

Goed en minder goed presterende familiebedrijven – lessen voor managers

D. Miller is Research Professor of Strategic Management aan HEC Montreal en Chair in Strategy and Family Enterprise aan de universiteit van Alberta. I. Le Breton-Miller is president voor Organizational Effectiveness Research en Senior Research Associate aan de universiteit van Alberta en adviseert bedrijven op het gebied van personeel en organisatiestructuur.¹

1. Danny Miller heeft meer dan 120 artikelen en zes boeken op zijn naam staan. Zijn meest recente boek, dat hij samen met Isabelle Le Breton-Miller schreef, is Managing for the Long Run (Harvard Business School Press, Boston, 2005). De auteurs zijn dank verschuldigd aan de Sociale Sciences and Humanities Research Council of Canada, dat financiering voor dit onderzoek heeft verstrekt. Dank gaat ook uit naar Luc Farinas, John Whitney, Nathaniel Foote, Lloyd Steier en Ken Craddock voor hun nuttige commentaar. De auteurs zijn te bereiken via Danny.Miller@hec.ca respectievelijk lebreton@generation.net.

Over familiebedrijven doen nogal wat vooroordelen de ronde die door klinkende resultaten worden gelogenstraft – althans wanneer bepaalde 'stille krachten' consequent worden toegepast. Wat kunnen managers leren van succesvolle familiebedrijven?

Familiebedrijven hebben niet bepaald een flitsend imago. Vaak worden ze gezien als slome organisaties – ouderwetse en naar binnen gerichte bedrijven waar vriendjespolitiek en familievetes welig tieren en als bedrijven die kampen met een gebrek aan financiële middelen. In de literatuur over familiebedrijven, zowel van mensen uit de praktijk als van academici, worden doorgaans vooral de bijzondere uitdagingen voor dit soort bedrijven besproken – en hun dominante rol in sommige economieën. Maar waarom blijkt dan uit het ene na het andere onderzoek steeds opnieuw dat familiebedrijven winstgevender, veerkrachtiger en levensvatbaarder zijn dan hun concurrenten?² En hoe komt het dat er onder de succesvoorbeelden die worden besproken in bestsellers als *In Search of Excellence* en *Built to Last* allerlei familiebedrijven voorkomen, ook al wijzen de auteurs van die boeken niet op dat aspect?

Wij hebben deze paradox verkend in ons boek *Managing for the Long Run* (Harvard Business School Press, 2005). We kijken in dat boek naar diverse oude en succesvolle familiebedrijven en bespreken hun opmerkelijke methoden. Dit artikel is mede op dat onderzoek gebaseerd maar bestrijkt een bredere steekproef van zowel succesvolle als onsuccesvolle bedrijven. In een kader beschrijven we onze onderzoeksmethoden en enkele kwantitatieve uitkomsten.

De conclusies die we op basis van ons onderzoek trekken, zijn zowel verhelderend als verrassend: verhelderend omdat familiebedrijven succesvol bleken te zijn terwijl ze juist afweken van de kortzichtige aanpak van ooit bejubelde bedrijven als Enron, WorldCom en het nieuwe Hewlett-Packard. Ver-

rassend omdat de belangrijkste succesfactoren van familiebedrijven door de buitenwacht vaak worden beschouwd als hun nadelen. Dat zijn onder andere stabiliteit en focus, clan-gedrag, afhankelijkheid van sterke partners, en hun onafhankelijkheid van aandeelhouders die hun in staat stelt om snel onorthodoxe maatregelen te treffen. Wij noemen deze prioriteiten de vier C's: 'Continuïteit', 'Community', 'Connection' en 'Command'. Wij hebben in ons onderzoek geconstateerd dat de bij uitstek goed presterende familiebedrijven zich bedienen van deze vier C's en de methoden ('elementen') die ervan zijn afgeleid. Zij danken er hun onderscheidend vermogen aan. De minder goed presterende familiebedrijven uit ons onderzoek, daarentegen, vertoonden deze C-prioriteiten veel minder consequent en leken vaker ten prooi te vallen aan de schaduwzijden ervan.

De vier C's zijn inductief afgeleid van een kwalitatieve analyse van succesvolle en onsuccesvolle familiebedrijven (zie kader 'Over ons onderzoek'). Ze staan voor de prioriteiten die we keer op keer tegenkwamen bij de succesvolle familiebedrijven die we hebben onderzocht. Deze prioriteiten kwamen niet alleen tot uitdrukking in de uitspraken van het management van deze familiebedrijven maar, nog veel belangrijker, ook in de thematisch met die prioriteiten verwante manieren van werken. Neem bijvoorbeeld het streven naar continuïteit voor de onderneming op de lange termijn. Dit doel bleek uit uitspraken als 'we willen dit bedrijf topfit houden voor de volgende generaties van de familie', of 'wij managen deze onderneming voor de lange termijn'. Die prioriteit werd in praktijk gebracht door grote investeringen te doen in de

toekomst van de onderneming en in de daarvoor benodigde capaciteiten. Het bleek ook uit de lange trajecten die de managers doorliepen om zich de waarden en vaardigheden van de onderneming eigen te maken, en de lange bestuurlijke perioden waarin ze die waarden en vaardigheden vervolgens in praktijk brachten. Iets dergelijks geldt ook voor de andere drie C's: ze passen als groep op een natuurlijke manier onder een overkoepelend thema.

Er doen verschillende definities de ronde voor het begrip 'familiebedrijf'. Wij hanteren hier de definitie die we in ons boek hebben gegeven: 'al dan niet beursgenoteerde bedrijven waar een familie de meeste aandelen of stemmen heeft, en waar één of meer leden van die familie sleutelposten bezetten in het management'. Het familiekarakter van een bedrijf wordt natuurlijk groter als de familie een aanzienlijk belang heeft; als de familie het topmanagement levert; en als men duidelijk de intentie heeft om het bedrijf in de familie te houden. Bij de meeste door ons onderzochte familiebedrijven golden al deze aspecten van de definitie.

In dit artikel geven we een beknopte samenvatting van onze bevindingen. We concentreren ons daarbij op concrete voorbeelden en lessen voor managers. Voor iedere C bespreken we eerst de gebruikelijke perceptie ervan, namelijk dat het om een kenmer-

kend nadeel van familiebedrijven in het algemeen zou gaan. Vervolgens bespreken we de positieve aspecten van diezelfde C, en hoe die positieve aspecten geworteld zijn in de aard en aandachtspunten van de familie-eigenaren. Vervolgens beschrijven we voor iedere C de vier of vijf sleutelementen die in ons onderzoek aan het licht zijn gekomen. Ten slotte behandelen we voor iedere C hoe deze elementen het concurrentievoordeel kunnen helpen versterken, hoe ze bij slecht presterende familiebedrijven hebben uitgepakt als een nadeel, en wat managers hier in het algemeen van kunnen leren. De tabel in figuur 1, een aangepaste versie van een tabel uit ons boek, geeft een overzicht van de C's; de tabel in figuur 2 specificeert de twee verschillende reeksen waarden die we hebben gemeten voor succesvolle respectievelijk onsuccesvolle familiebedrijven.

Over ons onderzoek

Doel en reikwijdte

De vier C-categorieën en hun elementen zijn ontleend aan ons eerdere werk.* Dat betrof kwalitatief onderzoek naar een groep uitstekend presterende familiebedrijven met het doel om de factoren in kaart te brengen die deze bedrijven zo succesvol maakten. Het onderzoek dat ten

Figuur 1. De vier C's

Continuïteit	
Prioriteit – Volg een duurzame, inhoudelijk belangrijke missie en ontwikkel een gezonde onderneming om deze ten uitvoer te brengen	Aanpak – Kies voor een betekenisvolle visie en bouw de daarvoor benodigde kerncapaciteiten op, door offers te maken en in de lange termijn te investeren; bestuur de onderneming zorgvuldig; zorg voor lange leertrajecten en lange bestuursperioden
Community	
Prioriteit – Voed een samenhangende en zorgzame cultuur die bestaat uit betrokken en gemotiveerde mensen	Aanpak – Benadruk heldere waarden; werk voortdurend aan socialisering; creëer een verlichte verzorgingsstaat; zorg voor een informele sfeer die initiatief en teamwerk mogelijk maakt
Connection	
Prioriteit – Ontwikkel blijvende win-winrelaties met externe partijen, met het oog op de levensvatbaarheid van de onderneming op de lange termijn	Aanpak – Wees een gulle partner; leg de looper uit voor de klant; onderhoud het contact met 'stakeholders'; wees een goede burger voor de samenleving
Command	
Prioriteit – Benut de vrijheid om moedige beslissingen te nemen teneinde de onderneming aan te passen en zo vitaal te houden	Aanpak – Handel snel en met moedige originaliteit; vernieuw voortdurend; creëer een divers en goed samenhangend topmanagementteam

2. R.C. Anderson en D. Reeb, 'Founding family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500', *Journal of Finance*, 58, 2003, p. 1301-1328; B. Villalonga en R. Amit, 'How do family ownership, management and control affect firm value', working paper, Department of Finance, Harvard Business School, 2004; Joseph Weber e.a., 'Family Inc.', *Business Week*, 10.11.2003.

