

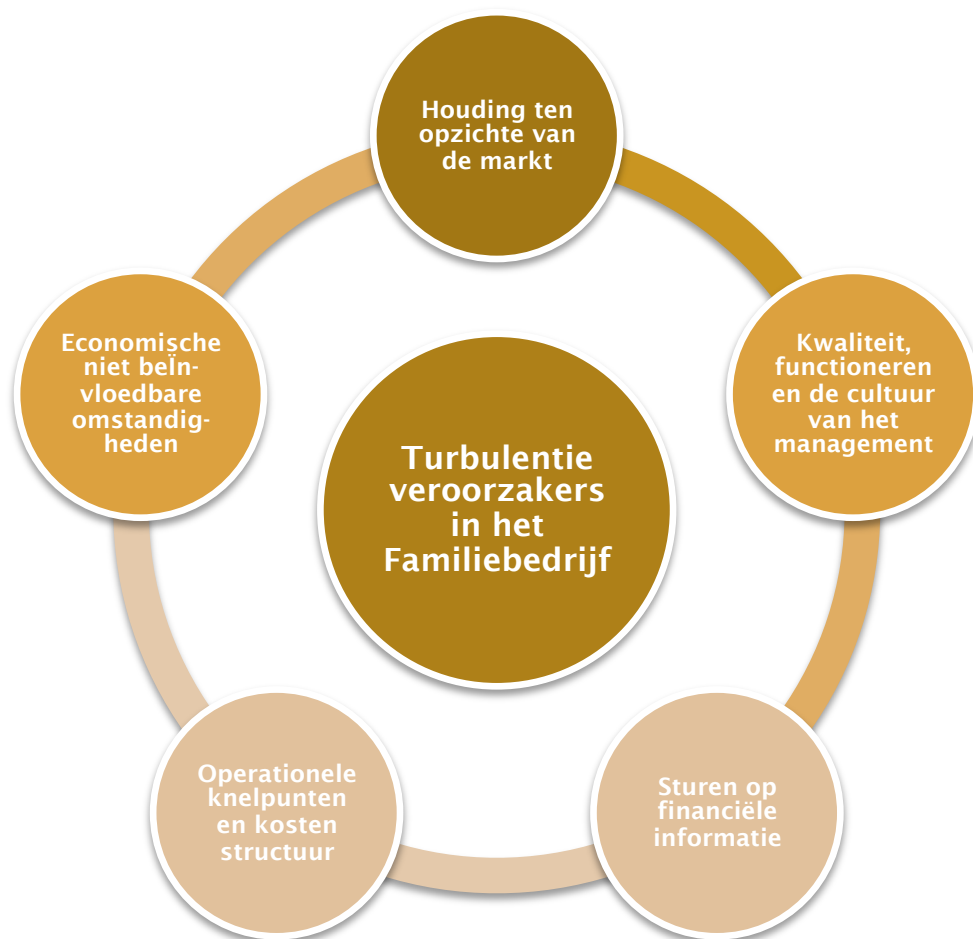
Het nieuwe groeien in het Familiebedrijf



ROL VAN DE COMMISSARIS IN TURBULENTE TIJDEN

De turbulentie van het Familiebedrijf

Uit “operational failure” literatuur en lopend onderzoek aan de Universiteit van Leiden gedurende de periode 2005 tot en met 2013 komen steevast een vijftal elementen bovendrijven die het Familiebedrijf in turbulentie kunnen brengen. Hoe kunnen alle zeilen worden bijgezet om de toekomstvastheid en weerbaarheid van het Familiebedrijf verder te versterken nu (economische) groei niet vanzelfsprekend is?. In onderstaand schema wordt zichtbaar welke vijf elementen die turbulentie veroorzaken.



