

2012•2013
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN
*master in de toegepaste economische wetenschappen:
innovatie en ondernemerschap*

Masterproef

Hoe de familiale opvolger binnen een KMO optimaal voorbereiden op zijn functie als familiaal bedrijfsleider?

Promotor :
Prof. dr. Ghislain HOUBEN

Axelle Henrard

Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen , afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap

2012•2013

FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE
WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:
innovatie en ondernemerschap*

Masterproef

Hoe de familiale opvolger binnen een KMO optimaal
voorbereiden op zijn functie als familiaal
bedrijfsleider?

Promotor :
Prof. dr. Ghislain HOUBEN

Axelle Henrard

*Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste
economische wetenschappen , afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap*

Woord vooraf

Deze eindverhandeling werd geschreven in het kader van het masterjaar Toegepaste Economische Wetenschappen – ondernemerschap en innovatie. Hiermee wordt deze universitaire opleiding afgesloten. Het afleggen van deze weg heeft letterlijk bloed, zweet en tranen gekost. Niet enkel van mezelf maar ook van de mensen rondom mij. Daarom wil ik hiervan gebruik maken om enkele mensen te bedanken.

Allereerst gaat mijn dank uit naar Prof. dr. Ghislain Houben. Hij heeft mij de afgelopen maanden, als promotor, zeer nauw bijgestaan met de nodige raad en telkens geholpen waar nodig. Samen zijn we erin geslaagd deze eindverhandeling tot een goed einde te brengen.

Daarnaast was er een vlotte samenwerking met UNIZO Limburg en VKW Limburg. Hierbij wil ik in het bijzonder twee mensen bedanken. Het gaat enerzijds om Johan Schildermans van VKW Limburg en anderzijds om Patrick Buteneers van UNIZO Limburg. Zij betekenden een enorme steun bij het opstellen en uitsturen van de enquête.

Uiteraard wil ik ook alle familiale bedrijfsleiders bedanken die aan deze enquête deelgenomen hebben. Maar mijn dank gaat eveneens uit naar de geïnterviewde praktijkpersonen en experts; Jos Schreurs, Geert Schiffeleers, Marion Van Zon, Jeremy Looijer, Sofie Maes, Jos Thys, Eddy Claesen en Luc Van Laere. Zij maakten tijd vrij om mij van de juiste informatie te voorzien.

Tot slot wil ik mijn gezin en mijn vriend bedanken. Niet enkel bij het schrijven van deze eindverhandeling maar tijdens mijn volledige opleiding stonden zij steeds weer voor mij klaar. Zonder hun onvoorwaardelijke steun was het me waarschijnlijk niet gelukt.

Samenvatting

In deze eindverhandeling wordt op zoek gegaan naar hoe de familiale opvolger binnen een KMO optimaal voorbereid kan worden op de functie van familiaal bedrijfsleider. Hierbij wordt gezocht naar technieken die familiale bedrijfsleiders tegenwoordig toepassen en of ze deze als effectief beschouwen. Er wordt ook een vergelijking gemaakt met de bestaande technieken die reeds in de literatuur beschreven staan en er worden suggesties gegeven om de familiale opvolging in de toekomst beter te laten verlopen.

Het probleem wordt geschetst in de probleemstelling. Ook werd aan de hand van wetenschappelijke artikels en boeken een grondige literatuurstudie uitgevoerd. Hieruit blijkt dat familiebedrijven vandaag de dag een grote rol spelen in de economieën overal ter wereld. In België komt dit neer op **77 procent van de bedrijven** die familiebedrijven zijn. Verder wordt verwacht dat 28 procent van hen binnen de komende vijf tot tien jaar de fakkel zal doorgeven aan de volgende generatie. Deze 28 procent stemt op jaarlijkse basis overeen met 20.000 bedrijven die geconfronteerd worden met familiale opvolging. Dit op zich, is geen probleem. Hetgeen echter wel voor problemen zorgt, is het feit dat niet alle familiebedrijven hier even goed op voorbereid zijn. Dit zorgde er de laatste jaren voor dat slechts één derde van alle familiebedrijven de volgende generatie bereikte. De voorbereiding dient dus dringend verbeterd te worden en meer aandacht te krijgen. De **definitie** van waaruit deze eindverhandeling vertrekt, is terug te vinden in **hoofdstuk 2**.

Er werd dus op zoek gegaan naar **technieken die de voorbereiding** van de familiale opvolger op de functie van familiaal bedrijfsleider **optimaliseren**. Dit gebeurde enerzijds aan de hand van acht diepte-interviews en anderzijds door middel van een grootschalige enquête die 122 respondenten bereikte. Uit deze onderzoeksmethoden kwamen negen technieken naar voren. Eerst en vooral het **wekken van de interesse van de opvolger**. Dit gebeurt idealiter reeds vanaf jonge leeftijd. Ten tweede spelen de **studies** van de opvolger mee. De derde techniek is de **interne werkervaring**. Het is voor een opvolger belangrijk dat deze alle facetten binnen het bedrijf kent en respecteert. Op die manier wint de opvolger ook respect bij de overige werknemers binnen het familiebedrijf. Naast interne werkervaring is het hebben van **externe werkervaring** een voordeel in functie van de opvolging. Door op een ander aan de slag te gaan, ontdekt de opvolger zijn echte waarde in de markt en ook dit draagt bij tot het respect en de aanvaarding van de werknemers binnen het familiebedrijf.

Een vijfde techniek hangt samen met het verwerven van interne werkervaring. Door intern alle echelons van het familiebedrijf te doorlopen, wordt de **impliciete kennis** overgedragen. Dit omvat de waarden, normen en cultuur van de onderneming. Deze kennis is eigen aan het familiebedrijf en tevens moeilijk overdraagbaar. Wanneer de opvolger de impliciete kennis via interne werkervaring weet te verkrijgen, betekent dit dus een groot voordeel. Een volgende techniek is het inschakelen van de hulp van een **coach**, ook wel mentor genoemd. Dit kan een persoon zijn van binnen of buiten het familiebedrijf die wel of niet deel uitmaakt van de familie. Daarnaast kan een **assessment** van de potentiële opvolger(s) een meerwaarde betekenen voor de opvolging. Op die manier komen de bestaande en ontbrekende capaciteiten van de opvolger aan het licht en dit vergemakkelijkt op zijn beurt de keuze wanneer er meerdere kandidaten zijn. Een keuze maken tussen verschillende kandidaten die lid zijn van dezelfde familie, valt de op te volgen persoon vaak heel zwaar. Naast een externe coach of assessment kunnen ook verschillende **corporate governance mechanismen** hierbij helpen. Voorbeelden zijn een raad van bestuur of raad van advies met externe bestuurders. Zij zijn het best geplaatst om op een objectieve manier raad te geven bij deze moeilijke keuze. Naast de raad van bestuur en raad van advies leveren **familiale governance instrumenten** zoals een familieraad of familiecharter eveneens hun bijdrage. Tot slot is er het **netwerk** waarvan bedrijfsleiders gebruik kunnen maken. Door zich aan te sluiten bij een werkgeversorganisatie bouwen ze dit netwerk op en zijn ze in staat de mooie en minder mooie kanten van hun familiebedrijf met anderen te delen. Dit netwerk wordt als heel leerrijk ervaren.

Deze technieken werden aan de hand van de enquête getoetst bij het grotere publiek. 122 respondenten werden via UNIZO- en VKW Limburg bereikt. Aan de hand van stellingen werd de **effectiviteit** van voorgaande technieken nagegaan. Zo ontstonden zes hypothesen die elk geanalyseerd werden door middel van het statistisch verwerkingsprogramma SPSS. Twee van de zes hypothesen, in verband met het belang van een assessment en van familiale ondersteuning werden verworpen. De resterende hypothesen betreffende de hogere studies van de opvolger, de hulp van een interne of externe coach, interne en externe werkervaring moesten niet verworpen worden. Zij bleken dus effectief. Voor de volledige statistische verwerking van de hypothesen, inclusief clusteranalyse, frequentie- en kruistabellen, wordt verwezen naar hoofdstuk vijf van deze eindverhandeling. Verder worden nog **suggesties en tips** gegeven voor een betere voorbereiding van de opvolger. Vooral het gebruik van een coach en een assessment dienen meer gestimuleerd te worden. De experts pleiten daarnaast vooral voor de sensibilisering van het thema.

Inhoudsopgave

Woord vooraf

Samenvatting

Inhoudsopgave

Lijst van figuren

Lijst van tabellen

| | |
|--|----|
| Hoofdstuk 1: Probleemstelling | 1 |
| 1.1 Situering en omschrijving van het praktijkprobleem | 1 |
| 1.2 De opvolgingsproblematiek in familiebedrijven | 5 |
| 1.3 De centrale onderzoeksvraag..... | 7 |
| 1.4 De deelvragen..... | 8 |
| Hoofdstuk 2: Literatuurstudie | 9 |
| 2.1 Het familiebedrijf, de definitie | 9 |
| 2.2 De opvolgingsproblematiek | 10 |
| 2.2.1 De huidige situatie..... | 10 |
| 2.2.2 Waarom familiale opvolging? | 11 |
| 2.2.3 Het opvolgingsproces en de planning ervan..... | 13 |
| 2.2.4 De voorbereiding van de opvolger | 16 |
| Hoofdstuk 3: Methodologie..... | 19 |
| 3.1 Literatuurstudie en probleemstelling | 19 |
| 3.2 Diepte-interviews | 20 |
| 3.3 Enquête..... | 23 |

| | |
|--|----|
| Hoofdstuk 4: Bevindingen diepte-interviews | 25 |
| 4.1 Het belang van familiebedrijven | 25 |
| 4.1.1 Vereiste kenmerken familiale opvolger..... | 26 |
| 4.2 Technieken die toegepast worden ter voorbereiding van de opvolger | 27 |
| 4.2.1 Het wekken van de interesse van de potentiële opvolger(s)..... | 28 |
| 4.2.2 Studies | 29 |
| 4.2.3 Interne werkervaring | 30 |
| 4.2.4 Externe werkervaring | 31 |
| 4.2.5 Impliciete kennis versus expliciete kennis | 32 |
| 4.2.6 De begeleiding van een interne of externe coach | 33 |
| 4.2.7 De hulp van een assessment | 35 |
| 4.2.8 Corporate governance mechanismen..... | 36 |
| 4.2.9 Steun van werkgeversorganisaties..... | 38 |
| 4.3 Vergelijking met de literatuur | 39 |
| Hoofdstuk 5: Resultaten van de enquête | 41 |
| 5.1 Algemene informatie respondenten..... | 41 |
| 5.2 Resultaten specifieke vragen in verband met familiale overdracht | 46 |
| 5.2.1 Beschrijvende verwerking hypothesen..... | 56 |
| 5.2.2 Statistische verwerking hypothesen | 63 |
| 5.2.3 Conclusie in verband met hypothesen..... | 65 |
| 5.2.4 Clusteranalyse | 66 |
| 5.3 Suggesties voor een betere voorbereiding van de familiale opvolger | 70 |
| Hoofdstuk 6: Conclusie | 73 |
| 6.1 Reflectie en suggesties voor verder onderzoek | 76 |
| Bibliografie..... | 77 |
| Lijst van geraadpleegde werken | 77 |

| | |
|--|----|
| Bijlagen | 81 |
| Bijlage 1: Geïnterviewde personen | 81 |
| Bijlage 2: Enquête | 83 |
| Bijlage 3: Antwoorden stelling vijf | 87 |
| Bijlage 4: Verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke respondenten | 88 |
| Bijlage 5: Overzicht suggesties respondenten | 90 |

Lijst van figuren

| | | |
|------------|--|-------|
| Figuur 1: | De drie overlappende subsystemen van een familiebedrijf. | p. 2 |
| Figuur 2: | Het driecirkeldiagram volgens Gersick et al. | p. 3 |
| Figuur 3: | Opvolgingsalternatieven. | p. 12 |
| Figuur 4: | Geslacht respondenten (in aantallen). | p. 41 |
| Figuur 5: | Leeftijd respondenten (in aantallen). | p. 42 |
| Figuur 6: | Hoogst behaalde opleiding respondenten (in aantallen). | p. 42 |
| Figuur 7: | Sector respondenten (in aantallen). | p. 43 |
| Figuur 8: | Aantal werknemers respondenten (in aantallen). | p. 44 |
| Figuur 9: | Moment familiale opvolging (in aantallen). | p. 44 |
| Figuur 10: | Voorganger familiale opvolging (in aantallen). | p. 45 |
| Figuur 11: | Waarschijnlijkheid nieuwe familiale opvolging (in aantallen). | p. 45 |
| Figuur 12: | De vorige generatie speelt vandaag de dag nog een rol binnen het familiebedrijf. | p. 47 |
| Figuur 13: | De vorige generatie oefent sinds de opvolging eerder een adviserende- of bemiddelende rol uit. (Het antwoord van de positieve respondenten uit stelling één) | p. 47 |
| Figuur 14: | Het opvolgingsproces werd op tijd in gang gezet bij de vorige generatiewissel. | p. 49 |
| Figuur 15: | Het opvolgingsproces verliep vlot. | p. 49 |
| Figuur 16: | Indien ik het opvolgingsproces opnieuw kon doorlopen, zou ik het anders aanpakken? | p. 50 |
| Figuur 17: | Mijn interesse in het familiebedrijf werd gewekt door van jongs af aan bij het bedrijf betrokken te worden. | p. 51 |

| | | |
|------------|---|-------|
| Figuur 18: | Ik genoot relevante interne ervaring. | p. 52 |
| Figuur 19: | Ik genoot reeds relevante externe ervaring. | p. 52 |
| Figuur 20: | Ik onderging een assessment in functie van de opvolging. | p. 53 |
| Figuur 21: | Ik werd tijdens het proces bijgestaan door een interne coach/mentor die deel uitmaakte van de familie. | p. 53 |
| Figuur 22: | Ik werd tijdens het proces bijgestaan door een interne coach/mentor die geen deel uitmaakte van de familie. | p. 54 |
| Figuur 23: | Ik werd tijdens het proces bijgestaan door een externe coach/mentor. | p. 54 |
| Figuur 24: | Overzicht verdeling clusters naar gemiddeld antwoord per stelling. | p. 69 |
| Figuur 25: | Leeftijd mannelijke respondenten. | p. 88 |
| Figuur 26: | Hoogst behaalde opleiding mannelijke respondenten. | p. 88 |
| Figuur 27: | Sector mannelijke respondenten. | p. 88 |
| Figuur 28: | Leeftijd vrouwelijke respondenten. | p. 89 |
| Figuur 29: | Hoogst behaalde opleiding vrouwelijke respondenten. | p. 89 |
| Figuur 30: | Sector vrouwelijke respondenten. | p. 89 |