Figuur 2. De positieve en de negatieve kanten van de vier C's

Positieve aspecten	Negatieve aspecten
Continuïteit	
Investerings in de toekomst, diepgewortelde kerncapaciteiten, consistentie en synergie in strategie	Stagnatie, te beperkte focus, te sterke betrokkenheid bij één enkel product of bij één markt
Community	
Gemotiveerd, getalenteerd personeel dat zijn initiatief en creativiteit inzet in het belang van de onderneming; uitstekend teamwerk; geen bureaucratie en geen eenzijdige prestatieprikkels	Eilandmentaliteit, 'group think', blindheid voor externe ontwikkelingen; intolerantie ten opzichte van nieuwe ideeën; management per comité
Connection	
Klantloyaliteit, geprivilegieerde toegang tot middelen bij leveranciers, partners en overheden; goede reputatie in de gemeenschap	Vriendjespolitiek; te grote afhankelijkheid van een te klein aantal externe partijen dat niet langer brengt wat de onderneming nodig heeft
Command	
Scherpe, innovatieve, onorthodoxe strategieën die andere ondernemingen niet zomaar kunnen kopiëren; vermogen tot snelle aanpassing	Overmoed, te riskante stappen, irrelevante strategieën

grondslag ligt aan dit artikel betreft een meer stelselmatige behandeling van een grotere groep van zowel succesvolle als onsuccesvolle familiebedrijven teneinde het voorkomen van de vier C-categorieën en hun elementen te onderzoeken.

Steekproef

Niet als in het voorafgaande onderzoek* zijn de succesvolle bedrijven geselecteerd uit de lijsten met de grootste Amerikaanse en mondiale familiebedrijven die door *Family Business Magazine* worden opgesteld. Daarenboven werden de volgende aanvullende selectiecriteria gehanteerd:

1. Een bedrijf moest de afgelopen tien jaar het grootste of op één na grootste marktaandeel hebben gehad (gegevens zijn ontleend aan The Market Share Reporter, Hoover's, beschikbare bedrijfstakrapporten en websites);
2. Het bedrijf moest ten minste 45 jaar oud zijn;
3. Er moesten secundaire bronnen voorhanden zijn over de elementen.

Meer dan 40 procent van onze 46 succesvolle bedrijven waren niet beursgenoteerd. We hebben cliënten gemeen, maar een representatieve lijst van onze succesvolle ondernemingen bestaat onder andere uit Banc One, L.L. Bean, Bechtel, Benetton, BMW, Bombardier,

Bulgari, Cargill, Cascades Paper, Coors, Corning, Donnelley, Estée Lauder, Ferragamo, Fidelity, W.L. Gore, Hallmark, Hasbro, Ikea, S.C. Johnson, Lego, Levi-Strauss, Marriott, Mary Kay, Michelin, Nordstrom, New York Times, Prada, Purdue, Quebecor, J.R. Simplot, Smucker, Tetra-Pak, Tyson, Wal-Mart, de Washington Post en Wrigley.

Onze vergelijkende steekproef van 24 onsuccesvolle familiebedrijven kwam tot stand op basis van een panel consultants en wetenschappers gespecialiseerd in familiebedrijven, alsmede onze eigen adviespraktijk. Dit waren grote, bekende ondernemingen die ten minste drie jaar aan één stuk problemen hadden gehad en marktaandeel hadden verloren. Er zaten uiteindelijk acht faillissementen of grote reorganisaties in deze groep. De onsuccesvolle bedrijven (cliënten weer uitgezonderd) waren onder andere Bingham, Birks, Schwinn, Steinway, Yamaha, Olympia & York, Seagram, Bata, Barney's, Disney, Eaton, Ford, Gucci en Wang. Voor bedrijven als Coors, Corning, Levi-Strauss, Olympia & York en Tyson werden zowel probleem- als succesperioden bekeken.

Gegevensverzameling

Voor elke geselecteerde onderneming werden er grote bestanden aangelegd met artikelen, boeken en materiaal van het web van de laatste tien jaar of langer geleden. Bij tien succesvolle en tien onsuccesvolle bedrijven hebben

we ook interviews afgenomen met topmanagers en of consultants die met die bedrijven hadden gewerkt. De bestanden over de bedrijven bevatten informatie over de bedrijfstak en de aard van het bedrijf, de leiding, de strategieën, organisatiemethoden, functionele methoden (marketing, HR, financieel, operations) indicaties voor prestaties (marktaandeel, prijzen en onderscheidingen, patenten, groei, financiële resultaat voor zover beschikbaar).

We hebben voor ieder van de vier C's en de zeventien bijbehorende elementen kenmerken gedefinieerd. Dit leverde twee tot vijf kenmerken op per element. Het element 'de missie telt', bijvoorbeeld, werd op drie kenmerken bekeken: of er een aantrekkelijke en ambitieuze missie was, of inhoudelijke doelen belangrijker werden geacht dan financiële doelen, en in hoeverre de missie stabiel was en de nadruk legde op continuïteit. Ook hebben we elementen opgenomen, wederom beoordeeld aan de hand van verscheidene kenmerken, voor de schaduwzijden van iedere C (bijvoorbeeld stagnatie bij continuïteit; eilandmentaliteit bij 'community'; vriendjespolitiek bij 'connection').

De scores zijn toegekend door drie uiterst ervaren onderzoekers met een Master's of Ph.D. in management, die 'double blind' met hetzelfde materiaal hebben gewerkt. Een score van 0 werd toegekend als er geen aanwijzing was voor een bepaald kenmerk van een element, een 1 wanneer er wel zo'n aanwijzing was. In 82 tot 94 procent van de gevallen, afhankelijk van het kenmerk, kwamen de toegekende scores overeen. Waar de scores verschilden, is geprobeerd om door discussie het meningsverschil op te lossen; kon de twijfel niet worden weggenomen of ontbrak er informatie, dan werd een score van 0 toegekend.

Uitkomsten

Onze succesvolle bedrijven scoorden voor alle C's en elementen duidelijk hoger dan de onsuccesvolle (zie figuur 3). Maar niet alle elementen leverden grote verschillen op. Inhoudelijke missies, geduldige aandeelhouders, lange bestuurlijke perioden en leertrajecten, gulheid bij samenwerken, duurzame contacten, voorbeeldig burgerschap, originaliteit en vernieuwing kwamen slechts in beperkte mate meer voor bij de succesvolle dan bij de onsuccesvolle familiebedrijven. De overige elementen kwamen echter wél veel vaker voor bij de succesvolle dan bij de onsuccesvolle bedrijven uit onze steekproef, en wel significant op niveau 0,05 volgens de Fischer Exact-test van proporties. Het aspect 'connection' vertoonde minder drastische verschillen tussen de deelverzamelingen, maar het verschil tussen de proporties van 0,50 en 0,31 is toch vermeldenswaard.

Een andere interessante bevinding is dat de succesvolle bedrijven de door ons* in kaart gebrachte kwaliteiten

consequenter te zien geven dan de onsuccesvolle bedrijven. In de groep succesvolle bedrijven telden we drie keer zoveel bedrijven met meer dan zestig procent van de elementen dan in de groep onsuccesvolle bedrijven. Dat sluit aan bij onze eigen stelling dat structureel succesvolle familiebedrijven niet slechts het ene of andere element in praktijk brengen, maar het hele arsenaal. In ons boek* hebben we gezegd dat zowel binnen als tussen de C's bepaalde elementen in verschillende richtingen wijzen – en dat daardoor constructieve spanning ontstaat die bedrijven wellicht helpt om de excessen voor de vier C's (de gebruikelijke mening over familiebedrijven waar we in ons artikel elke C mee openen) te vermijden. Kijken we naar de proportie-excessen of schaduwzijden van de C's, dan is het ook niet verwonderlijk dat deze veel meer voorkomen bij de onsuccesvolle bedrijven. Stagnatie, eilandmentaliteit en extreem gedrag bij de leiding kwamen vrij algemeen voor bij de onsuccesvolle familiebedrijven. Kortom, de gebruikelijke perceptie van familiebedrijven leek inderdaad van toepassing te zijn op die specifieke bedrijven.

