

Talentmanagement in het familiebedrijf

Door: Jurgen Geerlings, Geert-Jan Groothuis, François Carstens, Herman Hovestad

Inleiding.

Moeten wij ons als familiebedrijf ongerust maken over onze concurrentiekracht? Gezien het zwakke profiel en imago dat het familiebedrijf in het algemeen heeft naar de arbeidsmarkt, en in het bijzonder naar het segment van de talentvolle en ambitieuze mensen? Welke rol heeft de RvC bij dit vraagstuk te vervullen?

Deze vragen stonden centraal in de najaarsbijeenkomst die MESA, Bakkenist en Custom Management op 26 november 2014 hebben georganiseerd voor commissarissen in het familiebedrijf.

Uit onderzoek in de VS blijkt dat de instroom, doorstroom en uitstroom van talentvolle mensen laag staat op de agenda van het familiebedrijf. Wij vragen ons nu af wat de Raad van Commissarissen bij het familiebedrijf in Nederland weet over talent en in hoeverre zij zich hiermee bemoeit. Het gaat dan niet alleen om talentmanagement in het algemeen, maar vooral ook om het aanstormend talent van de volgende generatie uit de familie en hoe zich dit verhoudt met het aantrekken en behouden van talentvolle buitenstaanders.

Tijdens de avond is stilgestaan bij de vraag waar de deelnemers in hun rol van commissaris, als het gaat om talentmanagement, tegenaan lopen en welke aanbevelingen zij kunnen delen.

Prangende thema's en dilemma's.

Om te beginnen is aan de orde of talentmanagement door familiebedrijven wel als taak en verantwoordelijkheid wordt beschouwd. Als dat zo is, en dat lijkt verstandig, dan dienen ondernemende families zich met onder meer de volgende prangende thema's en dilemma's bezig te houden:

- Hoe krijgen we de talentvolle buitenstaanders aan boord?
- Hoe houden we hen vast?
- Hoe gaan we om met de familie in het bedrijf:
 - o Wat verwachten we van hen en wat bieden we hen?
 - o Hoe verhouden zij zich tot de buitenstaanders?
- Hoe kweken we onze opvolgers in de leiding?
- Hoe houden we de familie betrokken als talentpool?

Het valt op, zo wordt gesteld, dat de commissarissen van niet-familiebedrijven zich overwegend richten op strategie, compensatie, financial audit, directieopvolging en talentmanagement. Commissarissen van familiebedrijven zijn meer gericht op productie, logistiek en productontwikkeling, en hebben de andere onderwerpen niet of nauwelijks op de radar staan. De vraag is nu: hoe komt dat? Zijn er factoren aan te wijzen die daar een verklaring voor geven?

Toetreding van familieleden tot het bedrijf.

Voor wat betreft de toetreding van familieleden tot het bedrijf, leert de ervaring dat dit gepaard gaat met vreugde en verdriet. Uit deze stelling kunnen de volgende lessen worden getrokken:

- Je moet goed voorbereid zijn op de teleurstellingen die inherent zijn aan meewerkende familieleden en deze goed managen.
- Een doordachte visie op de intreding, doorstroming en uittreding van familieleden is essentieel. Deze visie moet betrekking hebben op zowel het bedrijf als de familie.
- De rol van de niet-familie high potentials moet bij aannahme (wat mogen zij verwachten) en in de begeleiding (hoe staan zij ten opzichte van de familieleden) duidelijk zijn.
- Ouders zijn slechte beoordelaars van hun eigen kinderen: ze zijn te streng of ze zijn te soepel.

Belangrijke vragen zijn: wat zijn de aanvullende verantwoordelijkheden van de in het bedrijf werkzame familieleden?

Dienen deze - aanvullend op het standaard salaris - te worden beloond, en zo ja, hoe dan?

Ten aanzien van de opvolging zouden de volgende algemene uitgangspunten gehanteerd kunnen worden:

- Maak het op tijd bespreekbaar; met name binnen de familie als het om familieleden gaat.
- Pak het planmatig aan.
- Formuleer heldere regels.
- Houd rekening met teleurstellingen en zorg voor alternatieve scenario's voor zowel de vervulling van de betreffende functie als voor de betreffende persoon.
- Geef buitenstaanders een sleutelrol bij de beoordeling.

Familie of bedrijf op de eerste plaats?

Om de betrokkenheid van de familie te stimuleren en te organiseren kan, met name bij grotere families, bijvoorbeeld een familievereniging in het leven worden geroepen met een eigen statuut, takenpakket, bestuur en budget. Een van de basisvragen is: zijn we een Family Business of een Business van de Familie?