Lijst van tabellen

| | | |
|-----------|--|-------|
| Tabel 1: | Motieven voor familiale opvolging. | p. 11 |
| Tabel 2: | Valkuilen en tips bij familiale overdracht. | p. 25 |
| Tabel 3: | Correlatie stellingen in verband met de rol van de vorige generatie. | p. 48 |
| Tabel 4: | Hogere studies zijn belangrijk voor de opvolger. | p. 56 |
| Tabel 5: | Het hebben van interne werkervaring is een voordeel in functie van de opvolging. | p. 56 |
| Tabel 6: | Het hebben van externe werkervaring is een voordeel in functie van de opvolging. | p. 57 |
| Tabel 7: | Een assessment van de potentiële opvolger(s) is effectief. | p. 57 |
| Tabel 8: | Begeleiding door een interne of externe coach/mentor vormt een meerwaarde. | p. 58 |
| Tabel 9: | Familiale ondersteuning aan de hand van familieraden en dergelijke is belangrijk bij het opvolgingsproces. | p. 58 |
| Tabel 10: | Kruistabel: Geslacht * Hogere studies zijn belangrijk voor de opvolger. | p. 59 |
| Tabel 11: | Kruistabel: Geslacht * Het hebben van interne werkervaring is een voordeel in functie van de opvolging. | p. 60 |
| Tabel 12: | Kruistabel: Geslacht * Het hebben van externe werkervaring is een voordeel in functie van de opvolging. | p. 60 |
| Tabel 13: | Kruistabel: Geslacht * Een assessment van de potentiële opvolger(s) is effectief. | p. 61 |
| Tabel 14: | Kruistabel: Geslacht * Begeleiding door een interne of externe coach/mentor vormt een meerwaarde. | p. 61 |

| | | |
|-----------|--|-------|
| Tabel 15: | Suggesties om het opvolgingsproces vlotter te laten verlopen. | p. 62 |
| Tabel 16: | One-Sample Statistics. | p. 64 |
| Tabel 17: | One-Sample t-Test. | p. 64 |
| Tabel 18: | Hypothesetoetsing. | p. 65 |
| Tabel 19: | Cluster 1: Mannen. | p. 67 |
| Tabel 20: | Cluster 2: Vrouwen. | p. 68 |
| Tabel 21: | Indien ik het opvolgingsproces opnieuw kon doorlopen, zou ik het anders aanpakken? Zo ja, hoe? | p. 87 |
| Tabel 22: | Tips van de respondenten om het opvolgingsproces vlotter te laten verlopen. | p. 90 |

Hoofdstuk 1: Probleemstelling

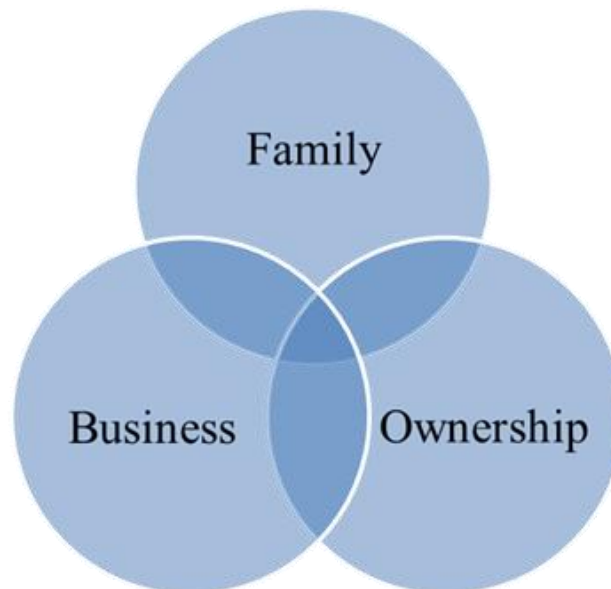
1.1 Situering en omschrijving van het praktijkprobleem

Familiebedrijven spelen vandaag de dag een heel belangrijke rol in de economieën overal ter wereld. Deze stelling is gebaseerd op de gegevens afkomstig uit een onderzoek dat FBNet, de Belgische vereniging van familiale ondernemingen, in 2011 voerde. Dit onderzoek ging het economisch belang van familiebedrijven in België na en zal verder in deze tekst aan bod komen. Het is echter meer opportuun eerst en vooral duidelijk te maken wat een familiebedrijf nu eigenlijk is. Sharma (2004) gaf in één van haar artikels al aan dat er doorheen de jaren een heel aantal pogingen ondernomen zijn tot het definiëren van een familiebedrijf. Al deze pogingen hebben echter nog niet tot een eenduidige definitie geleid. De definitie waarmee in deze eindverhandeling gewerkt wordt, is afkomstig van GEEF, de European Group of Owner Management and Family Enterprises (2008). Deze definitie, die bestaat uit twee bestanddelen, werd ontwikkeld als antwoord op de verscheidenheid aan definities die in omloop is. Onder deze definitie vallen niet de familiebedrijven die door meerdere families gecontroleerd worden.

- **De oprichter of de eigenaar van de onderneming of de familie hiervan bezit de meerderheid van het stemrecht op de algemene vergadering.**
 - Bij beursgenoteerde familiebedrijven, zoals Bekaert in België, volstaat het dat slechts 25 procent van de stemkracht in handen is van desbetreffende familie. De reden hiervoor is het feit dat de aandelen van een beursgenoteerd bedrijf wijder verspreid zijn dan de aandelen van een niet-beursgenoteerd bedrijf.
- **Minstens één vertegenwoordiger van de familie is actief in het management of het bestuur van het bedrijf.** Hierzonder kan er natuurlijk geen sprake zijn van een familiebedrijf. Deze voorwaarde laat zien dat er bepaalde gradaties mogelijk zijn in het familiale karakter van bedrijven. Zo bestaan er bijvoorbeeld bedrijven waar zowel het eigendom als het management in handen zijn van één familie. Daarnaast zijn er bedrijven waar enkel het eigendom van de familie is terwijl ze voor de leiding van het bedrijf beroep doen op managers die niet tot de familie behoren.

Familiebedrijven zijn dus complexe en sociaal dynamische systemen (Poza, 2010), dit net omdat de familie en het bedrijf zo nauw met elkaar verbonden zijn. Ze zijn als het ware in elkaar verstrengeld. Het driecirkeldiagram van Davis & Tagiuri (1996, in Lievens, 2001) verduidelijkt deze situatie. Het toont aan dat een familiebedrijf uit drie subsystemen bestaat namelijk de familie, het bedrijf en de eigenaars van het familiebedrijf in kwestie. Dit wordt ook weergegeven in onderstaande figuur (figuur 1). Deze overlapping levert echter ook een groot voordeel op voor familiebedrijven. Habbershon en Williams (1999) noemen het in hun artikel 'Familiness'. Dit is "de unieke set aan bronnen die een bepaald bedrijf bezit door de interactie van de familie, het bedrijf en de individuen" (p. 11). Door deze bronnen op de juiste manier te integreren en ze effectief in te zetten, kunnen ze een competitief voordeel opleveren.

Figuur 1: De drie overlappende subsystemen van een familiebedrijf.



(Davis & Tagiuri, 1996, in Lievens, 2001)

Uit dit model kan eerst en vooral afgeleid worden dat alle drie de subsystemen hun eigen waarden en doelstellingen hebben (Lievens, 2001) en deze ook zullen nastreven. Het is dus belangrijk rekening te houden met alle subsystemen en hiertussen een goed evenwicht te vinden. Familiebedrijven waarin één van de drie subsystemen domineert, werken niet effectief. Daarentegen kan het wel zijn dat binnen een bepaald familiebedrijf één van de verschillende subsystemen meer aanwezig is dan de anderen, maar dit is niet noodzakelijk een probleem. Zolang geen van de drie domineert en er een samenspel tussen de verschillende subsystemen mogelijk is, kan het bedrijf effectief werken.

Vorig diagram werd getransformeerd tot een uitgebreidere versie (Davis, Gersick, Lansberg & McCollum, 1997). Hierin wordt nog meer duidelijk hoe complex familiebedrijven eigenlijk zijn. Dit diagram, weergegeven in onderstaande figuur (figuur 2), bevat cijfers van 1 tot en met 7.

Figuur 2: Het driecirkeldiagram volgens Gersick et al.



(Gersick et al. 1997, in Lievens, 2001)

De cijfers uit bovenstaande figuur weerspiegelen elk een andere groep mensen. Net als de drie grote subsystemen hebben deze allemaal verschillende waarden en belangen afhankelijk van hun posities binnen het volledige systeem (Poza, 2010). Het is belangrijk om ook hier rekening mee te houden en om een goede balans te vinden tussen hetgeen al deze groepen afzonderlijk nastreven. Hierna volgt een beschrijving van de respectievelijke groepen.

1. Familieleden die geen aandelen bezitten van het bedrijf en er ook niet actief in zijn.
2. De externe aandeelhouders van het bedrijf. Ze zijn geen lid van de familie.
3. De managers of kaderleden van het bedrijf. Ze zijn geen lid van de familie en bezitten eveneens geen aandelen van het bedrijf.
4. De passieve aandeelhouders; familieleden die niet in het bedrijf actief zijn maar wel aandelen bezitten.
5. De groep mensen die actief zijn in het bedrijf en tevens aandelen bezitten. Ze behoren niet tot de familie.
6. De familieleden die actief zijn in het bedrijf. Ze bezitten echter geen aandelen.
7. Familieleden die zowel actief zijn in het bedrijf als aandelen bezitten.

(Lievens, 2001)

De cijfergegevens afkomstig van het onderzoek van FBNet benadrukken sterk het belang van familiebedrijven in België. Buysse verkondigde recent dat “de familiale ondernemingen de ruggengraat van de Belgische economie zijn” (2011, p. 2). Desbetreffend cijfermateriaal ondersteunt dit citaat. Maar liefst **77 procent van alle Belgische vennootschappen** dragen het label familiebedrijf. Het grootste familiebedrijf binnen België is momenteel Inbev. In 2007 bedroeg de omzet van deze firma nog 14,4 miljard euro (Trends, 2008). De percentages voor Vlaanderen en Wallonië liggen ongeveer gelijk met respectievelijk 78 en 81 procent. Opvallend is dat het percentage voor het Brussels Hoofdstedelijk Gewest een stuk lager ligt met 64 procent. Een vergelijking van deze cijfers met die van andere landen binnen Europa, geeft aan dat de cijfers van België het best aansluiten bij die van Duitsland, waar 79 procent van de bedrijven familiebedrijven zijn. Nederland scoort lager met 61 procent en Spanje scoort dan weer opmerkelijk hoger met 85 procent van de bedrijven die familiebedrijven zijn. Ook buiten Europa en vooral in de Verenigde Staten wordt deze trend voortgezet. Daar zijn 80 tot zelfs 90 procent van de bedrijven, familiebedrijven (Strite, 1993, in Davis, Harveston & Lyden, 1997). Het grootste familiebedrijf ter wereld is tegenwoordig Wal-Mart (Ceysens, 2008). Uit de overige Belgische cijfers uit het onderzoek van FBNet kunnen nog een aantal dingen opgemerkt worden. Een eerste voorbeeld hiervan is het feit dat familiebedrijven zich niet enkel beperken tot KMO's. Maar liefst 55 procent en dus de meerderheid van de grootste bedrijven zijn familiebedrijven. Een ander voorbeeld is het feit dat de familiebedrijven goed zijn voor 45 procent van de totale tewerkstelling en bijdragen tot een derde van het bruto binnenlands product in ons land. Het onderzoek voor deze eindverhandeling zal zich beperken tot familiale KMO's en dus geen rekening houden met de grote familiale bedrijven.

1.2 De opvolgingsproblematiek in familiebedrijven

Naast al deze gegevens werd in het onderzoek van FBNet ook aandacht besteed aan de opvolgingsproblematiek binnen familiebedrijven. Momenteel staat in 63 procent van de Belgische familiebedrijven de eerste generatie nog aan het hoofd. Zij staan in voor de leiding en bezitten tevens het eigendom. De tweede generatie staat aan het hoofd bij 27 procent van de gevallen en 10 procent van de familiebedrijven wordt gecontroleerd door de derde of een latere generatie. Deze gegevens komen overeen met die, die terug te vinden zijn in de verschillende literatuur rond deze topic. Volgens Parrish (2009) behaalt een derde en slechts 12 procent van alle familiebedrijven respectievelijk de tweede en de derde generatie. In Davis et al. (1997) wordt dan weer gesproken van respectievelijk 30 (Beckhard & Dyer, 1983; Dyer, 1986, in Davis et al., 1997) en 10 tot 15 procent (Applegate, 1994, in Davis et al., 1997). Hieruit is af te leiden dat **slechts één derde van de familiebedrijven de volgende generatie bereikt** en dat de opvolging in twee derde van de gevallen mislukt.

Een kwestie die vooral aandacht verdiend, is het feit dat onderzoekers verwachten dat 28 procent van alle Belgische familiebedrijven, binnen een tijdspanne van tien jaar geconfronteerd worden met de overdracht van het eigendom en/of de leiding (Lambrecht & Naudts, 2007, in Arijs, Molly & Lambrecht, 2010). Het percentage voor België komt neer op 200.000 bedrijven over 10 jaar gespreid, of een gemiddelde van 20.000 bedrijven per jaar (Arijs et al., 2010). Dit zijn zware cijfers en als iedereen hier even goed op voorbereid zal zijn, mag dit weinig of geen problemen vormen. Uit het onderzoek van FBNet blijkt echter dat ongeveer de helft van deze bedrijven nog niet weet wie in de toekomst de leiding op zich zal nemen en/of de nieuwe eigenaar zal zijn. Met andere woorden, er is nog niet geweten aan wie het familiebedrijf, binnen een tijdspanne van minder dan tien jaar, effectief wordt overdragen. De bedrijven die het wel al weten, geven de voorkeur aan opvolging binnen de familie. De statistieken in verband met de opvolgingsproblematiek in de Verenigde Staten tonen aan dat het percentage, met betrekking tot de zojuist vernoemde kwestie, nog hoger ligt. Daar wordt verwacht dat de leiding van 39 procent van alle familiebedrijven binnen de vijf jaar zal veranderen (Mass Mutual Financial Group/Raymond Institute, 2003, in Blankson, Levenburg, Motwani & Schwarz, 2006). Dit als gevolg van het pensioen of semi-pensioen van de CEO's die nu aan het hoofd staan van deze bedrijven. Ook hier wordt aangehaald dat slechts de minderheid hiervoor een plan heeft (Mandl, 2004, in Blankson et al, 2006).