* Managing for the Long Run, Harvard Business School Press, Boston, 2005.

'Continuïteit'

Gebruikelijke perceptie

Familiebedrijven zijn veelal trage en bekrompen ondernemingen die zich niet kunnen aanpassen of die niet kunnen veranderen. Volgens sommige academici zijn familiebedrijven niet geneigd om te investeren in hun toekomst, passen ze niet snel nieuwe technologie toe, zijn ze minder innovatief en schrikken ze terug voor diversificatie en internationale expansie.³

Alternatieve interpretatie

De succesvolle familiebedrijven in ons onderzoek waren geen toonbeelden van stagnatie maar van continuïteit. Zij concentreerden zich op een belangrijke missie met betrekking tot een specifiek sociaal of economisch doel, en weken daar niet van af. Het uiteindelijke doel was om een bepaalde belangrijke activiteit beter te blijven doen dan ieder ander, en om de investeringen te plegen die dat mogelijk maakten. In het geval van de New York Times was de missie om een goed geïnformeerd electoraat te helpen opbouwen; Timken bevorderde de industriële ontwikkeling door lagers met een zo laag mogelijke wrijving te maken. De bedrijven concentreerden zich consequent en met het oog op

3. A. Chandler, *Scale and Scope*, Free Press, New York, 1990; E. Ellington en R. Deane, 'TQM adoption practices in the family owned business', *Family Business Review*, 9, 1996, p. 5-14; Y. Amihud en B. Lev, 'Does corporate ownership structure affect corporate diversification', *Strategic Management Journal*, 20, 1999, p. 1063-1069; S.A. Zahra, 'Ownership involvement and international expansion: An empirical test of the stewardship theory among family firms', *Journal of Business Venturing*, 18(4), 2003, p. 495-512.

Figuur 3. Vergelijking van de succesvolle en onsuccesvolle familiebedrijven per element voor elke C

	Uitstekend presterende familiebedrijven, gemiddelde proporties	Familiebedrijven in de problemen, proporties
Continuïteit		
Inhoudelijke missie i.p.v. financieel resultaat	,54	,37
Thematisch, op competenties gebaseerde strategie	,86	,39*
Geconcentreerde investeringen met oog op lange termijn	,72	,04*
Geduldige aandeelhouders	,52	,44
Lange leertrajecten en bestuurlijke perioden	,80	,63
<i>Gemiddelde 'Continuïteit'</i>	,69	,37
<i>Excessieve 'Continuïteit' – Stagnatie</i>	,03	,48*
Community		
Heldere waarden	,66	,40*
Zorgvuldige selectie en socialisering	,57	,14*
Verzorgingsstaat voor medewerkers	,64	,28*
Informeel, initiatief en teamwerk	,62	,19*
<i>Gemiddelde 'Community'</i>	,62	,25
<i>Excessieve 'Community' – Eilandmentaliteit</i>	,12	,55*
Connection		
Verlicht partnerschap	,51	,33
Dicht bij de klant	,56	,27*
Goed onderhouden contacten	,52	,35
Burgerschap	,42	,29
<i>Gemiddelde 'Connection'</i>	,50	,31
<i>Excessieve 'Connection' – Vriendjespolitiek en afhankelijkheid</i>	,07	,28
Command		
Originaliteit	,78	,63
Moed	,80	,40*
Vernieuwing	,67	,44
Samenhang in het topmanagement	,54	,13*
<i>Gemiddelde 'Command'</i>	,70	,40
<i>Excessieve 'Command' – Ondoordachte stappen of overmoed CEO</i>	,03	,44*

Noot: een * achter een getal geeft aan dat proporties statistisch significant anders zijn op niveau van 0,05

de lange termijn op hun missie, maar dat betekende niet dat zij koste wat het kost vasthielden aan een bepaald product of een specifieke markt of branche. De New York Times is commercieel actief in allerlei landen, en het bedrijf voert allerlei kranten en activiteiten in andere media. Timken maakt niet alleen de beste conische lagers maar voert ook een bijzonder groot productscala, variërend van lagers van een paar gram tot lagers van honderden ponden, die in tientallen markten over de hele wereld worden geleverd. Ook maakt het bedrijf het staal van uiterst hoge kwaliteit voor de lagers.

Familie-achtergrond

De uitstekend presterende bedrijven uit ons onderzoek dankten hun continuïteit op twee manieren

aan het feit dat ze familiebedrijven waren. Om te beginnen was daar de wens om een sterk bedrijf na te laten aan toekomstige generaties. De bedrijven herinvesteerden doorgaans veel van hun winst in het bedrijf, ze investeerden in de toekomst, en ze bleven doen waar ze goed in waren. Er was een tastbaar gevoel dat het bedrijf 'er moest zijn voor de kinderen' – om hun een toekomst te bieden waar ze in economisch, emotioneel en sociaal opzicht voldoening uit zouden kunnen putten. De tweede familiemotivatie was om de familiewaarden en ethische normen hoog te houden – om een bijdrage te leveren die telde en waar de familie en toekomstige generaties eer in zouden kunnen stellen. De vrouw van de uitgever van de New York Times, Arthur Sulzberger Jr., zei ooit over haar man: 'Arthur

gelooft oprecht dat hij eeuwig in de hel zal branden als hij dit (zijn leiding over de Times) verknalt'.⁴ Het ging er vooral om de reputatie van de familie en haar rol en status in de gemeenschap in stand te houden.

Prioriteiten en aanpak

Deze familieoverwegingen komen op tal van manieren tot uitdrukking rond het thema continuïteit. De volgende voorbeelden komen uit ons onderzoek naar buitengewoon presterende bedrijven.

Streef een missie na die telt voor de wereld: kwaliteit, innovatie en dienstverlening komen op de eerste plaats, niet het financiële resultaat. De essentie van continuïteit is de toewijding aan een duurzame missie. De New York Times heeft in haar streven om een verlicht electoraat te doen ontstaan bij herhaling hard en moedig duistere zaken aangekaart, van Boss Tweed in de negentiende eeuw en corruptie bij de politie en de Pentagon Papers in de jaren zeventig van de afgelopen eeuw tot kritiek op de eigen bevooroordeelde verslaggeving over het conflict in Irak in 2004. Op dezelfde manier volgt ook bandenmaker Michelin onverdroten zijn missie om reizen veiliger en plezieriger te maken: van de uitvinding van de pneumatische band in 1891 en de radiaalband in 1946 tot de onverwoestbare banden die het bedrijf ontwikkelde voor de Space Shuttle en de Concorde na de desastreuze crash van dat vliegtuig. Michelin heeft zich altijd hoofdzakelijk toegelegd op de productie van banden – maar is op dat gebied al meer dan een eeuw lang de innovator bij uitstek en levert elk type band dat bestaat. Het bedrijf investeert al tientallen jaren minstens twee keer zoveel in onderzoek en ontwikkeling als de concurrentie.

Kies voor een thematische strategie waarbij de kerncompetenties verder worden uitgebouwd. De missie van ondernemingen als Timken, Michelin en de New York Times leiden tot strategieën die erop gericht zijn om de kerncompetenties uit te bouwen. De New York Times heeft altijd meer nieuwsvergarende bureaus gehad dan welke ander nieuwsbedrijf ook, zowel in gedrukte media als in radio en televisie. De krant heeft ook consequent betere journalisten aangetrokken en opgeleid, en heeft aan de vleet Pulitzerprijzen gewonnen. Timken legt zich toe op het verbeteren van het ontwerp en de productiemethoden voor lagers: tijdens de grote crisis van de jaren dertig zette het bedrijf overtuigend personeel in om nieuwe legeringen en productiemethoden te ontwikkelen die tot op de dag van vandaag worden gebruikt. Ten tijde van de laagconjunctuur in de jaren tachtig bouwde het bedrijf

de meest efficiënte staalfabrieken ter wereld – drie keer zo efficiënt als die van de Japanners – met het allerbeste staal ter wereld. De kwaliteit was zo goed dat zelfs concurrerende Japanse lagerfabrikanten hun staal bij Timken kochten. Timken bereikte dit alles door zich te blijven richten op alles wat doorslaggevend was om de kerncompetenties en het concurrentievermogen te versterken.

