaar zit, wat ze voor elkaar kunnen betekenen en hoe ze elkaar verder kunnen helpen bij het vinden van hun respectievelijke rol. Cruciaal in het welslagen van de samenwerking zijn het op tijd en stond inbouwen van reflectiemomenten. Beide partijen moeten er namelijk toe komen om kritische gebeurtenissen en de eigen samenwerking bespreekbaar te maken en te beschouwen als leer materiaal. Op die manier wordt er een solide draagvlak gecreëerd voor een vruchtbare samenwerking.”



Dit boek is gratis verkrijgbaar bij VKW Limburg via info@vkwlimburg.be of 011 24 94 11, of te raadplegen via de VKW Limburg kiosk-app die je gratis kan downloaden in de app-store.