De conclusie luidt dus dat **slechts weinigen voorbereid zijn** op het doorgeven van het familiebedrijf of ‘het estafettestokje’. Deze vergelijking is afkomstig van een onderzoek dat dateert van 2000. Het opvolgingsproces werd er vergeleken met de 4 x 100 meter estafette, waarin volgorde, tijd, doorgeeftechnieken en communicatie belangrijke pijlers zijn. Er werd dan ook een positieve relatie gevonden tussen het succesvol doorgeven van het ‘leiderschapsstokje’ en de prestaties die het bedrijf kon neerzetten (Dyck, Mauws, Mischke & Starke, 2000).

1.3 De centrale onderzoeksvraag

Met dit alles in het achterhoofd, wordt duidelijk waarom de opvolgingsproblematiek in familiebedrijven, vandaag de dag zoveel aandacht vraagt. De conclusie luidt dat er binnen een tijdsperiode van 10 jaar heel wat familiebedrijven met de opvolging geconfronteerd worden. Dat een goede voorbereiding hierop van groot belang is, komt terug in zowat alle literatuur die tegenwoordig aanwezig is. Lievens benadrukte in zijn Scorecard Opvolging© (2006) dat opvolging een proces is dat wel vijf tot tien jaar kan aanslepen. Het is dus duidelijk dat het hier niet gaat om een eenmalige gebeurtenis. Een slecht voorbereide of slecht uitgevoerde opvolging kan breuken veroorzaken in de familie (Fitts, Rowe & Weeks, 2012). En aangezien in familiebedrijven de aspecten familie en bedrijf nauw op elkaar aansluiten (Ceysens, 2008), kan dit ook grote problemen veroorzaken in het bedrijf zelf. Het staat buiten kijf dat het jaren duurt vooraleer al deze problemen volledig van de baan zijn (Fitts et al., 2012). Bij dit alles komt nog het feit dat slechts een minderheid van de familiebedrijven die een opvolging verwachten, erop voorbereid is.

Net om al deze redenen wordt het belang benadrukt van diepgaander onderzoek naar de optimale voorbereiding van de opvolger bij familiale opvolging. Er werd, in vorige onderzoeken, hieromtrent slechts weinig onderzoek gedaan. Sharma (2004) gaf wel al aan dat de interesse voor onderzoek over familiebedrijven en het opvolgingsproces toeneemt. Maar de reeds aanwezige informatie, is nog niet voldoende en daarom zal deze eindverhandeling een meer uitvoerige beschrijving van dit probleem geven. Daarnaast wordt er op zoek gegaan naar technieken voor de optimale voorbereiding van de opvolger tijdens het opvolgingsproces. De centrale onderzoeksvraag hiervan luidt dan ook als volgt:

“Hoe kan de familiale opvolger binnen een KMO optimaal voorbereid worden op de functie van familiaal bedrijfsleider?”

1.4 De deelvragen

Uit de hierboven beschreven centrale onderzoeksvraag, worden de volgende deelvragen afgeleid. Deze zullen uiteraard deel uitmaken van het onderzoek. Door het samenvoegen van de antwoorden op deze vragen, wordt een goed gefundeerd antwoord gevormd op bovenstaande centrale onderzoeksvraag.

- “Welke technieken worden vandaag de dag binnen een KMO toegepast bij de voorbereiding van de familiale opvolger op de functie van familiaal bedrijfsleider?”
- “Komen de gevonden technieken overeen met die, die gevonden werden in de literatuurstudie?”
- “Zijn deze technieken, die gebruikt worden bij de voorbereiding van de opvolger op familiale opvolging, ook effectief?”
- “Welke technieken worden hierbij vandaag de dag nog vergeten of slechts weinig toegepast en zouden meer gestimuleerd moeten worden naar de toekomst toe?”

Hoofdstuk 2: Literatuurstudie

2.1 Het familiebedrijf, de definitie

Dat er vandaag de dag een heel aantal definities voor het familiebedrijf de ronde doen, werd al duidelijk in het eerste hoofdstuk; de probleemstelling. Ook werd aangegeven dat **deze eindverhandeling vertrekt van de definitie die recent door GEEF werd opgesteld**. Deze definitie is terug te vinden in **hoofdstuk 1**, de probleemstelling.

Andere definities zijn bijvoorbeeld die van Holland en Boulton (1984, in Blankson et al., 2006) of die van Chua et al. (1999, in Blankson et al., 2006). De eerste twee onderzoekers spreken over **drie voorwaarden** voor een familiebedrijf:

- 1) De CEO van het bedrijf is de ondernemer/de stichter.
- 2) In het bedrijf werken familieleden van de persoon vernoemd onder voorwaarde 1.
- 3) Het management van het bedrijf in kwestie aanziet het als een familiebedrijf.

(Holland & Boulton, 1984)

Chua et al. (1999, in Blankson et al., 2006) verkondigden in hun onderzoek dat familiebedrijven zich onderscheiden door bepaalde karakteristieken. Vooral door de visie van het bedrijf die door een familie of een kleine groep families gedragen en nagestreefd wordt.

Op deze manier wordt een beeld gevormd van andere definities van familiebedrijven die de ronde doen. Hetgeen telkens terugkomt, is de **verstrengeling van het bedrijf en de familie**. De complexiteit hiervan, werd al duidelijk in de probleemstelling. Dit vooral bij de bespreking van de driebirkeldiagrammen van Davis en Tagiuri (1996, in Lievens, 2001) en van Gersick et al. (1997, in Lievens, 2001).

2.2 De opvolgingsproblematiek

2.2.1 De huidige situatie

Uit de probleemstelling blijkt eveneens dat de opvolging binnen familiebedrijven zeer belangrijk wordt. Alleen al binnen België wordt verwacht dat 28 procent van de familiebedrijven binnen de tien jaar met de opvolging geconfronteerd worden (FBNet, 2011). In de Verenigde Staten ligt dit percentage, met 39 procent, zelfs nog hoger. Daarbij komt dan nog eens dat in veel bedrijven de opvolging aan het toeval wordt overgelaten en er dus maar weinig opvolgingsplanning gebeurt (Mandl, 2004, in Blankson et al., 2006). Veel familiebedrijven weten ook nog niet wie de opvolger in de toekomst zal zijn. Degenen die wel al een opvolger in gedachten hebben, geven de **voorkeur aan familiale opvolging**. Dit werd duidelijk in het onderzoek van FBNet (2001) maar ook in ander onderzoek komt dit terug. Dean en Vera (2005) gaven aan dat familiebedrijven meer en meer aandacht schenken aan opvolgingsplanning en dat er hoogstwaarschijnlijk een familielid als opvolger aangeduid wordt. Ongeveer één derde van deze opvolgers zal vrouwelijk zijn. Vergeleken met het aantal mannelijke opvolgers zijn de vrouwen nog steeds relatief weinig vertegenwoordigd maar de onderzoekers merken wel dat er de laatste jaren sprake is van een opwaartse trend (Dean & Vera, 2005).

Vaak falen zelfs zeer succesvolle familiebedrijven in de opvolging. Door slechte of zelfs geen planning kunnen er breuken ontstaan in zowel het bedrijf als de familie waarbij het jaren kan duren vooraleer ze hersteld zijn (Fitts et al., 2012). Het falen dat te wijten is aan een gebrek aan opvolgingsplanning, kan op zijn beurt dan weer een negatief effect hebben op de volledige economie (Chrisman, Chua & Sharma, 2003). Een reden waarom opvolgingsplanning vandaag de dag maar weinig uitgevoerd wordt, is volgens Beckhard en Dyer (1983, in Blankson et al., 2006) te wijten aan de **emoties** die meespelen in het opvolgingsproces. Het verplicht de overdrager zijn eigen sterfelijkheid onder ogen te zien en te beseffen dat hij of zij niet eeuwig op de stoel van CEO kan blijven zitten. Mensen worden echter niet graag geconfronteerd met hun sterfelijkheid en net daarom wordt de opvolgingsplanning vaak uitgesteld.

Andere redenen werden door Lievens (2006) gegeven. Zo spreekt hij van **OASE**, een acroniem dat staat voor overlijden, arbeidsongeschiktheid, stopzetting en echtscheiding (Flören & Jansen, 2005, in Lievens, 2006). Deze noodsituaties die de overdrager te beurt kunnen vallen, verhinderen de opvolgingsplanning. Daarnaast heeft een familiebedrijf meestal maar weinig ervaring met het opvolgingsproces en verandert de relatie tussen ouders en kinderen fundamenteel naar een relatie tussen volwassenen.

2.2.2 Waarom familiale opvolging?

Waarom wordt er gekozen voor familiale opvolging? Het instituut voor Familiebedrijven stelde deze vraag in het kader van de Familiebedrijven Barometer 2006. Het antwoord hierop is een lijst aan **motieven die meespelen bij het nemen van deze beslissing**. Deze lijst werd gepubliceerd in de Scorecard Opvolging© van Lievens (2006) en wordt weergegeven in volgende tabel.

Tabel 1: Motieven voor familiale opvolging.

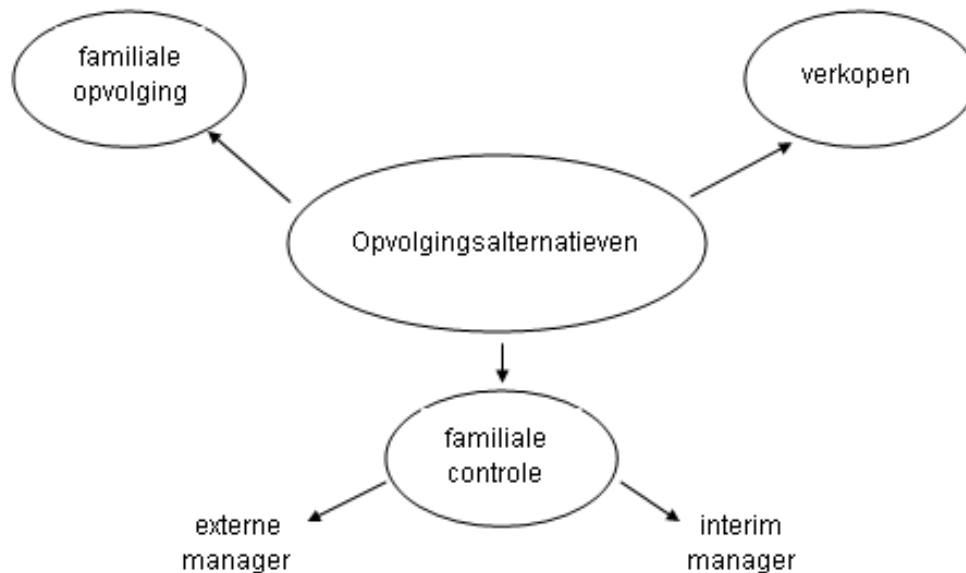
| | |
|--|-----|
| Een kans geven aan de kinderen | 51% |
| De kinderen in staat stellen geld te verdienen | 34% |
| In het algemeen belang | 29% |
| Financiële zekerheid bieden aan de familie | 23% |
| De familiale traditie voortzetten | 21% |
| De eigen pensionering mogelijk maken | 13% |
| Bescherming van loyale personeelsleden | 10% |
| De familie samenhouden | 6% |

(Familiebedrijven Barometer 2006)

Hieruit kan afgeleid worden dat de belangrijkste redenen voor familiale opvolging te maken hebben met de kinderen van de familie. Een kans geven aan de kinderen om zelf ondernemer te worden en ze in staat stellen zelf geld te verdienen, zijn dan ook de motieven die in dit onderzoek het meest naar voren werden geschoven. Een heel aantal ondervraagden antwoordden verder dat ze het in het algemeen belang deden en daarnaast kozen ook velen voor redenen die pleiten voor het behoud van de familiale traditie en het bieden van financiële zekerheid aan de familie. Slechts 6 procent koos voor familiale opvolging om de familie samen te houden (Lievens, 2006).

Wanneer niet gekozen wordt voor familiale opvolging zijn er tal van alternatieven beschikbaar. De keuze bestaat uit de verkoop van het familiebedrijf of de familiale controle. Het overzicht van de opvolgingsalternatieven wordt weergegeven in figuur 3. Deze is eveneens afkomstig uit de Scorecard Opvolging© van Lievens (2006).

Figuur 3: Opvolgingsalternatieven.



(Lievens, 2006)

Bij de keuze voor familiale controle zijn er weer twee opties. Ofwel wordt gekozen voor externe managers ofwel voor interim-managers. Beiden maken geen deel uit van de familie. Het aanwerven van een extern management zorgt ervoor dat de familie toch de controle over het familiebedrijf kan behouden en tegelijkertijd het management in goede handen is. Hierbij is het wel belangrijk dat er een groot wederzijds vertrouwen heerst tussen de familie in kwestie en het externe management. Er kan geopteerd worden voor een interim-manager als de familiale opvolging nog niet klaar is voor het echte werk. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer de opvolger nog te jong is. Een interim-manager kan dan tijdelijk het management op zich nemen tot de opvolger er wel klaar voor is.

2.2.3 Het opvolgingsproces en de planning ervan

Bower verkondigde in één van zijn artikels dat “**opvolging een proces is, geen eenmalige gebeurtenis**” (2007, p. 2). Het is dus niet iets dat op één moment in de tijd gebeurt. Het opvolgingsproces begint jaren vooraleer de eigenlijke overdracht van de macht en/of het eigendom plaatsvindt. Het opvolgingsproces wordt door Chrisman, Chua, Pablo en Sharma (2001, in Dean & Vera, 2005) gedefinieerd als “de acties en de gebeurtenissen binnen een familiebedrijf die leiden tot de overdracht van het leiderschap van één familielid naar een ander. Deze twee familieleden kunnen deel uitmaken van de kern- of de uitgebreide familie maar mogen niet tot dezelfde generatie behoren” (p.239).

Bij het opvolgingsproces worden een heel aantal groepen mensen betrokken. Deze zijn de familie en het familiebedrijf in kwestie, de eigenaars ervan, de overdrager en de opvolger. Het opvolgingsproces bestaat uit vier fasen. Over het algemeen gebeuren er echter twee belangrijke dingen:

- De leiding, eigendom, controle en kennis worden overgedragen van de overdrager naar de opvolger.
- Er vindt een rolwisseling plaats tussen de overdrager en de opvolger. De overdrager geeft de leiding over aan de opvolger en de overdrager zal op zijn beurt eerder als raadgever of consultant gaan fungeren.