Investeer gericht en hanteer een horizon van tientallen jaren. Dergelijke prestaties zouden onmogelijk zijn zonder een zowel in richting als in tijd afwijkend investeringsbeleid. Ten eerste: de richting. Estée Lauder zet de aanzienlijke middelen van de onderneming geconcentreerd in op de promotie. Dit bedrijf investeert minstens twee keer zoveel als de concurrenten om marktaandeel op te bouwen en klanten aan zich te binden – de twee factoren waar het zijn succes aan dankt. Estée Lauder heeft een brutomarge van 80 procent maar de nettowinst bedraagt slechts zes procent. Ten tweede: de tijdshorizon. Michelin heeft investeringen gedaan in onderzoek en ontwikkeling die in sommige gevallen pas na meer dan twintig jaar iets begonnen op te leveren. Het meest recente voorbeeld is een complete verplaatsbare bandenfabriek op wielen die overal ter wereld banden kan maken en tegen een fractie van de kosten van vroeger, in enkele uren kan worden geïnstalleerd. Michelin geeft veel uit aan onderzoek en ontwikkeling, procesverbetering en de constructie van de beste fabrieken in de industrie. Maar het bedrijf heeft geen uitgebreide kantoren en schuwt luxe onkostenrekeningen. Zelfs de topmanagers hebben bij Michelin spartaanse werkplekken in de fabrieken. (Hetzelfde zagen we bij Timken, Coors en vele andere familiebedrijven uit ons onderzoek, waar met regelmaat biljonairs rondlopen op de werkvloer.)

Eis geduld en offers van de aandeelhouders. De families Cargill en Macmillan die het voor het zeggen hebben bij grondstoffengigant Cargill hebben meer dan een eeuw lang genoeg genomen met magere dividenden terwijl het bedrijf een internationale infrastructuur voor het transport en de opslag van graan opbouwde. Cargill blijft het bereik en de effectiviteit van dit systeem uitbreiden en herinvesteert vaak de totale winst in de onderneming om verbeteringen door te voeren. Bij de New York Times verplichtte de familie Sulzberger zich door middel van een convenant ertoe om haar aan-

Streef een missie na die telt voor de wereld: kwaliteit, innovatie en dienstverlening komen op de eerste plaats, niet het financiële resultaat

4. S. Tift en A. Jones, *The Trust*, Little Brown, Boston, 1999, p. 779.

delen een eeuw lang niet te verkopen. De familieleden van dat moment gaven daarmee voor hun hele leven een vermogenswinst op van meer dan een miljard dollar, enkel en alleen om een positieve bijdrage te kunnen blijven leveren aan de democratie.

Geef managers intensieve leertrajecten en lange bestuursperiodes. Veel Timkens, Sulzbergers, Cargills, Macmillans en Michels hebben er tientallen jaren over gedaan om alle aspecten van hun bedrijven onder de knie te krijgen. Zij leerden het vak in veel

gevallen in nauwe samenwerking met familieleden. Zo worden de waarden van de onderneming en de ambachtelijke bedrijfskennis op een uiterst degelijke manier doorgegeven.

Vervolgens zaten de familieleden die de top in het bedrijf haalden tientallen jaren achtereen in die topposities; zij voerden hun langetermijnvisie uit zonder bang te hoeven zijn dat ze door tijdelijke hobbels gedwongen zouden worden om van koers te veranderen.

Het voordeel van het familiebedrijf

Het topmanagement van een beursgenoteerde onderneming staat onder druk om goede kwartaalresultaten te laten zien. De topmanagers zitten betrekkelijk kort op hun post en zijn voor een groot deel van hun beloning afhankelijk van aandelenopties. Daarom zijn zij geneigd om maatregelen te nemen die op korte termijn effect sorteren, zoals overnames en kostenbesparing. Soms zijn dergelijke maatregelen echter schadelijk voor de vooruitzichten van de onderneming op de langere termijn. Onze uitstekend presterende familiebedrijven pakten het heel anders aan. Daar was het topmanagement gecommiteerd aan de missie van de onderneming. De topmanagers zaten er voor de lange termijn. Bovendien was het voor hen persoonlijk bevredigend dat het bedrijf maatschappelijk goed presteerde, dat zij zelf werkten aan de reputatie van het bedrijf, of dat ze de toekomst van de familie veilig stelden. Zij schiepen er behagen in heel goed te zijn in een bepaalde activiteit en zo superieure kerncompetenties te creëren.

Te vermijden risico's

Achter veel voorkomende misvattingen schuilen soms belangrijke inzichten. Dat geldt ook voor de

relatie tussen stagnatie en continuïteit. Enkele van de onsuccesvolle familiebedrijven uit ons onderzoek vervielen inderdaad van continuïteit in stagnatie. Pianobouwer Steinway en schoenenfabrikant Bata verzuimden hun producten, productie- en marketingmethoden te moderniseren en bleven steken in hun traditie. Te veel continuïteit, wanneer dat een product of markt betreft in plaats van een brede competentie of missie, kan inderdaad tot stagnatie leiden.

Wat zijn de lessen?

Inhoudelijke doelen kunnen veel effectiever zijn dan financiële doelen, vooral wanneer de onderneming zich toelegt op de competenties die bij uitstek doorslaggevend zijn om die doelen te bereiken, en wanneer ze daar ook in investeert. Eigenaren en managers moeten bereid zijn om de essentiële afwegingen te maken ten aanzien van investeringen. Topmanagers hebben tijd nodig om, ongeacht tegenslagen in enig kwartaal, hun visie in praktijk te brengen. Hun prestatieprikkels moeten gebaseerd zijn op allerlei verschillende indicatoren – zowel inhoudelijke als financiële – voor de lange termijn. Het topmanagement moet worden geëvalueerd door 'stakeholders' die de prestaties van de onderneming vanuit verschillende invalshoeken beoordelen. In hun beoordeling van managers en de prestaties van de onderneming moeten de commissarissen consequent zoeken naar concrete aanwijzingen dat de competenties van de onderneming worden versterkt: cijfers over klantenbinding, de omzet uit nieuwe producten, kwaliteitsgegevens, gegevens over de vaardigheden van medewerkers en het verloop onder het personeel zijn allemaal elementen van dat verhaal.

'Community'

Gebruikelijke perceptie

Familiebedrijven zijn het speelterrein van clans, hebben een eilandmentaliteit, zijn naar binnen gericht en geven voorrang aan familieleden. Lokale medewerkers en familieleden komen op de eerste plaats – prestaties wegen minder zwaar bij een familiebedrijf, en voor meningen van anderen dan de oprichters of de familie-eigenaren is geen ruimte.⁵

Alternatieve interpretatie

Er is ongetwijfeld wel iets waar aan dergelijke observaties. Maar bij de structureel succesvolle familiebedrijven die wij hebben onderzocht, kwam

Nieuwe medewerkers worden in wezen opgenomen in de familie om het belangrijkste familiebezit te bestendigen en uit te bouwen

5. R.C. Anderson en D. Reeb, 'Board composition: Balancing Family Influence in S&P 500 firms', *Administrative Science Quarterly*, 49, 2004, p. 209-237; A. Chandler (zie noot 3); S. Claessens, S. Djankov, J. Fan en L. Lang, 'Disentangling the incentive and entrenchment effects of large shareholdings', *Journal of Finance*, 57, 2002, p. 2741-2771; W.S. Schulze, M. Lubatkin, R.N. Dino en A.K. Buchholtz, 'Agency relationships in family firms: Theory and evidence', *Organization Science*, 12, 2001, p. 99-116; W.S. Schulze, M. Lubatkin en R.N. Dino, 'Toward a theory of agency and altruism in family business', *Journal of Business Venturing*, 18, 2003, p. 473-490.

het clan-karakter tot uitdrukking in een sterke, door waarden gedreven en intern hechte 'community' (gemeenschap). Die vertoonde inderdaad een bepaalde intolerantie, maar dan ten aanzien van waarden en principes, niet nieuwe ideeën. De nadruk lag op het bevorderen van een voedende ambiance vanuit de brede familie die de organisatie energie gaf en die initiatieven en samenwerking aanmoedigde.