Voor bedrijven in turbulentie geldt in algemene zin dat er in de markt veelal sprake is van overcapaciteit. Producten en diensten worden steeds meer een commodity en daarmee vervalt het “unique selling point” voor de organisatie. Organisaties zijn in extreme prijsconcurrentie verwickeld geraakt en bijna iedereen gaat mee in de prijsverlaging met alle gevolgen van dien. Distributiemodellen zijn verouderd en de concurrentie komt steeds meer vanuit onverwachte hoek. Samenwerking tussen de bestaande spelers wordt bemoeilijkt omdat het wantrouwen groeit. Het is steeds moeilijker om in te spelen op de veranderende vraag. Innovatie en vooral keuzes met betrekking tot technologie vragen veel tijd en geld en brengen aanzienlijke risico's met

zich mee. Vanuit al deze dynamiek is de aandacht met name gericht op de (ultra) korte termijn. Tegen beter weten in hoopt menig ondernemer op betere tijden en blijft vast houden aan de oude tradities.

Voor velen heel herkenbaar maar we schieten er niets mee op! Wat geeft nu hoop en energie om weer klaar te zijn voor groei en perspectief? Welke rol is daarbij voor de commissaris weggelegd?

Eind april kwamen onder auspiciën van Bakkenist, Custom Management en MESA *family business consultants* 35 commissarissen van familiebedrijven bij elkaar om vast te stellen welk houvast het Familiebedrijf gegeven kan worden om succesvol in de markt te staan. Hoe men weer toekomstvastheid voelt in nieuwe marktomstandigheden, met een andere benadering van de markt en met gewijzigde uitdagingen in de eigen organisatie. Als belangrijk uitgangspunt hebben de organisatoren voor ogen dat de kwaliteit, waarde en houdbaarheid van de eenmaal geformuleerde strategie sterk afhankelijk is van de dynamiek en het proces waarmee deze tot stand gekomen is. En natuurlijk de partijen die er bij betrokken zijn geweest. Naast “bekende partijen” als directie, klanten, leveranciers of medewerkers moet ook de rol van aandeelhouders, familie en met name ook de commissaris daarbij niet vergeten worden.

In deze paper belichten wij de vijf belangrijkste turbulenties en vijf belangrijke rollen die commissarissen specifiek in het Familiebedrijf zouden moeten vervullen.

Welke rol wordt van een commissaris verwacht om de genoemde turbulentie om te zetten in een bijdrage van groei en perspectief bij het Familiebedrijf?

Commissarissen kunnen het verschil maken door ervoor te zorgen dat op ieder moment het gewenste management aan boord is, dat capabel is om te anticiperen op wijzigende marktomstandigheden en tevens de noodzakelijke veranderingen kan doorvoeren in het eigen bedrijf. Naast toezichthouden op en adviseren van het bedrijf, zal de commissaris vaak ook de dialoog aangaan met de aandeelhouders (vaak de familie) om ook hun betrokkenheid bij het bedrijf levend te houden. Immers: een essentiële voorwaarde voor de continuïteit van het bedrijf. Dit betekent dat de RvC en de aandeelhouders voortdurend de urgentie en noodzaak moeten monitoren om emotie en ratio met elkaar te verbinden en verrassingen en irritaties uit te sluiten.