De vereniging heeft als primaire doelstellingen het bevorderen van de verbondenheid binnen de familie, het onderhouden en versterken van de verbinding met het bedrijf en het vermogen, het organiseren van activiteiten en educatie en het levend houden van de historie.

Talentmanagement in het familiebedrijf: een kwestie van opvoeding?

Een deelnemer aan de bijeenkomst merkte op dat talentmanagement in zijn familie al van kinds af aan aanwezig is, namelijk bij de opvoeding, de schoolkeuze en de carrièrekeuze. Deze constatering gaf een andere deelnemende commissaris aanleiding het standpunt te opperen dat talentmanagement bij familiebedrijven veel te maken heeft met angst en onbewustzijn. Er heerst veel angst over en voor verwachtingen vanuit de familie, over binding van externen met aandelenopties en het wegllopen van bekwame externen. Onbewustzijn over talentmanagement heerst simpelweg omdat het onderwerp niet vaak op tafel komt.

Bewuste strategie nodig.

Er is ook een andere ‘aanvliegroute’ mogelijk. Daarin wordt gesteld dat je als familiebedrijf trots bent op je mensen en dat dit een sterke binding ook met talentvolle mensen teweeg brengt. De keerzijde is wel, dat je geneigd zou kunnen zijn minder kritisch en gemakzuchtig te zijn. Van groot belang is dat als je als familiebedrijf niet duidelijk bent over de toetreding, je het risico loopt dat je zowel talentvolle familieleden als talentvolle niet-familieleden verliest. Dit betekent veelal wel dat de familie door een transformatieproces moet. Als resultaat kan hier een duidelijke visie uit voortvloeien op de positie van aangetrouwden. Vervolgens rijst de centrale vraag of deze ook formele bestuurlijke rollen kunnen innemen. De lering die in ieder geval getrokken moet worden is dat het doen van impliciete aannames dodelijk kan zijn. Men loopt daarmee al gauw het gevaar dat familieleden, aangetrouwden en/of talentvolle niet-familieleden zich op enig moment uitgesloten voelen.

Is er een exit-strategie?

Belangrijk is tevens dat geleerd moet worden om te gaan met slecht presterende familieleden. Voor hen moet een exit-strategie worden geformuleerd, rekening houdend met de barrières van een uittreding. Belangrijke barrières zijn reputatieverlies en het risico van conflicten. Voor commissarissen is een cruciale rol weggelegd wanneer het gaat om het helpen beoordelen van een familielid in het bedrijf. De vraag is: zijn familieleden echt bestemd om tot de directie door te dringen? De balans houden tussen de verwachtingen van de doorgroeiende opvolgende generatie en de beoordeling van hun prestaties is een duivels dilemma. Je moet daarbij ook rekening houden met de verwachtingen van de medewerkers: ‘het plaatje moet kloppen’.

Talentmanagement en de rol van de RvC.

Maakt de RvC het gemakkelijker om (familie-)talent binnen halen? Het antwoord is bevestigend, omdat er dan een kanalisatie van de besluitvorming kan plaatsvinden, de familieperikelen kunnen worden ondervangen, de zaak vanuit een bepaalde afstand kan worden beschouwd en afwegingen kunnen worden geobjectiveerd.

Als een familielid en een niet-familielid zich in gelijke mate kwalificeren, is het OK om te kiezen voor familie. Dat is een simpele keuze. Het wordt juist complex als een familielid zich niet in gelijke mate kwalificeert als een buitenstaander. Dan is de vraag: ‘heeft hij/zij zich voldoende bewezen c.q. voldoende laten zien?’ De rol van de RvC is ook het binnenhalen van de broodnodige externe directeur als de familie niet kan voorzien in een directieopvolging. Men moet als familiebedrijf geduldig zijn bij de ontwikkeling van talent uit de familie en indien nodig een goede tussenpaus benoemen. Het dilemma is de timing: wanneer is de tijd om de overdracht te doen? Wanneer is iemand klaar?

Familiecultuur en bedrijfscultuur.

Het onderscheid tussen de familiecultuur en de bedrijfscultuur is relevant voor talentmanagement. Hierin schuilt voor een belangrijk deel de basis van het succes van het aantrekken van passende opvolgers. De familie moet met de tijd mee en het bedrijf moet ‘on top of’ blijven. Dat zijn belangrijke voorwaarden voor de continuïteit van het bedrijf. Dat geldt voor alle grote beslissingen waarmee externe invloed is gemoeid. Niet alleen voor externe directeuren, maar ook voor extern kapitaal. Daarvoor moeten heldere uitgangspunten worden geformuleerd en dat is een belangrijke taak en verantwoordelijkheid van de familie: wat wil zij wel en wat niet? Wat zijn de randvoorwaarden voor het aantrekken van externe resources?