Familie-achtergrond

Families zorgen voor een hechte organisatorische 'community' omdat zij willen dat hun persoonlijke waarden en ethiek diep geworteld zijn in hun bedrijf. Zij willen dat het bedrijf zich in alles wat ze doet naar die waarden richt. Dit leidt tot grote zorgvuldigheid bij het aantrekken van nieuwe medewerkers en de manier waarop zij worden ingevoerd in de organisatie. Het is bijna alsof buitenstaanders die bij het bedrijf komen, worden opgenomen in de familie om het belangrijkste familiebezit te bestendigen en uit te bouwen. Zij gaan een langere en hechtere band aan met de werkgever dan bij andere bedrijven het geval zou zijn. Dit brengt extra obstakels en verantwoordelijkheden met zich mee, zowel voor de werkgever als de werknemer, maar ook speciale privileges. Doordat families zoveel waarde hechten aan hun bedrijf, zorgen zij ook goed voor het personeel dat het bedrijf in stand houdt. Zij behandelen hun mensen goed en maken zorgvuldig gebruik van hun talent en initiatief.

Prioriteiten en aanpak

Huldig duidelijke waarden. Bij onze uitstekend presterende familiebedrijven werd het gedrag bepaald door diep gekoesterde waarden en principes, niet door bureaucratische regels of financiële prikkels. Bij Hallmark werden alle producten ontworpen ten behoeven van de communicatie tussen mensen en om het gezin als instituut op een voetstuk te zetten. De boodschappen op de wenskaarten, de gesponsorde verheven uitzendingen en reclame, het dagblad van de onderneming en zelfs de grote donaties van de onderneming aan goede doelen weerspiegelen deze waarden. Geen medewerker die dat ontgaat. Bij L.L. Bean streeft men ernaar dat er meer van de natuur wordt genoten en dat er goed wordt gezorgd voor het milieu. De producten van de onderneming, de locaties van de vestigingen, de productiemethoden, de opleidingsprogramma's, de catalogi en het vrijwilligerswerk – het weerspiegelt allemaal die waarden. In alle gevallen wisten de

medewerkers vanaf het moment dat zij in dienst kwamen waar de bedrijfscultuur voor stond en welk hoger doel zij dienden.

Wees zorgvuldig in de selectie, het socialisatieproces en het binden van nieuwe medewerkers. Bij Timken en Nordstrom werd maar één op de honderd sollicitanten aangenomen. Bij Hallmark was de familie Hall zelf verantwoordelijk voor personeelszaken en aanwezig bij sollicitatiegesprekken. Tien referentiebrieven zijn daar niet ongebruikelijk. De leden van de familie Hall geven ook persoonlijk commentaar op elk van de duizenden ontwerpen voor wenskaarten, onder andere om ervoor te zorgen dat iedereen begrijpt welk imago het bedrijf probeert uit te stralen. S.C. Johnson (van Johnson's was, Glade en Ziploc) besteedde per jaar meer

dan twee keer zoveel uren aan opleiding als concurrent Procter & Gamble. Bij W.L. Gore, de fabrikant van Gore-tex en aanverwante producten, worden mensen opgeleid door mentoren. Nieuwe medewerkers krijgen op hun eerste werkdag een eigen mentor toegewezen. Die mentor brengt hun de waarden en de geschiedenis van de onderneming bij. Ook introduceert de mentor de nieuwe medewerker bij anderen in de organisatie. Zo krijgt de nieuwe medewerker toegang tot een levendig sociaal netwerk.

Bouw voor de medewerkers een 'verzorgingsstaat' op die zich om hen bekommert en die trouw is aan ze. S.C. Johnson staat op de 23e plaats op de *Fortune*-lijst van honderd beste ondernemingen om voor te werken. Deze onderneming voerde al in 1917 winstdeling in, kwam in 1926 met de veertig-urige werkweek en startte in 1934 – midden in de crisistijd – een bedrijfspensioenregeling. Medewerkers op uurloonbasis verdienden er in 2002 gemiddeld 31.000 dollar, tegen 27.000 dollar bij P&G. Volgens een andere rangschikking dan die van *Fortune* is Hallmark een van de tien beste bedrijven in Amerika om voor te werken. Het personeel bezit er meer dan een kwart van alle aandelen (bij Timken was dat ook zo). Hallmark en Johnson hebben in meer dan negentig jaar niemand ontslagen. De voormalige topman van Hallmark, Irvine Hockaday, zei: 'Bedrijven kunnen alleen structureel succesvol zijn als ze kiezen voor topprestaties en broederschap.' Toen de beurs in 2001 onderuit ging, sloeg dat een gat in de pensioenvoorzieningen van het personeel bij Hallmark. De familie Hall greep in en bood medewerkers de

Veel beursgenoteerde ondernemingen zijn gespitst op het financiële resultaat en het rendement op korte termijn voor de aandeelhouder

mogelijkheid om hun geld eruit te halen tegen de hoogste koers die de markt vóór de crash had bereikt. Dat heeft de familie naar schatting een tiende van het eigen vermogen gekost.

Zorg voor een informele sfeer die initiatief en teamwerk bevordert. De loyaliteit en de motivatie zijn bij deze bedrijven torenhoog. Het vrijwillig verloop bedraagt bij Johnson een minieme twee procent, tegen vijf procent bij P&G. Verder werkt 34 procent van het personeel al meer dan twintig jaar bij het bedrijf. Dit duidt op een zeer grote tevredenheid en betrokkenheid onder het personeel. Het bedrijf mag er dan ook op vertrouwen dat de medewerkers het initiatief zullen nemen om alles te doen wat in het belang is van de onderneming. De korpsgeest bevordert zowel het teamwerk als de creativiteit en vermindert de behoefte aan dure afbakenende regels en strakke formele taakomschrijvingen. Het resultaat van dit al is een onderneming die bruist van de energie en het aanpassingsvermogen. Bij Gore en Michelin lanceren medewerkers op de werkvloer geregeld hun eigen projecten doordat ze met hun ideeën en voorstellen andere vrijwilligers aantrekken.

Het voordeel van het familiebedrijf

Veel beursgenoteerde ondernemingen zijn gespitst op het financiële resultaat en het rendement op korte termijn voor de aandeelhouder. Het personeel komt op de tweede plaats. Sterker nog, er lijkt bij dergelijke bedrijven een tweedeling te zijn: de directie staat op een voetstuk en alle anderen medewerkers zijn tweede garnituur. Dat levert spanning op: de directie wil de productie opvoeren en kosten besparen, de rest van de onderneming wil energie, banen en salarissen behouden. Bureaucratie en financiële prikkels zijn de belangrijkste sturingsinstrumenten. Bij onze uitstekend presterende familiebedrijven, daarentegen, ligt de nadruk op het aantrekken, opleiden en motiveren van de juiste mensen. De medewerkers zijn daar met hart en hoofd betrokken bij de organisatie. Dit leidt tot meer leren, creativiteit en kwaliteit. Bijkomende voordelen zijn een gering verloop onder het personeel en het behoud van eigen vaardigheden en kennis in de onderneming.

Te vermijden risico's

Een 'Community' loopt ook risico's. Wanneer de bedrijfscultuur overmatig selectief en intolerant wordt, riskeert een onderneming dat ze het contact met haar klanten en omgeving kwijt raakt. Dat gebeurde bij Levi-Strauss, meer dan een eeuw lang een waarlijk groot familiebedrijf. In 2001 was Levi's

een naar binnen gekeerde onderneming geworden. Men had er meer oog voor de rituelen en waarden van de bedrijfscultuur dan voor de veranderende smaak van de consument en de stijlvollere sportkleding die de concurrentie verkocht. Terwijl Levi's zich verloor in de ene na de andere reorganisatie en allerlei bewustwordingsprogramma's voor het personeel verzandde de besluitvorming en raakte Levi's zijn greep op de markt kwijt.

Wat zijn de lessen?