Beide stappen gebeuren geleidelijk aan (Lievens, 2006).

De vier fasen waaruit het opvolgingsproces werkelijk bestaat, zijn achtereenvolgens de pre-business-fase, de intrede in het familiebedrijf, de fase van samenwerken en de overdracht van de leiding en het eigendom.

- 1) **De pre-business-fase.** Deze fase begint al in de jeugd van de kandidaat-opvolger en eindigt pas wanneer hij de eerste stappen in het familiebedrijf zet. Het is belangrijk dat gedurende deze periode waarden, normen en familiale gebruiken overgedragen worden.
- 2) **De intrede in het familiebedrijf.** De relatie van bijvoorbeeld vader en zoon verandert naar die van kandidaat-opvolger en overdrager. Ze gaan zich nu als volwassenen ten opzichte van elkaar verhouden. Het is belangrijk dat de kandidaat-opvolger zijn plaats vindt binnen het bedrijf. De persoon in kwestie moet zich bewijzen en eveneens proberen om uit de schaduw van de vorige generatie te kruipen. De taak van de overdrager bestaat erin zich als een mentor op te stellen om de kandidaat-opvolger zo goed mogelijk te begeleiden. Dit mentorschap werd ook aangehaald in het onderzoek van Bower (2007).
- 3) **De fase van samenwerken.** Deze fase begint wanneer de kandidaat-opvolger werkelijk als opvolger wordt aangeduid. Tijdens deze fase werken de overdrager en de opvolger samen.
- 4) **De overdracht van de leiding en het eigendom.** De opvolger is uitgegroeid tot de nieuwe leider van het familiebedrijf. De leiding en het eigendom worden overgedragen. De overdrager verandert van rol naar een adviseur die ingeschakeld kan worden indien nodig.
(Lievens, 2006)

Het opvolgingsproces kan dus niet vluchtig afgehandeld worden. **Het vergt tijd en vooral een goede planning.** De opvolgingsplanning wordt door Sharma (1997, in Chrisman et al., 2003) omschreven als “een weloverwogen en formeel proces dat de overdracht van de managementcontrole van één familielid naar een ander vergemakkelijkt” (p. 1). Welke bestanddelen moet een dergelijk opvolgingsplan dan bevatten? Het antwoord op deze vraag werd recent door Lievens (2011) geformuleerd. Dit plan bevat zes bestanddelen die ervoor zorgen dat zowel de hele familie, inclusief de overdrager en de opvolger, als het familiebedrijf in kwestie volledig klaar gestoomd worden voor de opvolging.

- 1) De formulering van de eigenaarsvisie van de familiale aandeelhouders met aandacht voor de fundamentele waarden en verwachtingen van de familie in kwestie.
- 2) Een opleidingsplan voor de kandidaat-opvolger.
- 3) Een governanceplan.
- 4) Een plan voor de overdrager. Welke rol zal deze spelen in de toekomst?
- 5) Een fiscaal en juridisch plan voor de organisatie van de eigendom.
- 6) Een communicatieplan.

Astrachan, Marchisio en Mazzola benadrukten in hun onderzoek uit 2008 nog de noodzaak van het ontwikkelen van een strategisch plan bij de opvolgingsplanning. Deze kan dan ook toegevoegd worden aan bovenstaand lijstje van zes. Bij het plannen van de opvolging moet met heel wat zaken tegelijk rekening gehouden worden. Ook juridisch komt er heel wat bij kijken. Daarom wijzen Fitts et al. (2012) erop dat het verstandig is een team van adviseurs samen te stellen en deze mee te laten denken in de hele opvolgingsplanning. Het kan bijvoorbeeld nuttig zijn om een accountant of een advocaat deel te laten uitmaken van dit team. Ook het inschakelen van een schatter, die op objectieve wijze de waarde van het bedrijf bepaalt, is geen overbodige luxe.

2.2.4 De voorbereiding van de opvolger

De voorbereiding van de familiale opvolger wordt in deze eindverhandeling verder uitgediept. Er wordt dan ook op zoek gegaan naar **technieken voor de optimale voorbereiding** van de opvolger op de functie van familiaal bedrijfsleider. Dit specifiek binnen de KMO. Hierover is echter nog niet veel bekend. De informatie die reeds aanwezig is, wordt hierna weergegeven.

Het is heel belangrijk dat de **interesse** van de kandidaat-opvolger in het familiebedrijf gewekt wordt. Dit kan op verschillende manieren. De kandidaat-opvolger kan al vanaf jonge leeftijd betrokken worden bij het familiebedrijf door bijvoorbeeld een vakantie- of deeltijdse job binnen het bedrijf uit te voeren. Het is best dat deze aansluit bij zijn of haar interesses. Op die manier komt de kandidaat-opvolger in contact met klanten, niet-familiale werknemers, leveranciers en bedrijfsprocessen. Daarnaast leert de persoon in kwestie het bedrijf ook beter kennen en slaagt hij er in respect af te dwingen bij de niet-familiale werknemers. Deze raakt zo eveneens vertrouwd met de cultuur en de ziel van het familiebedrijf. Het zal de doorstroom naar het bedrijf vergemakkelijken en enkel ten goede komen (Chrisman, Chua, Sharma & Yoder, 2009). Dit proces komt grotendeels terug in een artikel van Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez en García-Almeida (2001). Zij spreken van een **trainingsproces** voor de kandidaat-opvolger waarin zowel de expliciete als de impliciete kennis in verband met het familiebedrijf worden overgebracht in combinatie met vakantiejobs of jobs in de lagere echelons van het bedrijf. Vooral de **overdracht van impliciete kennis** is heel belangrijk. Deze kennis is meestal uniek binnen familiebedrijven en dus ook moeilijk te imiteren door de concurrentie maar eveneens ook moeilijk over te dragen (Brown & Duguid, 1998, in Cabrera-Suárez et al., 2001). Voorbeelden hiervan zijn de waarden en normen of de specifieke cultuur van het familiebedrijf in kwestie.

Een andere aanpak is die van de **externe werkervaring**. Deze benadrukt het belang van eerst te werken buiten het familiebedrijf. Op die manier ontdekt de kandidaat-opvolger echt wat hij of zij waard is in de markt (Chrisman et al., 2009). Bower spreekt in één van zijn artikels over **'inside-outside' leiders**. "Interne kandidaten die externe perspectieven hebben" (2007, p. 2). De beste leiders zijn diegenen die het bedrijf door en door kennen en tegelijkertijd openstaan voor veranderingen van buitenaf (Bower, 2007). Dit past zeker en vast in de context van familiale opvolging. Kandidaat-opvolgers die een uitstekende kennis van de cultuur en de verschillende bedrijfsprocessen van het familiebedrijf kunnen combineren met externe kennis en ervaring, bezitten de ideale basis om echte 'inside-outside' leiders te worden.

Naast de vorige twee soorten aanpak zijn er in de literatuur nog twee aspecten terug te vinden die een rol spelen bij de voorbereiding van de kandidaat-opvolger. De **studies** spelen ook vast en zeker mee. Uit een onderzoek van Lambrecht (2004) is gebleken dat de meeste opvolgers een hoger diploma behaalden alvorens de effectieve intrede in het familiebedrijf plaatsvond. In een aantal gevallen was de keuze van de opleiding vrij en in andere gevallen gebeurde deze sectorgericht. Tot slot wordt er in sommige bedrijven een **formele interne vorming** voorzien voor de kandidaat-opvolgers. Zo worden zij al op jonge leeftijd betrokken bij het familiebedrijf en aangemoedigd om tijdens deze 'vergaderingen' er vragen over te stellen. Vaak wordt deze taak toevertrouwd aan een niet-familielid die zeer nauw betrokken is bij de familie. Deze verzorgt dan de samenkomsten voor de formele interne vorming en treedt op als **mentor** voor de opvolgers in spe.

Hoofdstuk 3: Methodologie

3.1 Literatuurstudie en probleemstelling

Het onderzoek dat voor deze eindverhandeling gevoerd wordt, doorloopt een aantal fasen. De eerste fase is in de vorige twee hoofdstukken - **de probleemstelling en de literatuurstudie** – terug te vinden. Heel wat bestaande literatuur wordt onder de loep genomen en de meest relevante onderwerpen worden zorgvuldig beschreven. Daarnaast is het de bedoeling een antwoord te geven op de centrale onderzoeksvraag alsook op de deelvragen die eerder in deze eindverhandeling tot stand kwamen. Het centrale thema van dit werkstuk is de optimale voorbereiding van de opvolger op de functie van familiaal bedrijfsleider en dit alles binnen de KMO. Zoals eerder al aangegeven werd, is er nog niet voldoende onderzoek gedaan naar dit thema. Deze eindverhandeling tracht hieromtrent dus een duidelijker beeld te schetsen.

De probleemstelling en de literatuurstudie worden vooral uitgevoerd om het thema te verkennen en het probleem te verduidelijken. Op die manier wordt er een algemeen beeld gevormd van het probleem. Dit gebeurt aan de hand van secundaire bronnen. Deze werden reeds door onderzoekers verzameld en verschillen daardoor van primaire bronnen. Voorbeelden van secundaire bronnen zijn wetenschappelijke artikels, boeken en eindverhandelingen. Deze werden geraadpleegd aan de hand van verscheidene zoekmachines die ter beschikking zijn binnen de UHasselt. Het voordeel van een literatuurstudie is dat er op een snelle en goedkope manier, juiste wetenschappelijke informatie verkregen wordt. Een nadeel is het feit dat de gegevens vaak niet meer actueel zijn (Sekaran & Bougie, 2009).

3.2 Diepte-interviews

De aanpak, om dit alles diepgaander te onderzoeken, vertrekt vanuit **acht diepte-interviews**. Er wordt dus gewerkt met een **kwalitatieve studie**. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen expert- en praktijkinterviews. Onder de noemer experten worden personen gerekend zoals werknemers van VOKA, VKW Limburg en andere werkgeversorganisaties. Daarnaast behoren ook professoren, consultants en anderen die actief zijn op het gebied van opvolging in familiebedrijven tot deze groep. Aan hen wordt vooral een deskundige uitleg gevraagd over familiale opvolging en de technieken die volgens hen vandaag de dag worden toegepast bij de voorbereiding van de opvolger op de familiale opvolging. De groep die ondervraagd wordt in het kader van de praktijkinterviews bestaat uit bedrijfsleiders en (kandidaat)opvolgers van familiebedrijven die reeds in contact gekomen zijn - of in de nabije toekomst in contact zullen komen - met familiale opvolging. Hier wordt vooral nagegaan hoe zij het proces van de voorbereiding en de familiale opvolging zelf ervaren hebben. Het is de bedoeling een zo duidelijk mogelijk beeld te vormen van de technieken die hierbij van toepassing zijn. Praktijkvoorbeelden en citaten van de geïnterviewde personen helpen dan ook om een zo volledig mogelijk antwoord te geven op de eerste deelvraag. Al deze bevindingen zullen dan vergeleken worden met wat in de literatuur reeds gevonden werd (cf. probleemstelling en literatuurstudie). Op die manier kan ook de tweede deelvraag beantwoord worden. Om de derde deelvraag te beantwoorden, wordt nagegaan of de gebruikte voorbereidingstechnieken wel degelijk effectief zijn. Met andere woorden of ze ook daadwerkelijk bijdragen tot een betere voorbereiding van de opvolger en tot het succes van de opvolging zelf. Tot slot worden een aantal suggesties gegeven in verband met technieken die hierbij nog ontbreken of die te weinig worden toegepast. Dit vormt het antwoord op de vierde en laatste deelvraag. De verschillende deelvragen worden hierna nog eens weergegeven.

- “Welke technieken worden vandaag de dag binnen een KMO toegepast bij de voorbereiding van de familiale opvolger op de functie van familiaal bedrijfsleider?”
- “Komen deze technieken overeen met de technieken die gevonden werden in de literatuurstudie?”
- “Zijn deze technieken, die gebruikt worden bij de voorbereiding van de opvolger op familiale opvolging, ook effectief?”
- “Welke technieken worden hierbij vandaag de dag nog vergeten of slechts weinig toegepast en zouden meer gestimuleerd moeten worden naar de toekomst toe?”

De keuze voor het gebruik van diepte-interviews vloeit voort uit de voordelen. Zo maakt een diepte-interview het mogelijk om met de persoon in kwestie diep in te gaan op het onderwerp. Daarnaast kan een diepte-interview overal plaatsvinden. Dit is vooral een voordeel voor de respondenten omdat het interview bij hen kan plaatsvinden. Zo verliezen ze minder tijd en bevinden ze zich in hun vertrouwde omgeving. Een nadeel van diepte-interviews is dat er interviewerbias kan optreden wanneer de respondent in zijn of haar antwoorden beïnvloed wordt door de interviewer (Sekaran & Bougie, 2009). Een ander voorbeeld van kwalitatief onderzoek is de groepsdiscussie. De voordelen hierbij zijn dat de respondenten de mogelijkheid hebben om op elkaar te reageren, dat er minder sprake is van interviewerbias en dat brainstorming nieuwe ideeën genereert in de groep. Een nadeel is dat deze wijze minder toelaat om met de persoon in kwestie dieper in te gaan op het onderwerp. Net om deze reden wordt er gekozen voor diepte-interviews. Een andere reden is het feit dat diepte-interviews met de personen apart gevoerd kunnen worden en ze niet noodzakelijk in groep samen moeten zijn. (“Voor- en nadelen kwalitatief onderzoek”, z.d.).

Er worden in totaal **drie expert- en vijf praktijkinterviews** afgenomen. De geïnterviewde experts zijn Jos Thys, Eddy Claesen en Luc Van Laere. Zij werden gekozen omwille van hun ervaring met familiale overdracht. Jos Thys, die deel uitmaakt van het Agentschap Ondernemen en actief is aan de Antwerp Management School, verschaftte uitgebreide informatie in verband met de opvolgingsproblematiek. Eddy Claesen, bemiddelaar en accountant, die zich de laatste jaren specialiseerde in het begeleiden van families bij de familiale overdracht, gaf eveneens zijn ervaring mee. Luc Van Laere werd gekozen op aanraden van UNIZO Limburg. Hij is, binnen UNIZO, actief als overnamecoach. De personen die bevestigd worden in het kader van de praktijkinterviews zijn Jos Schreurs, Geert Schiffeleers, Marion Van Zon, Jeremy Looijer en Sofie Maes. De diverse samenstelling van deze groep komt de kwaliteit van de diepte-interviews en dus ook het volledige onderzoek enkel ten goede. Er worden zowel opvolgers als een op te volgen persoon aan het woord gelaten en er wordt ook gediversifieerd naar geslacht. Zo krijgen twee vrouwen en drie mannen uit de praktijk de kans om hun verhaal te doen. Al deze praktijkpersonen hebben immers zelf het opvolgingsproces doorlopen. Zij zijn dus ideaal geplaatst om hun kijk op de opvolgingsproblematiek te geven. Een beschrijving van al deze personen is terug te vinden in de bijlagen.