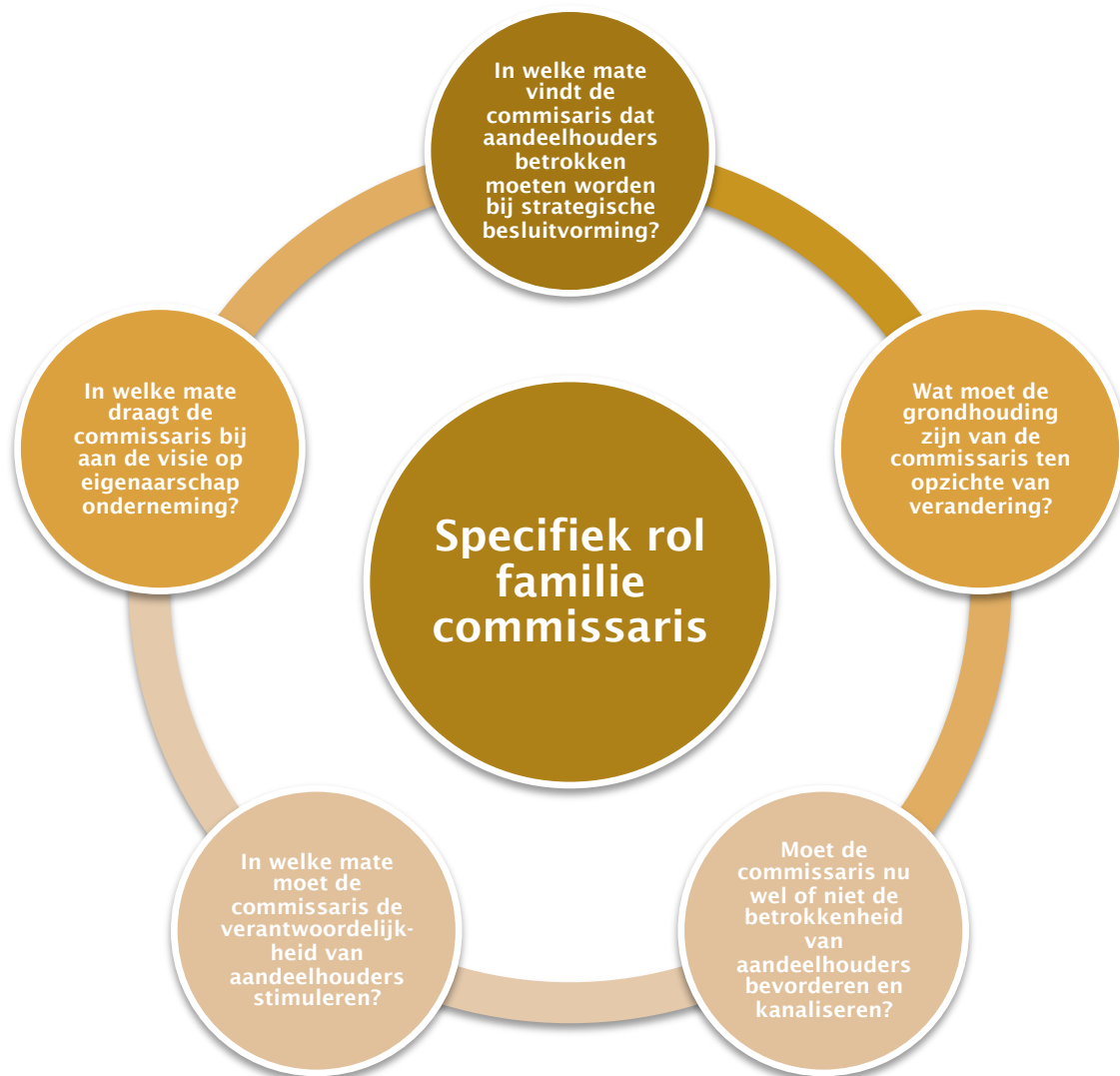
Maar het begint bij het inrichten van een goede ‘governance’. Zo blijkt als het gaat om het Familiebedrijf telkens weer dat, om uiteenlopende redenen overigens, slechts een beperkt deel (16%) over een Raad van Commissarissen beschikt. Mede gezien de turbulentie van nu en in de toekomst blijft het voor die familiebedrijven toch raadzaam zich op de ‘governance’ te beraden en in dat kader bijvoorbeeld een RvC in te stellen. Als het gaat om turbulentie gaven de deelnemers aan het seminar nadrukkelijk aan vooral de (soms zelfs sturende) adviesrol vanuit de RvC essentieel te vinden. Bij die adviesrol gaat het dan met name om het stellen van de kritische vragen en daarin vooral ook te volharden. Relevante ontwikkelingen te signaleren die van invloed zijn op die turbulentie in positieve en negatieve zin. Vervolgens afvragen of en hoe die ontwikkelingen tot uitdrukking komen in het bedrijfsbeleid. Daarnaast struisvogelgedrag aan de orde stellen want de stelling “de markt zoals die was zal wel weer aantrekken” is geen realiteit meer. En als die aantrekt gelden nieuwe eisen, nieuwe verwachtingen en vaak majeure veranderingen in de bedrijfsvoering om opnieuw succesvol te worden. Je onafhankelijk durven opstellen als commissaris is daarbij een “must”. Immers dezelfde directie van het bedrijf waar je als commissaris functioneert, kan in haar rol als aandeelhouder de commissaris veelal ook ontslaan.