Een grootse onderneming motiveert haar mensen met sterke waarden en niet met bureaucratie en louter financiële prikkels. Om waarden ook echt in praktijk te kunnen brengen, zal de onderneming haar mensen uiterst zorgvuldig moeten kiezen. Dat vereist voortdurende socialisering, opleiding en persoonlijk mentorschap. Ook bevorderlijk is een beloningsstructuur waarbij niet alleen de onmiddellijke prestaties tellen, maar tevens de bijdragen op de lange termijn en de loyaliteit jegens de onderneming. Als tegenprestatie voor die loyaliteit dient de onderneming ontslagen zoveel mogelijk te vermijden. Dat kan mede mogelijk worden gemaakt door de organisatie en het personeel niet overmatig uit te breiden en door tijdelijke medewerkers in te schakelen voor minder cruciale taken. Verder wordt de samenhang van de bedrijfscultuur ook bevorderd met een platte organisatie en brede en flexibele taakomschrijvingen. Op die manier wordt het talent in de organisatie op alle niveaus beter benut. Ten slotte moet de onderneming accepteren dat mensen fouten maken en dat dingen kunnen mislukken, anders worden er geen initiatieven meer genomen. Afwijken van de principes moet echter altijd uit den boze zijn.

'Connection'

Gebruikelijke perceptie

Familiebedrijven bereiken hun doelen vooral door vriendjespolitiek en via oude connecties dan door effectief te werken en goed te presteren. Ze doen het goed omdat ze met andere partijen samenwerken – ze spannen machtige overheidsfunctionarissen voor hun karretje en vormen exclusieve kongsi's om concurrentie te onderdrukken. Sommige gebruiken zelfs supraandelen en piramidestructuren om externe aandeelhouders uit te buiten.⁶

Alternatieve interpretatie

De geschetste perceptie lijkt zeker van toepassing te zijn op sommige familiebedrijven. De meeste

6. R. Morck en B. Yeung, 'Agency problems in large family business groups', *Entrepreneurship Theory and Practice* (publicatie aanstaande); L. Gomez-Mejia, M. Nunez-Nickel en I. Gutierrez, 'The role of family ties in agency contracts', *Academy of Management Journal*, 44, 2001, p. 81-95; D. Palmer en B. Barber, 'Challengers, elites and owning families: A social class theory of corporate acquisitions', *Administrative Science Quarterly*, 46, 2001, p. 87-120.

van de uitstekend presterende familiebedrijven uit ons onderzoek vulden dit aspect van hun bedrijfsvoering echter op een veel positievere manier in. Zij probeerden structurele allianties op te bouwen met allerlei externe 'stakeholders' (belanghebbende partijen). Zij beperkten zich niet tot allerlei losse transacties maar probeerden nauwe relaties met een open-eindekarakter aan te knopen. Dit kunnen relaties zijn met leveranciers, klanten en zelfs de gemeenschap. Grootse familiebedrijven bouwen relaties door erin te investeren en door uit te gaan van vertrouwen en hoge ethische normen.

Familie-achtergrond

Familiebedrijven vinden 'connection' belangrijk omdat zij maatschappelijk kapitaal willen opbouwen voor hun nakomelingen door middel van sterke relaties en een voorbeeldige ethiek die hun reputatie versterkt. Dit aspect stimuleert hen om als onderneming nauw contact te onderhouden met externe partijen die door hun steun of middelen de kinderen kunnen helpen wanneer dezen het roer overnemen. Bovendien zijn families op specifieke punten in het voordeel bij het vormen van structurele banden en het opbouwen van maatschappelijk kapitaal.⁷ De grote invloed en stabiele positie van de familieleden maakt het familiebedrijf buitengewoon geloofwaardig en aantrekkelijk als partner voor anderen. Verder is ook specifiek voor deze bedrijven dat zij relaties kunnen overdragen aan familieleden. De zittende generatie introduceert vaak de volgende generatie in het bedrijf en bij belangrijke externe stakeholders. De jongere generatie mag dan aanschuiven in vergaderingen met belangrijke klanten en leveranciers. Ze krijgen de kans om lid te worden van invloedrijke verenigingen. En ze nemen verantwoordelijkheden op het gebied van public relations op zich. Dit alles moet ervoor zorgen dat de uitdijende familie het contact met externe partners onderhoudt.

Prioriteiten en aanpak

Investeer ruimhartig in nieuwe samenwerkingsverbanden. De hoeksteen van een vruchtbare relatie is dat de onderneming het initiatief neemt om erin te investeren. Onze uitstekend presterende familiebedrijven waren doorgaans uitstekende partners. Zij investeerden meer in een relatie dan hun partners, in de hoop dat dit op termijn vruchten zou afwerpen. Ikea, bijvoorbeeld, ging in zaken met Poolse leveranciers die aanvankelijk veel te weinig kapitaal en expertise hadden. Maar die Poolse bedrijven waren

wel heel erg gemotiveerd. Dus investeerde de Zweedse onderneming volop in deze leveranciers. Er gingen mensen en middelen naar Polen om fabrieken op te zetten en te moderniseren. Zweedse experts hielpen de Ikea-ontwerpen te implementeren. De eerste tijd was dit een grote kostenpost. Maar gaandeweg leverde dit Ikea buitengewoon efficiënte leveranciers op. Die leveranciers hielden zich strak aan de Ikea-ontwerpen en -methoden, en ze waren hun grootste klant uiterst trouw.

Leg de loper uit voor de klant. Oog voor de lange termijn komt ook tot uitdrukking in de relaties met klanten. Aardappelgigant Simplot en vleeskolos Tyson joegen hun concurrenten de stuipen op het lijf met hun proactieve vrijgevigheid. Op basis van niet meer dan een handdruk van Ray Kroc investeerde Jack Simplot tientallen miljoenen dollars in een geautomatiseerde fabriek voor diepvriesfriet om McDonald's als klant binnen te halen. Ook Tyson bouwde op maat productiefaciliteiten en logistieke faciliteiten voor zijn grootste klanten. Het bedrijf garandeerde dat de honderden verkooppunten van een grote klant allemaal op maat beleverd werden. De onderneming ontwikkelde nieuwe recepten voor individuele klanten en voor de verschillende geografische regio's van iedere klant. Dit waren allemaal zeer grote investeringen. Maar het leverde ook grote en toonaangevende marktaandeelen en decennia aan klantenbinding op.

Onderhoud het contact met stakeholders. Onze uitstekend presterende familiebedrijven letten ook scherp op de behoeften van kleinere klanten. Bij Nordstrom en Estée Lauder houden medewerkers lijsten bij met de maten en de voorkeuren van hun betere klanten; deze bedrijven bevorderen nauwe relaties tussen individuele klanten en verkopers. Bedrijven in de zakelijke markt zetten nog nadrukkelijk in op duurzame contacten. Een voorbeeld is Bechtel, dat *voormalige* klanten (waaronder nationale overheden) strategische informatie van politieke, technische en economische aard geeft die direct betrekking heeft op hun bedrijfsactiviteiten. Soms is het al jaren geleden dat die partijen iets van Bechtel hebben afgenomen. Het is dan ook geen wonder dat Bechtel drie kwart van zijn omzet haalt bij oude klanten die opnieuw bij de onderneming aankloppen.

Zet je in voor de samenleving. Sommige relaties hebben niet direct iets te maken met de bedrijfsvoering maar zijn bedoeld om de gemeenschap te dienen. Ongeveer veertig procent van alle medewerkers bij Hallmark doen belangrijk vrijwilligerswerk in hun gemeenschap. S.C. Johnson geeft drie keer

7. J. Naphiet en S. Ghoshal, 'Social Capital, intellectual capital and the organizational advantage', *Academy of Management Review*, 23, 1998, p. 242-266.

zoveel donaties aan goede doelen als andere grote ondernemingen. In plaats van personeel in ontwikkelingslanden uit te buiten, bouwde Levi-Strauss scholen voor ze. Ook dit soort bijdragen leveren de onderneming, en de volgende generaties van de familie, maatschappelijk kapitaal op. Het versterkt ook het imago van de onderneming en haar merken.