De interviews zullen semigestructureerd plaatsvinden. Deze aanpak bevindt zich tussen die van de gestructureerde en ongestructureerde interviews. Bij gestructureerde interviews worden alle vragen en hun volgorde vooraf gepland, bij ongestructureerde interviews is dit niet het geval (Sekaran & Bougie, 2009). Aangezien de interviews voor deze eindverhandeling semigestructureerd verlopen, worden de meeste vragen op voorhand opgesteld. Daarnaast is het vooral de bedoeling om tijdens de interviews in te spelen op wat de respondenten vertellen. Elk interview begint met enkele inleidende vragen. Bij de experts gaan deze over hoe zij in contact komen met familiebedrijven en wat het belang hiervan is. In het geval van de praktijkinterviews peilen deze vragen naar het bedrijf in kwestie. Daarna worden er vragen gesteld in verband met het opvolgingsproces en de voorbereiding van de opvolger. Om af te sluiten wordt aan elke respondent gevraagd naar suggesties om de voorbereiding van de opvolger te verbeteren of naar elementen die hierbij vandaag de dag vergeten worden. De interviews worden opgenomen met een spraakrecorder en onmiddellijk na afloop uitschreven. Op die manier kunnen bevindingen uit eerdere interviews later getoetst worden bij andere respondenten. Tot slot worden de antwoorden per onderdeel samen gezet, gestaafd met voorbeelden en citaten.

3.3 Enquête

Om de antwoorden op de eerste drie deelvragen kracht bij te zetten wordt er een derde fase in het onderzoek aangevat. Dit door middel van een **grootschalige enquête** die uitgevoerd wordt bij verschillende familiale KMO's. Het voornaamste doel van deze enquête is na te gaan of de bevindingen uit de interviews ook gelden binnen de grotere doelgroep en of deze dus significant zijn. In dit geval wordt er gewerkt met een **kwantitatieve studie**.

Binnen het kwantitatief onderzoek bestaan er verschillende onderzoeksmethoden. Zo zijn er bijvoorbeeld het face-to-face, het online, het schriftelijk en het telefonisch onderzoek. Kwantitatief onderzoek is er vooral op gericht om cijfermatig inzicht te geven. In dit onderzoek wordt gekozen voor een online onderzoek dat via e-mail gebeurt. De voordelen van online onderzoek zijn de snelheid en het gebruiksgemak dat ervaren wordt door de respondent. Deze kan bijvoorbeeld zelf kiezen waar en wanneer de deelname aan het onderzoek plaatsvindt. Daarnaast is een online onderzoek goedkoper en kunnen de respondenten de enquête in hun eigen omgeving rustig invullen. Nadelen van deze onderzoeksmethode zijn het feit dat de respons gewoonlijk laag is en dat er geen begeleiding kan plaatsvinden wanneer de respondent twijfelt over bepaalde vragen (Sekaran & Bougie, 2009). De reden achter non-respons kan ook moeilijker achterhaald worden. Daar de voordelen opwegen tegen de nadelen wordt voor deze onderzoeksmethode gekozen (“Voor- en nadelen kwantitatief onderzoek”, z.d.).

De enquête wordt voor het grootste deel opgesteld aan de hand van een aantal **stellingen** die de respondenten beoordelen door middel van een **vijf punt Likertschaal**. Op die manier wordt gepolst in welke mate de respondent akkoord gaat met de stellingen die handelen over het opvolgingsproces en de voorbereiding van de opvolger. De stellingen worden opgesteld op basis van de informatie uit de literatuurstudie, de probleemstelling en de diepte-interviews. Deze kunnen beoordeeld worden van helemaal akkoord tot helemaal niet akkoord (helemaal akkoord – akkoord – niet akkoord – helemaal niet akkoord – niet van toepassing). Aan het begin en op het einde van de vragenlijst wordt zowel met open als gesloten vragen gewerkt. Deze laatste in de vorm van multiplechoicevragen. Het programma ‘qualtrics’, dat ter beschikking gesteld wordt door de UHasselt, wordt gebruikt voor het opstellen van de enquête. Op deze manier kunnen de antwoorden automatisch geregistreerd worden. De enquête die uitgestuurd werd, is terug te vinden in de tweede bijlage.

Voor het versturen van de enquête wordt samengewerkt met het ‘Limburgs Platform voor Familiebedrijven’ dat deel uitmaakt van VKW Limburg en met UNIZO Limburg. De mailing zal in hun naam gebeuren. Op die manier wordt een groter aantal familiebedrijven bereikt. Na drie dagen werd een herinneringsmail uitgestuurd. De databases van deze instellingen bestaan echter niet specifiek uit familiebedrijven die al eerder in aanraking kwamen met familiale opvolging. Het is echter ook niet bekend om hoeveel familiebedrijven dit juist gaat. Een schiftingsvraag aan het begin van de enquête zorgt voor een selectie van de bedrijven die relevant zijn voor dit onderzoek. Aangezien het hier dus gaat om een niet gedefinieerde populatie wordt de steekproefgrootte, die nodig is om representatief te zijn, bij benadering opgesteld. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van de volgende formule (“Steekproefcalculator”, z.d.).

$$n \geq \frac{z^2 x p(1 - p)}{F^2}$$

Waarbij: n = het aantal benodigde respondenten
 z = de standaardafwijking bij een bepaald betrouwbaarheidsniveau
 p = de kans dat iemand een bepaald antwoord geeft (p = 0,5)
 F = de foutmarge

De enquête werd 267 maal ingevuld. Na selectie van de respondenten werden 122 bruikbare antwoorden bereikt. De kans dat iemand een bepaald antwoord geeft werd vastgelegd op 50 procent. Daarnaast wordt een betrouwbaarheid van 95 procent beoogd. De standaardafwijking hierbij bedraagt 1,96. Ingevuld in bovenstaande formule geeft dit een foutenmarge van 8,87 procent. Bij een betrouwbaarheid van 90 procent met een standaardafwijking van 1,645 bedraagt de foutenmarge 7,45 procent.

De resultaten die voortvloeien uit deze enquête, worden grondig geanalyseerd en overzichtelijk weergegeven in hetgeen volgt in deze eindverhandeling. Voor de verwerking van deze resultaten wordt gebruik gemaakt van de statistische verwerkingstechniek SPSS. De significantie en betrouwbaarheid worden nagegaan aan de hand van zowel t-tests als betrouwbaarheidsintervallen. Verder wordt er een multivariate analyse in de vorm van een clusteranalyse uitgevoerd. Het nodige cijfermateriaal, onder de vorm van percentages en dergelijke, wordt gebruikt om de bevindingen te staven en conclusies te trekken. Van elke hypothese worden eveneens frequentie- en kruistabellen voorzien.

Hoofdstuk 4: Bevindingen diepte-interviews

4.1 Het belang van familiebedrijven

Het belang van familiebedrijven werd reeds duidelijk in de probleemstelling en de literatuurstudie. De diepte-interviews met de experts ter zake bevestigen dit. Familiebedrijven zijn vooral sociaaleconomisch van gigantisch belang. Ze denken meer op de lange termijn en dragen bij tot de welvaart, de tewerkstelling en de familie. Er heerst dus een grote druk op de overheid om bij te dragen aan die familiale overdracht opdat dit alles niet zomaar verloren gaat. Een goede voorbereiding van de opvolgers in kwestie is dan ook van zeer groot belang. Hierna volgen de valkuilen van familiale overdracht samen met enkele tips om deze te omzeilen en een effectieve opvolging te bewerkstelligen.

Tabel 2: Valkuilen en tips bij familiale overdracht.

| | Valkuilen | Tips |
|-----|--|---|
| 1. | Te laat starten | De tijd nemen |
| 2. | Ongestructureerd proces | Doordacht stappenplan opstellen |
| 3. | Emoties komen onvoldoende aan bod | |
| 4. | Gebrekkige communicatie | Helder communiceren |
| 5. | Volgende generatie onvoldoende betrekken | Kinderen betrekken |
| 6. | Duidelijke strategie ontbreekt | Strategisch plan uitwerken |
| 7. | Aangepaste governance ontbreekt | Corporate governance invoeren |
| 8. | Ondernemerschap onvoldoende doorgeven | Talent voor ondernemerschap stimuleren |
| 9. | Slechte regeling eigendom | Leiding en eigendom goed verdelen |
| 10. | Onvoldoende financiering | Financiële en juridische structuur uit- |
| 11. | Juridische fiscale structuur zit niet goed | tekenen |
| 12. | Onvoldoende externe begeleiding | Externe begeleiders inschakelen |

Bron: Agentschap Ondernemen – Jos Thys

4.1.1 Vereiste kenmerken familiale opvolger

Eddy Claesen haalde in zijn interview aan dat familiale bedrijfsleiders vandaag de dag heel wat eisen stellen aan hun opvolgers. Deze uitspraak werd gebaseerd op een artikel van Arijs, Lambrecht en Molly (2010). In dat artikel werden de negen intelligenties/competenties aangehaald die een opvolger zeker moet bezitten. Het bezitten is echter niet genoeg, het effectief inzetten ervan is van uitermate belang.

De volgende intelligenties/competenties kwamen aan bod:

- 1. Strategische intelligentie**
- 2. Systeemintelligenties**
- 3. Politieke intelligentie**
- 4. Familiale relationele intelligentie**
- 5. Intelligentie van waarden**
- 6. Technische intelligentie**
- 7. Intelligentie van impliciete kennis**
- 8. Management intelligentie**
- 9. Ondernemerschap intelligentie**

Deze negen intelligenties zijn dus heel belangrijk voor een potentiële opvolger. Bij de voorbereiding moet dan ook gefocust worden op de ontwikkeling van deze intelligenties. Tijdens het opvolgingsproces kunnen initiatieven ondernomen worden om deze ontwikkeling te stimuleren. De eerste intelligentie die aan bod komt is de strategische intelligentie. Zonder strategie is er echter geen bedrijf. De opvolger moet in staat zijn om een duidelijke strategie te ontwikkelen en/of te behouden. Daarnaast is het nodig om voeling te hebben met de verschillende subsystemen van een familiebedrijf. Het gaat hier om de familie, het management en het eigenaarschap. Deze intelligentie wordt de systeemintelligentie genoemd. De politieke intelligentie heeft betrekking tot de relaties met de diverse stakeholders. Voorbeelden hiervan zijn leveranciers, klanten en personeel. De opvolger moet met al deze verschillende belangen rekening weten te houden. Ook de familiale relaties zijn heel belangrijk in een familiebedrijf. Hier is goede communicatie het sleutelwoord aangezien in familiebedrijven de kans op conflicten redelijk groot is. Naast de familiale relaties moet de opvolger kennis hebben van de waarden van de familie en het bedrijf. Deze waarden vormen de ziel van het familiebedrijf en moeten ook door de opvolger op handen gedragen worden.

Het wordt ook aangeraden om deze familiewaarden neer te schrijven zodat ze voor iedereen duidelijk zijn. Dit kan bijvoorbeeld in een familiecharter. De zesde intelligentie, de technische intelligentie, gaat over de bedrijfsspecifieke kennis. De opvolger moet het bedrijf natuurlijk door en door kennen. Daarnaast is er nog impliciete kennis van het bedrijf vereist. Deze bevat de cultuur en de manier van zakendoen van het familiebedrijf. De laatste twee intelligenties eisen van de opvolger dat hij of zij zowel manager als ondernemer is. Het één is echter niet gelijk aan het ander.

4.2 Technieken die toegepast worden ter voorbereiding van de opvolger

In dit gedeelte wordt een antwoord gevormd op de eerste deelvraag. Deze luidt als volgt: “Welke technieken worden vandaag de dag binnen een KMO toegepast bij de voorbereiding van de familiale opvolger op de functie van familiaal bedrijfsleider?” Er wordt dus aangegeven welke technieken vandaag de dag van toepassing zijn. Deze werden achterhaald in de diepte-interviews. Er werd aan iedereen gevraagd hoe het opvolgingsproces bij hen verliep en welke technieken hierbij gebruikt werden. De bevindingen die uit de diepte-interviews naar voren kwamen, worden benadrukt door citaten van alle praktijkpersonen.

Zo werd duidelijk dat het eerst en vooral belangrijk is dat de **interesse** van de volgende generatie in het familiebedrijf gewekt wordt. Dit gebeurt best al vanaf jonge leeftijd. Op die manier wordt de feeling met het familiebedrijf als het ware met de paplepel ingegeven. Een tweede techniek is het volgen van **hogere studies**. Na de studies wordt er werkervaring opgedaan hetgeen zowel intern als extern kan gebeuren. Het voordeel van **interne werkervaring** is de **impliciete kennis** die daardoor wordt overgebracht. Dit omvat de waarden en normen van het bedrijf alsook de cultuur en de manier van zakendoen. Deze impliciete kennis kenmerkt het familiebedrijf. Door het opdoen van **externe ervaring** ziet de opvolger ook eens hoe het er ergens anders aan toegaat, hetgeen heel leerrijk kan zijn. Tijdens het volledige opvolgingsproces kan de **hulp van een coach of een assessor** ingeschakeld worden. De coach kan zorgen voor een gepaste begeleiding van de opvolger en een assessor kan helpen door het uitvoeren van een assessment. Zo wordt op een objectieve manier duidelijk of er sprake is van een geschikte opvolger. Daarnaast kunnen bepaalde **corporate governance mechanismen** geïnstalleerd worden die helpen bij de familiale overdracht of kan er beroep gedaan worden op de **steun van werkgeversorganisaties**.