Advisering vanuit de RvC hoe de nieuwe generatie voor te bereiden en toe te rusten voor hun toekomstige rol in het bedrijf in dit verband ook wezenlijk. Evenals het aan de orde stellen van de vraag hoe de familie bij het bedrijf te betrekken in de turbulente tijden. Wat daarbij goed helpt zo bewijst de praktijk is te denken vanuit de zogenaamde “Parallele Planning”-gedachte voor effectieve afstemming tussen familie en bedrijf. In het kort houdt dit in dat de belangen van familie en bedrijf door een effectief en betrokken aandeelhouderschap parallel blijven lopen. Onderwerpen als waarde, visie, strategie, investeringen (zowel van menselijk als financieel kapitaal) en de

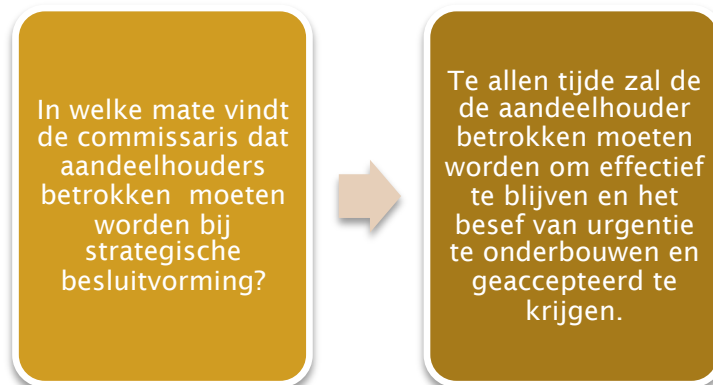
organisatie ('governance') van familie en onderneming zijn daarbij in voortdurende afstemming zodat de dynamiek van het bedrijf en van de familie gelijk op blijven gaan.

Van een commissaris in het Familiebedrijf vraagt dit ook nog eens dat hij of zij over sterke communicatieve vaardigheden beschikt juist richting de familie en aandeelhouders. Een competentie die nog wel eens onderbelicht is in de huidige samenstelling van Raden van Commissarissen in het Familiebedrijf.

Welke specifieke rollen moet de commissaris juist nu vervullen om de turbulentie de baas te blijven in het Familiebedrijf?



In het debat met de commissarissen tijdens het seminar zijn bovenstaande 5 aspecten aan de orde geweest omdat deze relevant zijn in de turbulente tijden bij het Familiebedrijf. Ondanks een aantal onderlinge verschillen kon er wel een duidelijk conclusie getrokken worden over de rol van de commissaris.



Het betrekken van de aandeelhouders bij strategische besluitvorming wordt door velen als zeer relevant aangemerkt. De eerder genoemde “Parallel Planning”-gedachte kan goed ondersteunend zijn aan zowel aandacht voor het familie- als het bedrijfsbelang in de besluitvorming. Essentieel is dit vooral structureel goed aan te pakken om de betrokkenheid van de aandeelhouders te borgen op korte- en langere termijn en niet alleen als de nood aan de man is. Als je naar de turbulentie aspecten kijkt zijn trends toch goed en (ver) vooraf waarneembaar. Daar past een op lange termijn gerichte dialoog met de aandeelhouders bij. Een volgende (inkomende) generatie aandeelhouders kan daar zelfs zeer verfrissende ideeën over hebben. Het hebben en houden van overzicht geeft blijvend inzicht en helpt bij het formuleren van het vergezicht om succesvol te zijn en te blijven als Familiebedrijf.



