

Verslag Dag van het Familiebedrijf 2011

Hoe belangrijk is de bijdrage van vrouwen in de leiding van familiebedrijven? Een brandend actuele vraag, zo blijkt uit de discussie die nu al maanden wordt gevoerd door politici en belangenbehartigers van ondernemers over het al dan niet invoeren van quota voor vrouwen in bestuursraden. Op deze en andere vragen over de rol van vrouwen in familiebedrijven vonden meer dan tweehonderd ondernemers antwoorden op de Dag van het Familiebedrijf.

Op dit jaarlijkse treffen van al wie actief is in familiebedrijven getuigden vijf vrouwelijke bedrijfsleiders en bestuurders van succesvolle familiebedrijven: 't Casteelken, Jansen Building Group, Manna Sauzen, DDTrans-ECS en Duvel-Moortgat. Zij deelden met de vele aanwezigen hun ervaringen als opvolger en als bedrijfsleider of bestuurder, tegelijk als moeder van en overdrager aan hun kinderen.

Deze ondernemende vrouwen vertelden openlijk hoe zij het familiebedrijf van hun vader hebben overgenomen of in de schoot van zijn familiebedrijf hebben opgericht, hoe zij het hebben geherstructureerd om crisissen te overwinnen en nadien verder hebben uitgebouwd. Bovendien gaven zij mee hoe zij de opvolging door hun kinderen voorbereiden en streven naar een optimale work life balance.

Deze ervaringen confronteerden we met de inzichten van twee experts: een docente van de HUB die er is gedoctoreerd in de rol van vrouwen in familiebedrijven en een familietherapeut en stress coach die al meer dan dertig jaar familiebedrijven begeleidt. Zij toetsten de resultaten van jarenlang wetenschappelijk onderzoek en bedrijfsadvies aan de verhalen van de getuigen. Boeiende verhalen die werden omlijst door fraaie fotoportretten van Lieve Blancquaert.

In veel familiebedrijven spelen vrouwen een belangrijke rol. Op het voorfront als bedrijfsleider of bestuurder. Op de achtergrond als moeder en opvoeder van de opvolgers, als behoeder van de familievrede ... Hun rol is zo divers en belangrijk, dat we op de Dag van het Familiebedrijf stil hebben gestaan bij vragen als: hoe dragen vrouwen bij aan het succes van een familiebedrijf? En doen zij dat anders dan mannen?

“Onderzoeken naar verschillen tussen mannen en vrouwen in de leiding van familiebedrijven leveren geen eenduidig resultaat op,” aldus Diane Arijs, die de rol van vrouwen in familiebedrijven wetenschappelijk onderzoekt, “maar als ze verschillen aantonen, dan is één daarvan dat vrouwen meer overleggen dan mannen”.

Spreken is zilver, zwijgen is ... out

Familietherapeut Theo Compenrolle treedt Diane bij: vrouwelijker ondernemers verschillen minder van hun mannelijke collega's dan zij verschillen van niet-ondernemende vrouwen. Maar één van de verschillen is dat vrouwen meestal sociaal vaardiger zijn en meer belang hechten aan overleg. Overleg dat zij vaak informeel voeren.

Ann Decruy leidt de designzaken 't Casteelken die ze oprichtte in de schoot van de meubelfabriek van haar vader en oom. Samen met haar twee zussen en hun echtgenoten kunnen ze de familiebedrijvengroep waartoe ook een winkelketen in sportartikelen behoort. Naast het formele maandelijkse overleg ontmoeten Ann en haar zussen en schoonbroers elkaar elke zondagmiddag rond de familie-eettafel. Sylvie Van den Broeck neemt steeds meer de algemene bedrijfsleiding van sauzenfabrikant Manna over van haar vader, terwijl haar broer de technische afdeling van het bedrijf leidt. Sylvie en haar broer beleggen maandelijks een informele drink om de gang van zaken te bespreken. Met haar vader de regeling van de opvolging aankaarten daarentegen, is niet makkelijk, zo erkent Sylvie.

Opvolging bespreekbaar maken, is doorgaans moeilijk, zo bevestigen de experts, maar belangrijk. Spreken is hun devies. "Je zal merken dat het doorgaans makkelijker is, dan gevreesd", aldus Theo. "Onderzoek toont overigens aan dat de opvolging tussen vaders en dochter meestal makkelijker verloopt dan tussen vaders en zonen, omdat dochters de aanwezigheid van hun vader doorgaans langer accepteren," vult Diane aan. Ook hier geldt immers dat vrouwen vaak empathischer zijn dan mannen.