Het voordeel van het familiebedrijf

Veel bedrijven zonder een dominante familie onder de aandeelhouders jagen op toevallig voorbij komende kansen en koopjes. Ze sluiten transacties op basis van de onmiddellijke opbrengst, hun eigen-

belang daarbij, en de overtuiging dat de winst van de een het verlies is van de ander. Zij leunen ook zwaar op juristen en marktmechanismen om dingen voor elkaar te krijgen. Daardoor kunnen de transactiekosten hoog

oplopen. Ook kan de rendementsperiode korter uitvallen. Bovendien leveren losse transacties zelden bijkomende voordelen op. Onze uitstekend presterende familiebedrijven, daarentegen, bouwen meer structurele samenwerkingsverbanden op. Deze relaties worden gekenmerkt door vertrouwen en een open einde. Ze ontwikkelen zich op een natuurlijke manier ten gunste van beide partijen, en winnen gaandeweg aan kracht. Dat levert loyalere klanten en partners op, exclusieve toegang tot middelen, lagere transactiekosten, en een betere aanpassing aan de omgeving, dankzij de nauwe relaties met allerlei verschillende partners, cliënten en stakeholders.

Te vermijden risico's

De valkuil van 'connection' is dat relaties inderdaad kunnen ontaarden in vriendjespolitiek. Relaties worden dan zo hecht en zo persoonlijk dat de firma zich niet meer breed oriënteert op haar mogelijkheden. Ze gaat zich teveel verlaten op een te klein aantal strategisch relaties. Nog erger bovendien, ze gaat concurreren op basis van invloed en connecties in plaats van kwaliteit of prestatievermogen. Tyson, bijvoorbeeld, gebruikte politieke connecties in de staat Arkansas om onder milieuwetgeving uit te komen. Uiteindelijk betaalde de onderneming daarvoor de tol: ze kreeg een boete en het imago liep een deuk op.

Wat zijn de lessen?

Relaties zorgen voor 'maatschappelijk kapitaal': vertrouwen, reputatie, en de beschikking over middelen. Dus is het raadzaam om, waar dat mogelijk is, langlopende relaties aan te knopen met externe stakeholders en niet alleen maar losse transacties te sluiten. Leg de looper uit voor andere stakeholders, zoals klanten en leveranciers, en benut de synergie die zich ontwikkelt om relaties te bestendigen en uit te bouwen. Zoek goede partners en uitstekende klanten en houdt die vast – ondanks de hoge 'startkosten' en incidentele problemen. Trek hen aan door als eerste in de relatie te investeren. Streef waar mogelijk naar overeenkomsten met een open einde. Probeer ook een uitstekend burger in de gemeenschap te zijn. Maar pas op dat de onderneming niet te veel gaat vertrouwen op te weinig relaties; dat maakt haar kwetsbaar en ondermijnt haar onderhandelingspositie.

'Command'

Gebruikelijke perceptie

Familiebedrijven worden bestuurd door leden van de 'clan' die volstrekt eigennuttig hun eigen gang gaan. Zij zijn extreem conservatief of nemen juist onbesuisde initiatieven. Het wemelt van de verhalen over bazen van bedrijven als Steinway, die niet wilden veranderen en niet wilden moderniseren. Of, aan het andere uiterste, bedrijven als Barney's New York, dat van oudsher actief was in herenkleding en opeens een riskante overstap maakte naar avant-garde mode voor vrouwen.

Alternatieve interpretatie

Inderdaad worden familiebedrijven vaak geleid door buitengewoon onafhankelijke en zeer invloedrijke directeuren. Dit zijn managers uit de familie die beschikken over de benodigde invloed, expertise en motivatie om gedurfde stappen te zetten in het belang van de onderneming. Hun initiatieven kunnen dus ongebruikelijk zijn en veel moed vereisen.

Familie-achtergrond

Topmanagers van familiebedrijven hebben ongevoon veel vrijheid en flexibiliteit. Dat komt door hun positie als grootaandeelhouder en doordat zij de verantwoordelijkheid dragen om de droom en het geweten van de familie na te leven. CEO's bij veel bedrijven zonder een familie met een controlerend belang moeten vaak elk kwartaal bepaalde financiële doelstellingen halen om een kortzichtige board tevreden te stellen, aandelenopties te verdie-

Directeuren die tot de familie behoren, hebben veel macht en zijn zeker van hun baan – daardoor kunnen zij zich onorthodoxe maatregelen veroorloven

nen of überhaupt in functie te kunnen blijven. Zo niet de algemeen directeur van een familiebedrijf. Hij of zij krijgt de ruimte om gedurfde stappen te zetten. De directeur die lid is van de familie heeft veel macht, kan zijn of haar functie langdurig uitoefenen en is zeker van zijn of haar positie. Daardoor kan zo'n directeur zich veroorloven om onorthodoxe maatregelen te nemen. Bovendien hebben veel familiebedrijven meer dan één familielid in het topmanagement. Dat bevordert een open uitwisseling over belangrijke beslissingen en biedt nieuwkomers een ideale leeromgeving.⁸

Prioriteiten en aanpak

Wees origineel. S.C. Johnson en Hallmark sponsorden de eerste radio- respectievelijk televisie-uitzending. Fidelity Investments werd toonaangevend als effectenmakelaar in Amerika door voortdurend met primeurs te komen: het eerste beleggingsfonds dat direct aan het publiek werd verkocht, het eerste geldmarktfonds waar cheques op konden worden geschreven, het eerste sectorfonds en het eerste fonds zonder aankoopkosten. Tetra Pak ontwikkelde sterilisatie- en verpakkingsprocessen en nieuwe materialen om bederfelijke producten langer houdbaar te maken. Deze bedrijven kwamen met bijzonder originele uitvindingen, waarmee de bakens in de bedrijfstak werden verzet. Maar er waren ook aanzienlijke risico's aan verbonden. Bij veel beursgenoteerde ondernemingen van tegenwoordig zou de directie die risico's niet hebben durven nemen.

Wees moedig. Originaliteit vereist moed. Na de desastreuze crash op de beurs in 2001 schroefden de concurrenten van Fidelity hun investeringen terug. Maar Fidelity besloot juist om extra te investeren teneinde zijn legendarische geautomatiseerde klantcontact te verbeteren, en won marktaandeel. Om de radiaalband te gaan maken, moest Michelin alle fabrieken en processen herinrichten. Bovendien ging de radiaalband veel langer mee dan zijn voorganger. Michelin liep het risico dat het omzetvolume met 66 procent zou kelderen. Daar kwam nog bij dat de garantie op de Michelin-banden twee keer zo lang was als de langste garantieperiode die bij concurrenten te krijgen was. Maar Michelin veroverde de markt en heeft die nog steeds in handen. (Amerikaanse concurrenten kochten het patent voor de radiaalband van Michelin en deden er twintig jaar lang niets mee. Intussen bouwde Michelin een niet meer in te halen voorsprong op in de markt.) *Blijf vernieuwen.* Familiebedrijven moeten vooral een goed evenwicht zien te vinden tussen traditie en innovatie en vernieuwing. Onze uitstekend

presterende familiebedrijven stonden allemaal wel ergens voor, maar ze stonden in elk geval niet stil. Estée Lauder had de moed om gedurfde merken als Clinique, MAC en Bobbie Brown te gaan voeren, hoewel die sterk afweken van de producten waar de onderneming bekend mee was geworden. S.C. Johnson bracht nieuwe producten uit als Windex, Glade, Off! En Ziploc, en begaf zich in steeds meer markten in het buitenland. Maar altijd moesten nieuwe producten aantoonbaar superieur zijn ten opzichte van het reeds bestaande aanbod in de markt. Zelfs het sobere Timken heeft enkele van zijn lagers in twintig jaar tijd maar liefst zestien keer duurzamer gemaakt.

Bouw een hecht team op aan de top. Familiebedrijven kunnen onder andere zulke gedurfde stappen zetten zonder uit de bocht te vliegen doordat de familieleden in het topmanagement klare wijn schenken. Michelin is een groot deel van haar geschiedenis geleid door co-CEO's. Motorola ook. De gebroeders Nordstrom en Coors combineerden verschillende talenten en terreinen van expertise met het vermogen om op een ongebruikelijk open manier te communiceren.

Het voordeel van het familiebedrijf

Bij beursgenoteerde ondernemingen zonder een dominante familie onder de aandeelhouders wordt de algemeen directeur vaak gestimuleerd om zichzelf te beschermen door op 'safe' te spelen. Er zijn onorthodoxe strategieën of managementstijlen voor nodig om een onderneming een onderscheidende positie in de markt of het voordeel van een primeur te bezorgen. Maar de risico's die daarmee gepaard gaan, zijn doorgaans te groot voor de carrière van de topmanager bij een beursgenoteerde onderneming. De topmanagers van onze goed presterende familiebedrijven, daarentegen, konden snel originele beslissingen nemen en sneller dan de concurrentie innoveren en kansen benutten. Zij hoefden geen concurrenten te imiteren om hun banen te behouden. Dat kwam de originaliteit van hun bedrijven ten goede.