4.2.1 Het wekken van de interesse van de potentiële opvolger(s)

In de interviews kwam herhaaldelijk terug dat het belangrijk is om de interesse van de potentiële opvolger(s) in het familiebedrijf, **reeds vanaf jonge leeftijd**, te wekken. De potentiële opvolger moet natuurlijk zin hebben om het familiebedrijf op termijn over te nemen, anders heeft de opvolging weinig zin. Het wekken van deze interesse gaat best zo snel mogelijk van start. Op die manier kan aan de potentiële opvolger(s) ook de zin voor ondernemerschap meegegeven worden. Dit kan op verschillende manieren gebeuren. Bijvoorbeeld door het familiebedrijf regelmatig met de opvolger(s) te bezoeken, door hen mee te nemen naar seminars en dergelijke of door hen vakantiewerk te laten doen binnen het familiebedrijf. Daarnaast kan er ook vanuit de familie heel wat informatie rond de werking van het bedrijf meegegeven worden. Zo krijgt de opvolger de waarden en normen van de familie en het bedrijf al van jongs af aan mee. Het is dus **belangrijk dat de familie investeert in de begeleiding en de vorming van de volgende generatie** zodat ze de smaak en de passie voor het familiebedrijf als het ware met de paplepel ingegeven krijgen. Dit kan door gebruik te maken van familiale governance technieken zoals een familiecharter of familieraad.

Marion Van Zon: “Ik kan zeggen dat ik, vanaf mijn geboorte, in het familiebedrijf gegroeid ben. In die tijd hadden mijn ouders heel weinig personeel, dus recht vanuit het ziekenhuis stond mijn buggy naast mama’s bureau. Ik heb leren fietsen en rolschaatsen in het magazijn, ben er werkelijk mee opgegroeid. Ik ben altijd in alles betrokken geweest en had dus van jongs af aan al veel affiniteit met het bedrijf. Dat is heel belangrijk, ik heb zowel de voor- als de nadelen van een eigen bedrijf meegemaakt. Voor mij was de keuze van jongs af aan duidelijk.”

Geert Schiffeleers: “Als kind ging ik al mee met vader het atelier in, ik had de microbe snel te pakken.”

Jeremy Looijer: “Ik weet nog dat ik als klein manneke meeding in het weekend om verzendingen klaar te zetten en de stock op punt te houden.”

4.2.2 Studies

De studies die de praktijkpersonen in kwestie volgden, zijn van zeer uiteenlopende aard. Sommigen kozen een meer algemene richting, zoals marketing, terwijl anderen dan weer een heel technische achtergrond hebben. Beide hebben hun voor- en nadelen. Het voordeel van een technische achtergrond is de specifieke activiteit die ontwikkeld kan worden. Een nadeel is dat meer algemene kennis, over bijvoorbeeld het financiële aspect en marketing, vaak ontbreekt. Het nadeel van een algemene richting is dan weer dat technische kennis omtrent de activiteit van het familiebedrijf ontbreekt. Deze tekortkomingen werden bij de ondervraagden door de jaren heen bijvoorbeeld gecompenseerd door het volgen van extra opleidingen of door het samenstellen van een gediversifieerd managementteam.

4.2.3 Interne werkervaring

Een derde voorbereidingstechniek bij de familiale opvolging is de interne werkervaring. Zo goed als alle geïnterviewde praktijkpersonen genoten heel wat interne werkervaring. Allen gaven dit als groot voordeel aan. Deze ervaring begint meestal door op jonge leeftijd vakantie- en/of weekendwerk te doen binnen het familiebedrijf. Na het voltooien van de studies is het nuttig om alle afdelingen van het bedrijf te doorlopen. Op die manier leert de opvolger de valkuilen van elk echelon kennen, hetgeen op lange termijn voordelen oplevert. De meeste ondervraagden gaven ook aan meer belang te hechten aan interne dan aan externe ervaring. Door het opdoen van interne werkervaring leerden ze het bedrijf door en door kennen en kwamen ze in contact met het overige personeel. Dit contact komt de opvolging vast en zeker ten goede aangezien het voor familiale opvolgers moeilijk is om aanvaard te worden door personeelsleden die geen deel uitmaken van de familie. Er wordt namelijk al snel van hen verwacht dat ze het plekje van opvolger enkel en alleen aan hun familienaam te danken hebben. De opvolger moet zijn of haar kunnen dan ook sterk bewijzen tegenover hen. Interne werkervaring, op alle afdelingen van het familiebedrijf, draagt hiertoe bij. Zo laten ze zien dat ze niet vies zijn van het werk op de vloer en tonen ze hun capaciteiten aan de rest van het personeel.

Daarnaast is het belangrijk dat aan de opvolgers de kans gegeven wordt om leiderschapskwaliteiten te ontwikkelen. Interne werkervaring kan hiertoe eveneens bijdragen. De op te volgen persoon kan bijvoorbeeld een deel van zijn taken doorschuiven naar de opvolger in kwestie. Op die manier moet de opvolger verantwoordelijkheden opnemen en wordt deze uitgedaagd om leiderschapskwaliteiten te ontwikkelen en te onderhouden.

Marion Van Zon: “Intern kan ik zeggen dat ik werkelijk alle trappen van het bedrijf doorlopen heb. Er is geen afdeling of taak die me vreemd is.”

Geert Schiffeleers: “Ik heb altijd vakantiewerk gedaan binnen het familiebedrijf en dit op alle afdelingen. Zo kreeg ik feeling met alle facetten van het bedrijf. Onbewust was de opvolging al jaren bezig.”

4.2.4 Externe werkervaring

Naast interne werkervaring werd er bij de ondervraagden ook gepolst naar hun externe werkervaring. Als snel bleek deze eerder beperkt te zijn. Elk van de ondervraagden genoot interne werkervaring terwijl externe ervaring in de meeste gevallen ontbrak. Vaak was er de intentie om externe ervaring op te doen maar door omstandigheden is het er (nog) niet van gekomen. Toch biedt externe werkervaring veel voordelen. Zo **draagt** het bijvoorbeeld **bij tot de aanvaarding door het overige personeel**. Zoals eerder aangehaald moet de opvolger zich tegenover hen extra hard bewijzen. Door elders ervaring op te doen en daar zijn of haar strepen te verdienen, wordt de aanvaarding in het familiebedrijf vergemakkelijkt.

Over het feit of het gebrek aan externe werkervaring een gemis is, zijn de meningen verdeeld. Sommigen gaven aan dat dit wel degelijk het geval is. Zij hadden graag eens gezien hoe het er op een ander aan toe gaat, welke cultuur er heerst en hoe daar omgegaan wordt met de dagdagelijkse problemen. Anderen ervaren het allerm minst als een gemis en geven, zoals eerder aangehaald, de voorkeur aan interne werkervaring.

Jeremy Looijer: “Ik heb nooit externe ervaring genoten en ik ervaar dat als een gemis. Ik liep wel drie maanden stage bij een ander bedrijf. Dit was heel leerrijk maar veel te kort. Ik zou wel eens willen weten hoe het op een ander is, hoe andere bedrijfsculturen zijn en welke procedures zij gebruiken.”

Marion Van Zon: “Ik ervaar het feit dat ik geen externe werkervaring heb nog niet als een gemis. Het lijkt mij echter zeker niet slecht om ergens anders ervaring op te doen, je kan er alleen maar slimmer van worden.”

4.2.5 Impliciete kennis versus expliciete kennis

De volgende technieken hebben te maken met de overdracht van impliciete en expliciete kennis. De overdracht van beiden wordt als belangrijk ervaren door de praktijkpersonen. In de literatuur werd reeds aangegeven dat de overdracht van impliciete kennis belangrijker is dan die van expliciete kennis. Hierover bestaat enige onenigheid bij de ondervraagden. Niet iedereen verkiest impliciete boven expliciete kennis. Over het belang van de overdracht van impliciete kennis daarentegen is wel iedereen het eens. **De waarden, normen en cultuur spelen een grote rol binnen een familiebedrijf.** Elk familiebedrijf is namelijk verschillend en vereist een unieke aanpak. Het is dan ook nodig dat de volgende generatie de impliciete kennis met zich meedraagt en ervoor zorgt dat deze binnen het bedrijf blijft bestaan. Deze kennis wordt best reeds vanaf jonge leeftijd aan de volgende generatie meegegeven. Bij het wekken van de interesse van de potentiële opvolgers en bij het opdoen van interne werkervaring kan hierop ingespeeld worden. Dit werd reeds uitvoerig besproken in puntje 4.2.1 en 4.2.3.

Jeremy Looijer: “De impliciete kennis is de motor van het bedrijf. Die kan je niet zomaar ineens drastisch veranderen. Mijn vader heeft altijd heel erg ingespeeld op de waarden en normen van het bedrijf, vooral op eerlijkheid. Eerlijkheid van materiaalkeuze. Dat is heel belangrijk in onze sector en moet zeker en vast meegegeven worden.”

Sofie Maes: “Nu we het allemaal zelf doen, proberen we naar het voorbeeld van mijn vader te handelen. We proberen de waarden en normen in grote lijnen te handhaven, hoewel het onvermijdelijk is dat wij de zaken nu op onze eigen manier doen.”

Jos Schreurs: “We streven kwaliteit na, dit werd van jongs af aan, van thuis uit meegegeven.”

4.2.6 De begeleiding van een interne of externe coach

In de diepte-interviews werd ook nagegaan of de opvolger werd bijgestaan door een coach, ook mentor genoemd, die al dan niet deel uitmaakt van de familie en/of het familiebedrijf. Dit was op elk van de ondervraagden van toepassing. De rol van coach of mentor is, zoals te lezen in de literatuur, vaak weggelegd voor de op te volgen persoon. Daarnaast kan deze rol ook opgenomen worden door een ander **familie lid die al dan niet tewerkgesteld is in het familiebedrijf**. Een andere optie is een **intern of extern vertrouwenspersoon**. Bij de geïnterviewde praktijkpersonen was het vaak de op te volgen persoon die deze taak op zich nam. Slechts in enkele gevallen werd een niet-familiale manager of de accountant van het familiebedrijf aangeduid als coach. Het voordeel van deze niet-familiale mentoren is hun externe kijk. Ze zijn meestal zeer nauw verbonden met de familie en het bedrijf in kwestie maar beschikken toch over genoeg objectiviteit. De opvolgers die niet beschikten over een externe coach ervaren dit als een gemis.

De taak van een coach of mentor is het **bieden van ondersteuning** aan alle betrokkenen van het opvolgingsproces. Dit biedt volgens de ondervraagden een grote meerwaarde en het belang hiervan werd meermaals benadrukt door de geïnterviewde experts. Wanneer de opvolger er ineens alleen voor komt te staan, is het goed te weten dat er altijd iemand is die, indien nodig, klaarstaat met het nodige advies. Verder werd aangegeven dat het belang van een dergelijke coach niet stopt na de overdracht. Gedurende de volledige carrière van de opvolger kan deze coach de nodige bijstand bieden.

Zoals eerder aangehaald, gaat de **voorkeur** uit naar een **externe coach**. Deze fungeert als **extern klankbord** en treedt op als **procesbegeleider** tijdens het opvolgingsproces. Het is hun taak ervoor te zorgen dat het proces niet stilvalt. Jos Thys vergelijkt het hele opvolgingsproces met een vliegwiel. Om het vliegwiel op gang te krijgen, is er heel veel energie nodig. Eens het loopt, is er af en toe nood aan wat energie en dan blijft het gaan. Wanneer het echter stilvalt, moet er opnieuw veel energie geleverd worden om het terug op gang te krijgen. Zo gaat het ook met het opvolgingsproces. Eerst is er heel veel energie en tijd nodig om eraan te beginnen. Daarna vindt de familie meestal dat alles goed verloopt en is het de opvolger die er de nodige vaart achter zet. Dit kan opdringerig en ongeduldig overkomen, hetgeen het hele proces aan banden kan leggen. Een externe adviseur of coach is dan het best geplaatst om er met de nodige objectiviteit voor te zorgen dat het proces verdergaat en dat op tijd en stond de volgende fase aangevat wordt.

Een ander voordeel van een externe coach is het **voorkomen van en het bemiddelen bij conflicten**. Door het samenspel van familie en bedrijf zijn familiebedrijven gemakkelijke bronnen van conflict. Tijdens het opvolgingsproces spelen zelfs nog meer emoties mee dan normaal. Dit verhoogt natuurlijk de kans op conflicten. Een onpartijdige scheidsrechter die alles in goede banen leidt en iedereen de kans geeft om zijn verhaal te doen, is dan zeker en vast geen overbodig luxe. Deze rol kan een coach dus eveneens vervullen. Een dergelijke coach is natuurlijk niet gratis maar volgens onze experts zeker en vast de moeite waard.

Marion Van Zon: "Mijn mentor was één van de directeurs die vroeger al voor mijn vader werkte en nog steeds bij ons is. Deze betekent heel veel voor mij. Hij heeft me kansen gegeven maar ook regelmatig fouten laten begaan. Enkel op die manier is leren mogelijk."

Eddy Claesen: "De coach zit aan het stuur van de auto waarin de verschillende partijen van het opvolgingsproces meerijsen. Deze stuurt hen in de juiste richting en geeft gas. Het opvolgingsproces komt bovenop het werk van alledag dus het is belangrijk dat iemand ervoor zorgt dat de wagen niet stilvalt."

4.2.7 De hulp van een assessment

Slechts in één geval van de diepte-interviews werd een assessment uitgevoerd in het kader van de familiale overdracht. In de andere gevallen was er één duidelijke kandidaat en werd een assessment als overbodig geacht. Toch raden de experts het uitvoeren van een assessment aan. Het zorgt namelijk opnieuw voor de nodige **objectiviteit**. Een assessment kan helpen bij het in kaart brengen van de competenties van de potentiële opvolger. Op die manier wordt duidelijk welke competenties reeds aanwezig zijn en welke bijgeschaafd kunnen worden. Dit is belangrijk om weten omdat zo een duidelijk profiel van de opvolger opgesteld kan worden. Indien dit profiel past bij het familiebedrijf kan het opvolgingsproces verder gezet worden. Wanneer er bepaalde competenties ontbreken, kan ook geopteerd worden voor een uitbreiding van het managementteam om de ontbrekende competenties van de potentiële opvolger in te vullen. Hiervoor komen externen of andere familieleden in aanmerking.

Het assessment kan ook gebruikt worden om de beste kandidaat te kiezen uit een aantal potentiële opvolgers. Voor ouders en familieleden is het vaak moeilijk om deze keuze objectief te maken. Wat dan vaak gebeurt, is het omzeilen van deze keuze door het creëren van extra posten binnen het familiebedrijf. Op die manier denken ze dan iedereen tevreden te stellen. Maar dan overheerst het belang van de familie ten opzichte van dat van het bedrijf. Een assessment kan aangeven wie, in het belang van het familiebedrijf, het best geplaatst is om de leiding over te nemen.