Zo zouden wat betreft extern kapitaal bij wijze van voorbeeld de volgende uitgangspunten geformuleerd kunnen worden:

- Geen beursgang.
- De familie moet zich blijven herkennen in het bedrijf.
- De familie moet in het bedrijf kunnen blijven werken.
- Het bedrijf moet aantrekkelijk blijven voor alle stakeholders.
- De familie moet een controlerend belang houden.

In dit voorbeeld wordt vastgesteld dat de familiecultuur mee moet kunnen met de ontwikkeling van het bedrijf. Je moet als familie het bedrijf kunnen volgen. De familie moet zich op de gepaste momenten op juiste wijze kunnen opstellen.

Talentmanagement en de invloed van bedrijfsomvang en bedrijfs-'leeftijd'.

Het maakt voor talentmanagement uit of je groot of klein bent als familiebedrijf. De loopbaanmogelijkheden schelen aanzienlijk. Tegenwoordig blijven mensen meer tijdelijk op een functie en zetten zij hun loopbaan elders voort. Voor een klein familiebedrijf dat geen doorgroei mogelijkheden kan bieden levert dit als kans op dat een aantrekkelijke tijdelijke functie ter beschikking gesteld kan worden die als springplank kan dienen voor een doorgroei bij een andere aantrekkelijke werkgever. Verder maakt het nogal uit in welke generatie je zit als familiebedrijf: in de eerste of bijvoorbeeld de elfde generatie?

Een familie moet als het ware een 'track record' hebben opgebouwd om goed om te gaan met de dilemma's die inherent aan talentmanagement zijn. Bovendien heb je als familiebedrijf met een gevestigde reputatie wel degelijk een bepaalde aantrekkingskracht.

Enkele verdere gedeelde en besproken inzichten en aanbevelingen.

- Permanente educatie van de DGA moet er voor zorgen dat hij/zij uit zijn/haar 'cocon' wordt gehaald. Dat is belangrijk voor de continuïteit van het familiebedrijf. De RvC kan hem/haar stimuleren om kennis te nemen van inzichten uit de buitenwereld. Laat de DGA, indien mogelijk, bijvoorbeeld ook lid zijn van een RvC van een ander (familie-?)bedrijf.
- Niet alleen de DGA en CEO moeten aan permanente educatie doen. Dat geldt ook voor de NextGen in hun rol als eigenaar en medewerker/directie. Vanuit de RvC zou nadrukkelijk gestimuleerd moeten worden dat de NextGen ervaring buiten het bedrijf opdoet.
- Als RvC heb je de functie en verantwoordelijkheid om met de familie en het bedrijf vast te stellen welke kwalificaties je over twee of drie jaar nodig hebt om goed te functioneren in de directie. Je moet er op vooruit lopen. Daarbij moet nadrukkelijk worden besproken of deze visie consequenties voor de familie heeft, en zo ja, welke dat zijn.
- Je moet als RvC helpen om de juiste voorwaarden te scheppen om (familie- en niet-familie-) talenten binnen het bedrijf te halen, te behouden, verder te ontwikkelen en te benutten.
- De RvC is er ook voor om de diversiteit te bewaken van de directie en MT met betrekking tot leeftijden, capaciteiten, ervaring, persoonlijkheidskenmerken, en waar mogelijk, geslacht.
- Uittreding van familieleden moet goed worden gekanaliseerd. Ook hier is een belangrijke rol voor de RvC weggelegd.
- De RvC moet in een voorkomend geval de statische situatie bij een familiebedrijf doorbreken en helpen voorkomen dat het bedrijf op termijn een zeltogende 'dinosaurius' wordt. Bewust talentmanagement is daarbij van groot belang.

- Ervaringen van en/of bij andere familiebedrijven moeten worden ingebracht om de eigen situatie beter te kunnen nuanceren en het anders te leren zien. De RvC zou dit moeten stimuleren.
- Je moet een sterke voorzitter (van de RvC) hebben en hem of haar een goed introductieprogramma geven in het bedrijf en de familie.
- Talentplanning moet nadrukkelijk op de agenda staan van de RvC. Daarbij moet een onderscheid worden gemaakt voor de planning van familieleden en externe managers. Deze plannings moet volledig transparant zijn. De markt dwingt de RvC om de HR-rol serieus te nemen.
- De RvC kan niet zomaar het bedrijf in. Maar de reikwijdte gaat wel verder dan alleen de directie. Laat zo nu en dan iemand uit het tweede echelon een presentatie met discussie geven aan de RvC.

Maarsbergen, februari 2015