Te vermijden risico's

Zoals gezegd zijn er gevallen waarin de topmanager van een familiebedrijf extreme risico's neemt en zijn onderneming roekeloze stappen laat zetten. Denk bijvoorbeeld aan de familie-eigenaren van Adelpia en Parmalat. Of neem de roekeloze expansie en diversificatie die vastgoedmaatschappij Olympia & York noodlottig is geworden. Daarom is het belangrijk dat de uitvoerende directeurs van

8. P. Jarzabkowski en R. Searle, 'Harnessing diversity and collective action *Long Range Planning*, 37, 2004, p. 399-419.

familiebedrijven sterke onafhankelijke commissarissen achter zich hebben, en worden bijgestaan door een divers en krachtig topmanagementteam.

Wat zijn de lessen?

De board moet de CEO (en die op zijn beurt de managers onder hem) de vrijheid geven om succes te kunnen behalen – onder andere door weloverwogen gemaakte fouten te tolereren. In de board moeten allerlei **verschillende perspectieven** vertegenwoordigd zijn (klant, markt, technologie). De bestuurders moeten ook worden aangemoedigd om afwijkende meningen in te brengen; ze mogen niet worden gestraft voor het feit dat ze hun mond opendoen. Hetzelfde geldt voor het topmanagementteam. De leden van de board dienen in meerderheid onafhankelijke buitenstaanders te zijn. Dit moeten mensen zijn die de onderneming heeft aangetrokken omdat zij beschikken over de benodigde inhoudelijke kennis, omdat zij een reputatie hebben opgebouwd met duurzame prestaties, en omdat zij voldoende tijd en aandacht kunnen besteden aan de onderneming. Een goed idee is ook, als bestuurders persoonlijk een aanzienlijk bedrag in de onderneming steken. Die investering moet vastliggen voor de duur dat ze in functie zijn – én nog enkele jaren daarna. Zo'n financieel belang kan de board en het uitvoerend bestuur aanmoedigen om goed te zoeken naar de juiste combinatie van voorzichtigheid en ondernemerschap.

De combinatie is doorslaggevend

Als het allemaal zo eenvoudig was, dan waren veel meer bedrijven succesvol. Zoals gezegd kan iedere C ook tot in het extreme worden doorgedreven: 'continuïteit' wordt dan stagnatie, 'community' slaat om in een eilandmentaliteit, 'connection' verandert in afhankelijkheid, en 'command' ontaardt in onvoorzichtigheid.

Ondernemingen die vooral de nadruk leggen op 'community' en 'continuïteit' ontwikkelen dan misschien een te beperkt perspectief, waardoor ze hun omgeving uit het oog verliezen en uiteindelijk kwaliteitsproducten maken waar niemand voor wil betalen. Zij hebben de 'connection' met externe partijen – klanten, leveranciers, partners – nodig om een eilandmentaliteit te voorkomen en voeling te blijven houden met de markt. Bedrijven die daarentegen vooral de nadruk leggen op de moed van de leider ('command') nemen wellicht te veel risico en dwalen af van hun terrein van expertise.⁹

Het is niet verwonderlijk dat de succesvolle familiebedrijven in ons onderzoek niet vertrouwden op

slechts één of twee van de genoemde elementen; zij scoorden over de gehele linie hoog. Dat gold niet voor de onsuccesvolle ondernemingen; daar lagen de scores voor de diverse elementen veel meer uiteen. Om precies te zijn: we constateerden dat het aantal bedrijven dat 60 procent of meer van de elementen vertoonde onder de succesvolle familiebedrijven drie keer zo groot was als onder de onsuccesvolle familiebedrijven (de proporties verschillen significant volgens een Fisher Exact-test boven 0,05). Onze succesvolle familiebedrijven vertoonden ook minder negatieve excessen voor de C's: zij kwamen uit op proporties van vijf procent op de schalen voor de excessen, terwijl de onsuccesvolle familiebedrijven een score van 44 procent te zien gaven (deze proporties verschilden boven 0,01). De succesvolle familiebedrijven bedienden zich duidelijk over een grotere breedte van de C's. Veel minder van die bedrijven vallen ten prooi aan de negatieve excessen van een van de C's. In de tabel in figuur 3 zijn de categoriegemiddelden **opgenomen voor de C-elementen**, voor de succesvolle respectievelijk de onsuccesvolle bedrijven. Deze uitkomsten worden in het kader 'Over ons onderzoek' besproken

De vier C's en strategie

Bij alle uitstekend presterende familiebedrijven uit ons onderzoek kwamen we de C's in verschillende mate tegen. Allemaal gebruikten deze bedrijven bovendien een combinatie van C's om hun concurrentievoordeel te behouden. Ze bouwden er hun capaciteiten en bedrijfsmiddelen mee op. En ze gebruikten ze ten behoeve van het leiderschap en de organisatorische methoden die daarvoor nodig zijn. Het accent wordt echter iets anders gelegd afhankelijk van de strategie die wordt gevolgd.

Familiebedrijven die succes hebben als een innovator, zoals Michelin, W.L. Gore, Tetra Pak en Fidelity, scoorden vooral sterk op het 'command'-aspect; topmanagers hadden de vrijheid om snel innovatieve beslissingen te nemen en nieuwe kansen te grijpen. Zij benutten ook een 'community'-voordeel dat mensen uit verschillende technische en functiegebieden de gelegenheid bood om 'grenzeloos' met elkaar samen te werken teneinde innovaties snel te ontwikkelen en te lanceren.

Kwaliteitsleiders of ambachtelijke bedrijven als The New York Times, Timken, Coors en Nordstrom zetten vooral in op het aspect 'continuïteit'; zij investeerden volop in kerncompetenties en gebruikten het aspect van de 'community' om de beste mensen aan te trekken en te motiveren teneinde de kwaliteit verder op te voeren.

9. Zie ook de discussie over 'requisite variety' bij W.

R. Ashby, *An Introduction to Cybernetics*, Chapman & Hall, 1956; en K. Weick, *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, p. 189.

Bedrijven als Cargill, Tyson Foods, Wal-Mart en Ikea ontwikkelden een nieuwe manier van werken. Zij ontwikkelden een superieure infrastructuur waarmee ze een bepaald deel van de waardeketen voor hun rekening konden nemen; elders in de keten werkten ze samen met andere partijen. Zij benadrukten 'continuïteit' – langlopende investeringen om de perfecte infrastructuur te creëren – en 'connection' om de familiecontacten in samenwerkingsverbanden te benutten.

Kunnen andere bedrijven iets met de C's?

Hoewel de vier C's bij uitstek passen bij familiebedrijven, zijn ze in principe ook relevant voor gedisciplineerde bedrijven zonder een dominante familie onder de aandeelhouders. Nodig is dan wel, dat board en het topmanagement de moed hebben om de C's te laten opbloeien. Aangezien de meeste bedrijven deze C's negeren, kunnen ze zelfs een veel-

belovende bron van concurrentievoordeel zijn voor ondernemingen die van het gebaande pad willen afwijken. Beursgenoteerde ondernemingen als Berkshire Hathaway, Amazon, Johnson & Johnson, Merck en het oude HP hebben zich dankzij de C's sterk kunnen ontwikkelen.

Bovendien heeft het ontbreken of zelfs de ontkenning van de vier C's bij bedrijven als Enron, WorldCom, Tyco en het nieuwe HP de neergang van die bedrijven bespoedigd. Bij deze bedrijven lag de nadruk op de individuele topmanagers, niet op de 'community' van de onderneming; de transactie werd belangrijker geacht dan duurzame 'connections' met stakeholders; de korte termijn woog zwaarder dan de 'continuïteit'; en opportunistisch leiderschap was belangrijker dan moedige 'command'. De lessen zouden duidelijk moeten zijn voor alle bedrijven.

Reprinted from Danny Miller and Isabelle Le Breton-Miller, 'Management Insights from Great and Struggling Family Businesses', *Long Range Planning*, 38, 2005, pp. 517-530, with permission from the publisher. Copyright © 2005 by Elsevier Science Ltd. All rights reserved. Vertaling: Raymond Gijsen.