Jos Schreurs: “Er werd een assessment georganiseerd waarin alle potentiële opvolgers op de rooster werden gelegd. Zowel de familiale kandidaten als de externe. Het kost natuurlijk heel wat geld maar ik raad het iedereen aan. Het assessment was een bevestiging maar tegelijkertijd ook een geruststelling voor het feit dat er wel degelijk potentieel zit in de volgende generatie.”

4.2.8 Corporate governance mechanismen

Om het opvolgingsproces te vergemakkelijken kunnen bepaalde corporate governance mechanismen geïnstalleerd worden. Aangezien **communicatie** het sleutelwoord is binnen het opvolgingsproces, is het belangrijk de juiste structuren te installeren die goede communicatie mogelijk maken. Communicatie houdt verder ook in dat de verwachtingspatronen van alle betrokkenen duidelijk op tafel gelegd worden. Een **familieraad** kan hierbij helpen. Deze kan formeel of informeel plaatsvinden. Uit de praktijkinterviews blijkt dat een familieraad vooral informeel toegepast wordt. Een formele familieraad lijkt nuttig wanneer er meerdere familietakken of generaties in het spel zijn. Over het algemene belang van familiale ondersteuning bij het opvolgingsproces zijn alle ondervraagden het eens. Door de nauwe band tussen de familie en het bedrijf is familiale ondersteuning noodzakelijk. Zoals eerder aangehaald kan familiale governance ook bijdragen tot de opvoeding en opleiding van de volgende generatie.

Zo raadt één van de experts het gebruik van een **familiecharter** aan. Hierin kunnen de waarden, normen en verwachtingen van de verschillende familieleden vastgelegd worden. Door er samen met heel de familie over te brainstormen, ontstaan er verbindingen. Dit vermijdt conflicten en stimuleert de communicatie. Samengevat biedt het familiecharter dus drie grote voordelen; het legt de regels van de familie vast, het creëert eenheid en voorkomt conflicten.

Daarnaast kan de **raad van bestuur** ook hulp bieden tijdens het opvolgingsproces. De leden van deze raad kunnen zowel de opvolger als de op te volgen persoon voorzien van de nodige raad en advies. Zeker en vast wanneer hierin externe bestuurders zetelen. De reden hiervoor is nogmaals de objectiviteit die zij aan de dag leggen en het externe klankbord dat zij bieden. Een alternatief is de **raad van advies**. Opnieuw levert hun externe en objectieve kijk een voordeel op. Deze raden zijn eveneens ideaal geplaatst om te helpen bepalen wie de beste opvolger is, een keuze die ouders doorgaans moeilijk kunnen maken.

Een andere corporate governance structuur die belangrijk is in het kader van de opvolging, is het **managementteam**. De opvolger heeft ook na de opvolging nog nood aan een goede ondersteuning. Deze omringen door de juiste mensen komt de werking van het familiebedrijf enkel ten goede. Zoals eerder vermeld, is dit een goede manier om de ontbrekende competenties van de opvolger aan te vullen. Een voorwaarde voor deze samenwerking is wel dat alle leden van het managementteam bereid zijn met elkaar te werken en samen beslissingen te nemen. Bij een generatiewissel kan het voorkomen dat de opvolger in een bestaand managementteam moet functioneren. Hierbij is het dus belangrijk dat de neuzen in dezelfde richting staan.

Marion Van Zon: “Onze familieraden vinden plaats aan de keukentafel, tussen de soep en de patatten.”

Jeremy Looijer: “We zijn een familiale KMO. Bij belangrijke gebeurtenissen betrek ik mijn ouders nog steeds. Zij hebben het bedrijf immers opgebouwd, hun hart en ziel steekt er in.”

Geert Schiffeleers: “We zijn eigenlijk maar drie keer met de familie samengekomen tijdens het hele opvolgingsproces. De eerste keer over het feit dat we voor familiale overdracht zouden gaan. De tweede keer om het voorstel te lanceren en de derde keer om de zaak te beklinken.”

4.2.9 Steun van werkgeversorganisaties

Netwerken is van heel groot belang voor elke ondernemer. Een aantal praktijkpersonen gaf dan ook aan dat ze hun lidmaatschap bij een werkgeversorganisatie als een voordeel ervaren. Op die manier komen ze in contact met andere ondernemers en worden er ervaringen gedeeld. De ondervraagden gaven aan dat ze dit als zeer leerrijk ervaren. Toch werd er tijdens het opvolgingsproces slechts weinig of geen gebruik gemaakt van de hulp die werkgeversorganisaties aanbieden. Na de overdracht wordt er wel meermaals beroep op gedaan.

Jeremy Looijer: “Sinds dit jaar ben ik lid van CEO-Limburg. Een groep jonge ondernemers die samenkomt om over bepaalde aspecten te spreken. Zo kom je te weten wat er bij andere bedrijven heerst. En hetgeen ergens anders heerst, heerst hier ook. Je aanziet het dan als normaal. Dat netwerk is heel leerrijk. Je leert van elkaar.”

4.3 Vergelijking met de literatuur

De tweede deelvraag van deze eindverhandeling gaat de vergelijking na tussen de technieken die naar voren kwamen in de diepte-interviews en hetgeen eerder in de literatuur gevonden werd. Hier wordt dus een antwoord gevormd op de tweede deelvraag die als volgt luidt: “Komen de gevonden technieken overeen met die, die gevonden werden in de literatuurstudie?”

Bij de vergelijking tussen beiden werden enkele raakvlakken gevonden tussen wat uit de diepte-interviews gehaald werd en in de literatuur beschreven staat. Zo heeft de literatuur het over het wekken van de interesse van de volgende generatie. Hetgeen opgenomen is in de literatuurstudie komt overeen met wat de geïnterviewde praktijkpersonen wisten te vertellen. Het wekken van deze interesse gebeurt best vanaf jonge leeftijd en kan via het uitvoeren van vakantie- of deeltijds werk. Het grootste voordeel is het contact met klanten, leveranciers en personeel, hetgeen ervoor zorgt dat de opvolger bij hen respect weet af te dwingen (Chrisman, Chua, Sharma & Yoder, 2009).

Een ander raakvlak met de literatuur heeft te maken met de hogere studies van de opvolger. Uit een onderzoek van Lambrecht (2004) blijkt dat de meeste opvolgers een hoger diploma behaalden alvorens de effectieve intrede in het familiebedrijf plaatsvond. Dit werd bevestigd in zowel de diepte-interviews als de enquête (zie later).

Omtrent de interne en externe werkervaring bestaat er enige onenigheid tussen de literatuur en de diepte-interviews. De interne werkervaring hangt in de literatuur eveneens samen met de overdracht van impliciete kennis. De literatuur benadrukt de overdracht van deze impliciete kennis en verkiest deze boven die van expliciete kennis. In de diepte-interviews kwam echter naar voren dat dit voor de ondervraagden niet geldt. Zij vinden beiden belangrijk en laten het één niet prefereren boven het andere. Omtrent het belang van interne werkervaring daarentegen stemt de literatuur wel overeen met de diepte-interviews. Daarnaast wordt het belang van externe werkervaring in de literatuur sterker benadrukt dan in de diepte-interviews. De geïnterviewde praktijkpersonen geven de voorkeur aan interne werkervaring en ervaren het niet hebben van externe werkervaring niet noodzakelijk als een gemis. De literatuur raadt dit nochtans zeer sterk aan omdat de kandidaat-opvolger op die manier echt kan ontdekken wat hij of zij waard is in de markt. (Chrisman et al., 2009).

Het nut van de hulp van een mentor of coach wordt in de literatuur ook slechts weinig aangehaald. Er wordt wel gesproken over een formele interne vorming voor de opvolgers waarbij de begeleiding hiervan door een mentor vervuld kan worden. Deze rol is volgens de literatuur weggelegd voor een niet-familieelid dat zeer nauw betrokken is met de familie. In de diepte-interviews kwam naar voren dat de op te volgen persoon in veel gevallen deze taak op zich nam. De formele interne vorming waarover de literatuur het heeft kwam niet zo uitgebreid naar voren in de diepte-interviews. Tijdens deze vorming leert de opvolger het bedrijf volledig kennen door bijvoorbeeld actief deel te nemen aan vergaderingen en projecten binnen het familiebedrijf.

Tot slot kwamen in de diepte-interviews twee technieken aan bod die niet in de literatuur gevonden werden. Namelijk het uitvoeren van een assessment en de steun die geboden wordt door werkgeversorganisaties. Bij het antwoord op de vorige deelvraag werd hun belang reeds duidelijk. Het assessment biedt een meerwaarde omwille van de objectieve aanpak. De steun van werkgeversorganisaties wordt vooral geapprecieerd voor het netwerk dat het de ondernemers biedt. Er wordt dus vooral na - en slechts weinig tijdens – het opvolgingsproces beroep op gedaan.

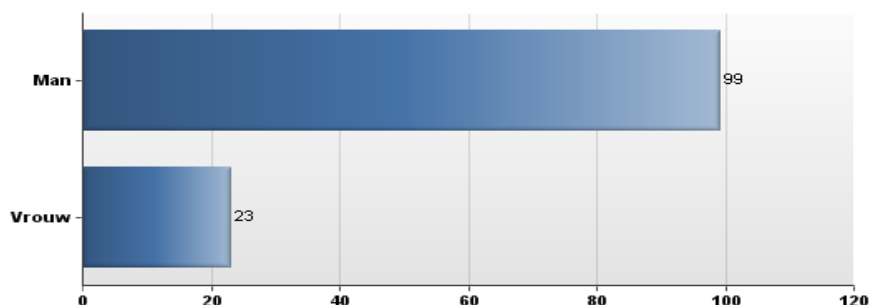
Hoofdstuk 5: Resultaten van de enquête

5.1 Algemene informatie respondenten

De enquête werd voor dit onderzoek uitgestuurd naar Limburgse ondernemers. Deze werden bereikt via de databases van UNIZO- en VKW Limburg. Vooral de database van het Limburgs Platform voor Familiebedrijven, dat deel uitmaakt van VKW Limburg, leverde relevante informatie op aangezien zo rechtstreeks familiebedrijven aangeschreven werden. De doelgroep van dit onderzoek bestaat namelijk uit familiale bedrijfsleiders die reeds in aanraking kwamen met familiale overdracht. Het gaat dus over familiebedrijven die de tweede of latere generatie bereikt hebben. Dit werd duidelijk aangegeven in de wervingsmail. Toch vulden een hele reeks niet bruikbare respondenten de enquête in. Door het invoeren van selectievragen werden zij eruit gefilterd en werd de juiste doelgroep bereikt. In totaal is een respons bereikt van 122 deelnemers.

Bij het begin van de enquête werd gepolst naar enkele **algemene gegevens** van de respondenten. Zo werd hun geslacht, leeftijd, hoogst behaalde opleiding en de sector waarin ze actief zijn nagegaan. Verder werd ook gevraagd naar het aantal werknemers dat tewerkgesteld is in het familiebedrijf, het moment van de familiale opvolging, wie de voorganger was en of het waarschijnlijk is dat er in de toekomst opnieuw familiale opvolging plaatsvindt. Zo werd duidelijk dat de enquête door 99 mannen en 23 vrouwen ingevuld werd. Vertaald naar percentages gaat het respectievelijk om 81 en 19 procent. Veel meer mannen dan vrouwen hebben dus deelgenomen aan de enquête.

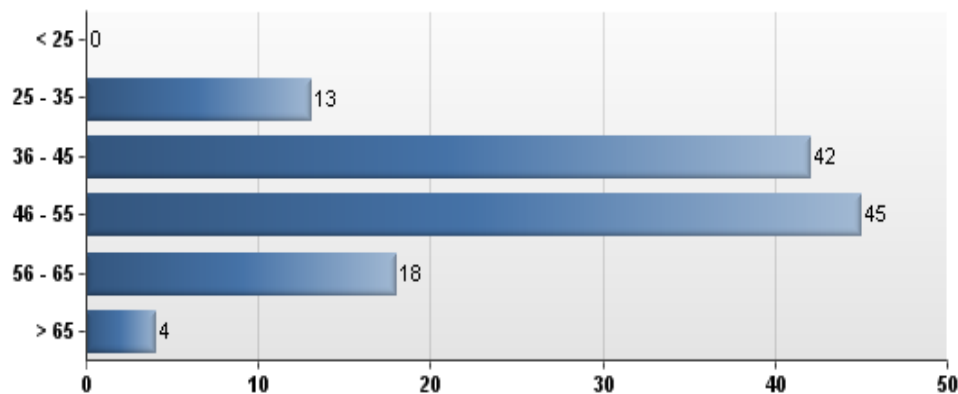
Figuur 4: Geslacht respondenten (in aantallen).



Bron: eigen onderzoek

De leeftijden van de respondenten zijn uiteenlopend. Opvallend is dat niemand jonger is dan 25 jaar. Daarnaast zijn slechts vier personen ouder dan 65. Het gros van de respondenten is terug te vinden in de leeftijdscategorieën van 36 tot 45 en van 46 tot 55 jaar. Zij maken samen 71 procent van de totale respons uit. Daarnaast is in onderstaande grafiek terug te vinden dat 13 respondenten een leeftijd hebben tussen 25 en 35 jaar en dat 18 respondenten een leeftijd hebben tussen 56 en 65 jaar. Respectievelijk gaat het om 11 en 15 procent van de respondenten.

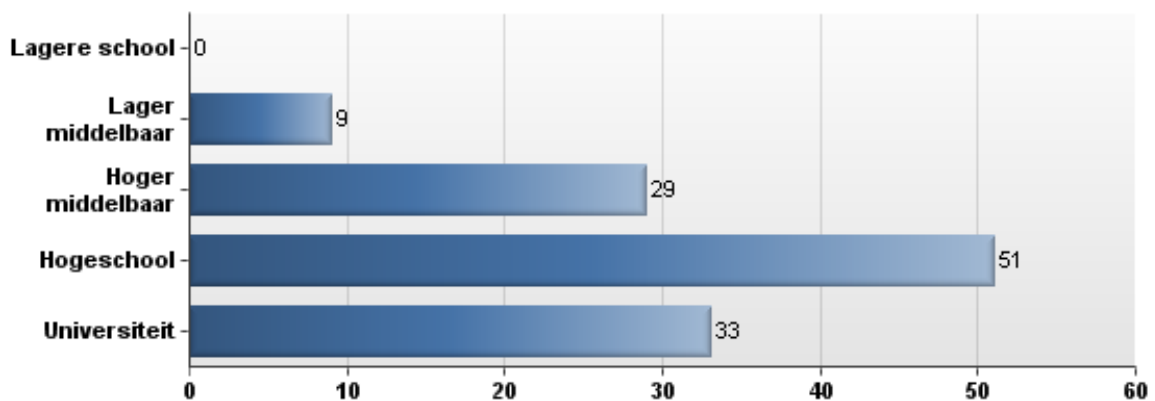
Figuur 5: Leeftijd respondenten (in aantallen).