In algemene termen is het antwoord reeds gegeven bij de eerste vraag rondom de rol van de commissaris voor groei en perspectief. Dat geeft echter vooral antwoord op de *wat*-vraag. In dit kader is juist ingezoomd op de *wie*-vraag. Het is essentieel dat de commissaris zich senang voelt bij de samenstelling van de directie in het succesvol te lijf gaan van de turbulentie.

Hierbij gaat het niet alleen om individuele kennis, expertise en ervaring maar ook of er voldoende chemie is tussen de key spelers in de organisatie en er een effectieve samenwerking tot stand kan worden gebracht voor het realiseren van de gewenste of noodzakelijke verandering. Het feitelijke collectieve en individuele gedrag van de directie is uiteindelijk doorslaggevend. (het gaat er niet om wat men roept maar wat men doet). Dit geldt natuurlijk ook naar aandeelhouders/familieleden toe.



De commissaris richt zich in zijn toezichthoudende rol niet uitsluitend tot de directie maar juist ook tot de aandeelhouders. Essentieel is dit te bevorderen maar tegelijkertijd ook te kanaliseren. De familie moet in haar rol als eigenaar weten dat zij ook zelf duidelijke keuzes dient te maken. Dat maakt het ook voor de directie helder binnen welke kaders zij haar taak kan vervullen. Nu hebben familieleden c.q. aandeelhouders daar vaak individueel allerlei gedachten bij, maar collectief niet uitgesproken en vastgelegd. Ook in dit kader is een hulpmiddel voorhanden te weten het familiestatuuut. Zo'n statuut kan onder andere de eigenaren behulpzaam zijn met het formuleren van een collectieve- en gedragen familie eigendomsstrategie. De verantwoordelijkheid en daarmee tevens de betrokkenheid wordt daarmee gekaderd en is duidelijk voor de directie en indien gewenst ook voor andere stakeholders. Hiermee wordt draagvlak gecreëerd voor ieders bijdrage. De commissaris vervult een cruciale rol in het stimuleren van de aandeelhouders om tot zo'n eigendomsstrategie te komen.



Zoals reeds aangeduid is het van groot belang, waar nodig, aandeelhouders tot verantwoordelijkheid en betrokkenheid bij de onderneming te stimuleren. Daartoe is een adequate overlegstructuur en gestructureerde informatievoorziening onontbeerlijk. Evenals het maken en vastleggen van heldere afspraken over hoe de familie in haar rol als aandeelhouder aan haar verantwoordelijkheid en commitment invulling geeft. Overigens, wat betreft informatievoorziening is, om daadwerkelijke betrokkenheid tot stand te brengen en te houden, louter financiële informatie onvoldoende. Ook informatie over bijv. marktontwikkelingen, -positie, productengamma en productontwikkeling, marketing & salesinspanningen en -strategie, personele samenstelling en ontwikkelingen daarin etc. zijn eveneens relevante thema's. Maar dan wel zo, dat aandeelhouders niet in de verleiding worden gebracht in de verantwoordelijkheden van de directie te treden.



Een sterke binding van commissarissen met de aandeelhouders is van groot belang. In deze verbinding zal de juiste dialoog gevonden moeten worden met zowel het beste uitgangspunt voor de organisatie als de belangen van de aandeelhouders. Aandeelhouders zullen moeten worden meegenomen in het terugblikken naar het verleden, stilstaan bij het heden en vooruitkijken naar de toekomst zodat een horizonperspectief ontstaat en men, zoals reeds aangegeven, weg blijft van de hectiek van de dag en een te operationele insteek.

Dit document is samengesteld door:

Bas Braad
Vennoot Custom Management
François Carstens
Partner MESA FBC
Geert-Jan Groothuis
Partner Bakkenist
Herman Hovestad
Vennoot Custom Management

Met dank aan de bijdragen van:

Michiel Alewijnse
Partner MESA FBC
Hessel Franssen
Managing Partner Bakkenist