Je mag dan als opvolger de ervaring en expertise van de overdrager maximaal willen valoriseren, je kan pas slagen als de overdrager je voldoende ruimte laat, zo benadrukken de experts. Toen haar vader Nadia Jansen vroeg om een bedrijf uit de Jansen Building Group te leiden, stelde zij dan ook de voorwaarde "als ik het op mijn manier kan doen". Haar vader stemde ermee in en maakte het aldus mogelijk voor Nadia om binnen het bedrijf de moeilijke beslissingen af te dwingen waartoe de crisis haar noopte. Intussen heeft zij de crisis bezworen en op één na alle ondernemingen uit de groep van haar vader overgekocht.

Balansen vinden

Een ander verschil tussen mannen en vrouwen is dat de laatste groep een grotere faalangst heeft, aldus Van Compernelle. Dat maakt dat ze doorgaans langer overwegen en dat is positief, maar soms remt het hen om de noodzakelijke risico's te nemen die eigen zijn aan bedrijfsleiding. "Het komt erop aan om de balans te vinden", besluit hij.

De balans tussen werk en familielevens vinden: daar slagen vrouwen meestal beter in dan mannen. Christine De Dijcker is tegelijk CEO van een logistieke bedrijvengroep met 450 medewerkers en moeder van vier kinderen tussen 21 en 7 jaar oud. "Elke middag samen eten met de jongste dochter en 's avonds nooit na zevenen thuiskomen om tijd te maken voor de kinderen: het lukt me door mijn werk sterk te structureren", vertelt Christine. De experts beklemtonen het belang van een goede work life balance. Niet alleen voor het welzijn van de zaakvoerder, maar ook voor het succes van een familiebedrijf. Hoe beter je als familiebedrijfsleider het familiesysteem afstemt op het bedrijfssysteem, hoe beter je m.a.w. de belangen van alle familieleden verzoent met het bedrijfsbelang, hoe succesvoller het familiebedrijf.

Dat vrouwen een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan het succes van een familiebedrijf, staat dus vast. Betekent dat ook dat je familiebedrijven moet verplichten een minimaal aantal vrouwen op te nemen in de bedrijfsleiding? Moet je familiebedrijven quota opleggen voor het aantal vrouwen in hun raden van bestuur? Veerle Baert, bestuurder bij brouwerij Duvel-Moortgat, oordeelt genuanceerd.

“Dat quota worden opgelegd voor de bestuursorganen van overheden en overheidsbedrijven, vind ik een goede zaak, omdat je op die manier verzekert dat deze overheidsinstellingen de samenleving die zij ordenen en ondersteunen, weerspiegelen,” stelt Veerle resoluut. “Als je ook bedrijven quota oplegt, dreig je vrouwen te treffen in plaats van ze te helpen”, gelooft ze, “want dan is het maar de vraag of je als vrouwelijke bestuurder gevraagd wordt om je vrouw-zijn, dan wel omwille van je bestuurscapaciteiten.” Veerle hoopt dat hier een natuurlijk evenwicht zal groeien vanuit de steeds grotere openheid die zij in het bedrijfsleven merkt voor vrouwen. De vooroordelen van mannen tegenover vrouwen waartegen ze vijftien jaar geleden als beginnend bestuurder moest opboksen, zijn er steeds minder, zo ervaart ze zelf.

Deze evolutie is ook de experten niet ontgaan, al is er volgens hen nog een flinke weg te gaan. Het is belangrijk dat nog meer vrouwen toetreden tot de directiecomités van familiebedrijven. Omdat de managementvaardigheden van mannen en vrouwen elkaar aanvullen, is de gezamenlijke sturing door mannen en vrouwen een verrijking voor familiebedrijven.

Jozef Lievens, Gedelegeerd Bestuurder van het IFB, wijst er in dit verband op dat alvast heel wat vrouwen deelnemen aan de Opvolgersacademie. Liefst honderdvijftig kandidaat-opvolgers – vrouwen én mannen – wisselen er hun ervaringen uit. Het is precies die ervaringsuitwisseling onder gelijkgestemden die de deelnemers zeer waarderen en die het succes van de Opvolgersacademie verklaart. Een succes dat het IFB doet beslissen om in het najaar een nieuwe, derde reeks van Opvolgersacademie-sessies in te richten. Omdat een goede regeling van de opvolging cruciaal is in familiebedrijven, nodigt het IFB overigens nog deze en volgende maand overdragers en opvolgers uit op een master course over deze materie. Deze en andere initiatieven kunnen alvast op de steun blijven rekenen van ING, zo verzekert Collette Dierick, directielid en bestuurder bij deze bank ... en vrouw.