Bron: eigen onderzoek

Op basis van de gegevens in verband met de hoogst behaalde opleiding van de respondenten valt af te leiden dat de meesten een opleiding aan de hogeschool voltooiden. Het gaat hier om 51 van de 122 respondenten of 42 procent. 33 van de ondervraagden volgden een opleiding aan de universiteit en 29 personen maakten enkel hun hoger middelbaar af. Omgerekend naar percentages geeft dit respectievelijk 27 en 24 procent. Tot slot studeerden 9 van de respondenten (7 procent) niet verder na het lager middelbaar.

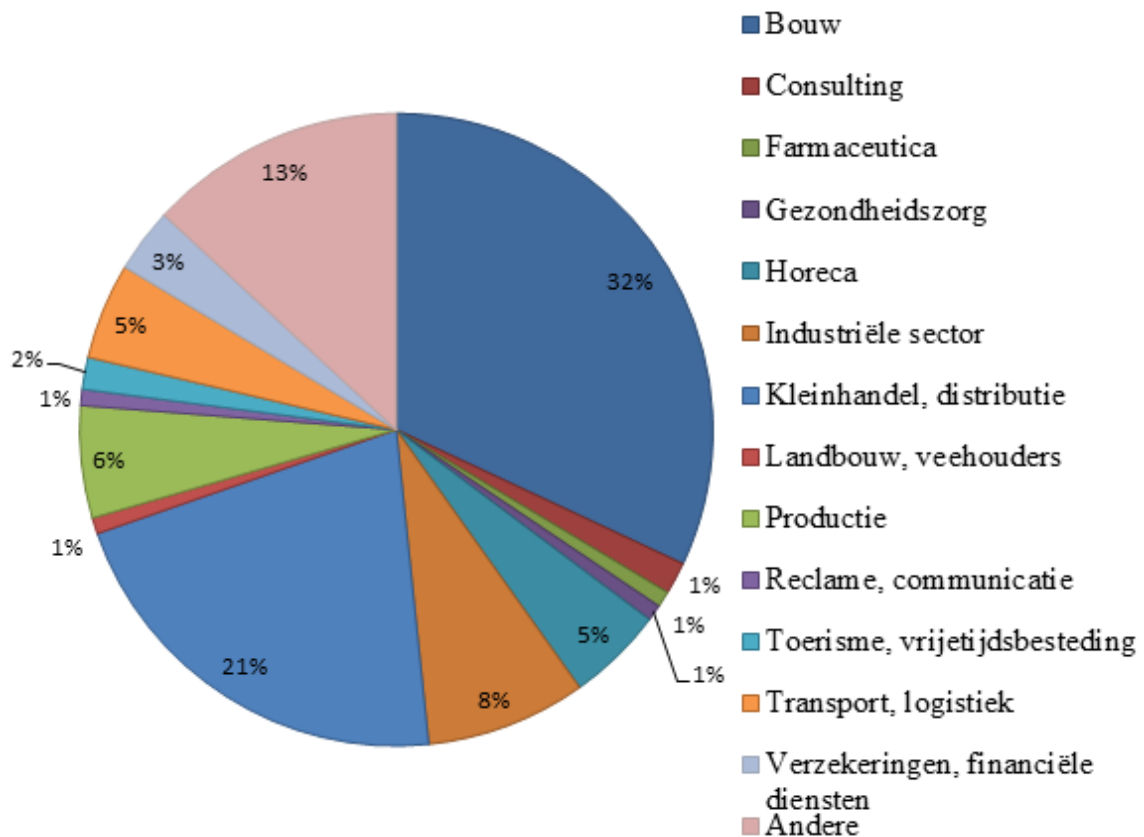
Figuur 6: Hoogst behaalde opleiding respondenten (in aantallen).



Bron: eigen onderzoek

Zoals eerder aangegeven werden ook gegevens verzameld in verband met het familiebedrijf in kwestie. Zo werd er gepeild naar de sector en het aantal werknemers dat het bedrijf telt. De meest voorkomende sector is de bouwsector, gevolgd door de kleinhandel en distributie. Respectievelijk gaat het om 32 en 21 procent van de gevallen. Daarnaast werd de industriële sector, productie, horeca, transport, logistiek en andere vaak verkozen als antwoord op deze vraag.

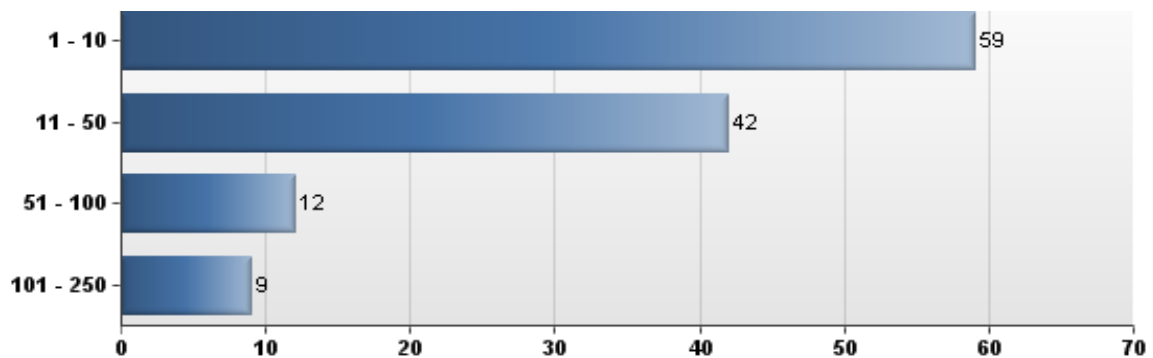
Figuur 7: Sector respondenten (in aantallen).



Bron: eigen onderzoek

De overgrote meerderheid van de familiebedrijven die deelnam aan de enquête, heeft een personeelsbestand tussen 1 en 50 werknemers. 59 van de respondenten staan aan de leiding van een kleine KMO, met een personeelsbestand van maximum 10 personeelsleden. Zij maken 48 procent van de ondervraagden uit. Daarnaast is er sprake van 42 familiebedrijven (34 procent van de respondenten) waarin 11 tot 50 personeelsleden tewerkgesteld zijn. Verder werken bij 21 van de respondenten meer dan 50 personeelsleden. Dit komt overeen met 17 procent.

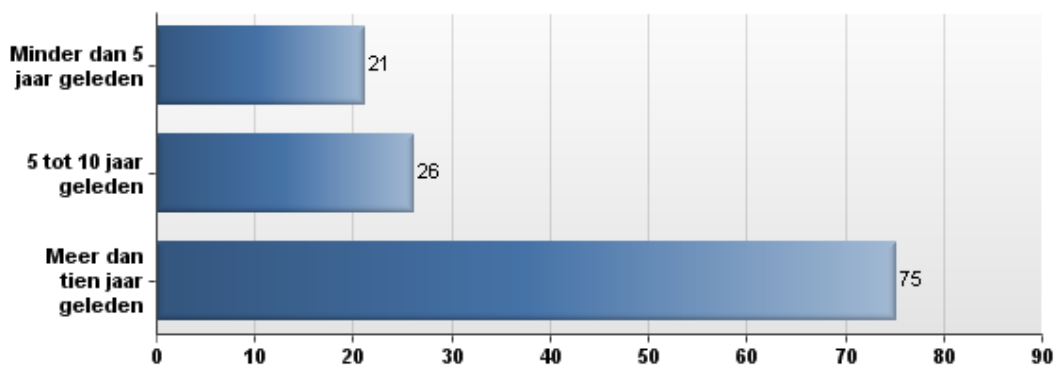
Figuur 8: Aantal werknemers respondenten (in aantallen).



Bron: eigen onderzoek

Verder werden er nog enkele vragen gesteld in verband met de opvolging. Zo werd nagegaan van wanneer de opvolging dateert, wie de voorganger was en of er in de toekomst opnieuw familiale opvolging zal plaatsvinden. In 61 procent van de gevallen (75 van de 122) vond de familiale opvolging meer dan tien jaar geleden plaats. Bij 21 procent (26 van de 122) gebeurde de opvolging vijf tot tien jaar geleden. Daarnaast vond de familiale opvolging, in 17 procent van de gevallen (21 van de 122), relatief recent plaats. Dit wil zeggen minder dan vijf jaar geleden.

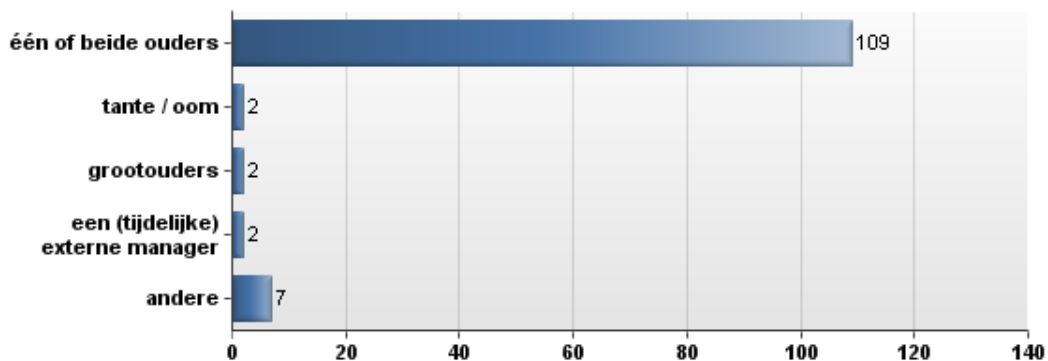
Figuur 9: Moment familiale opvolging (in aantallen).



Bron: eigen onderzoek

Bij de vraag naar de voorganger werd duidelijk dat in de overgrote meerderheid van de gevallen de leiding van het familiebedrijf overgegeven werd van ouder(s) op hun kind(eren). 109 van de respondenten of 89 procent gaf aan dat dit bij hen het geval was. Telkens twee respondenten namen de leiding over van een tante/oom, grootouders of een (tijdelijke) externe manager. De andere gevallen van voorgangers gaan over het opvolgen van één of beide schoonouders of een combinatie van vader en oom(s). Zij maken zes procent van de ondervraagden uit.

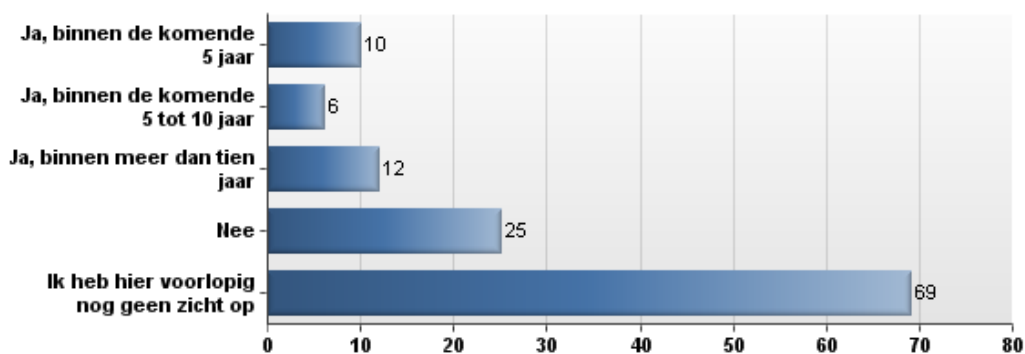
Figuur 10: Voorganger familiale opvolging (in aantallen).



Bron: eigen onderzoek

Op de vraag naar de waarschijnlijkheid van een nieuwe familiale opvolging heeft het merendeel van de respondenten nog geen antwoord. Voor 25 van de respondenten, of 20 procent, is het duidelijk dat er geen opvolging zal plaatsvinden. 28 van de respondenten verwachten wel opnieuw familiale opvolging. 10 van hen binnen de komende vijf jaar, 6 binnen de komende vijf tot tien jaar en 12 van hen binnen meer dan tien jaar. Deze groep maakt samen 23 procent van de respondenten uit.

Figuur 11: Waarschijnlijkheid nieuwe familiale opvolging (in aantallen).



Bron: eigen onderzoek

5.2 Resultaten specifieke vragen in verband met familiale overdracht

In het tweede deel van de enquête werd aan de hand van een aantal stellingen gepolst naar de mate waarin de respondenten ermee akkoord gingen. Dit werd, zoals eerder aangegeven, bevraagd aan de hand van een 5punt Likertschaal die de volgende onderverdeling bevatte: helemaal akkoord – akkoord – niet akkoord – helemaal niet akkoord – niet van toepassing.

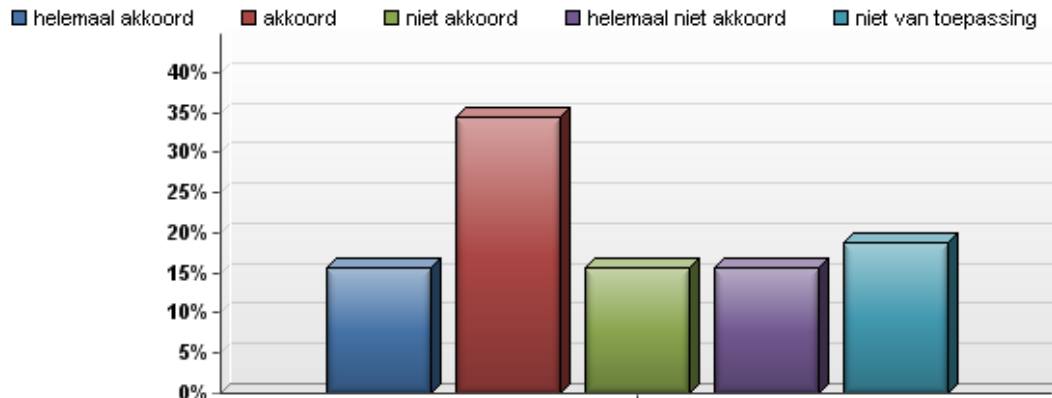
Dit tweede onderdeel werd op zijn beurt opgesplitst in drie subonderdelen. Zo werden eerst enkele stellingen gegeven in verband met het opvolgingsproces. Daarnaast werd er gevraagd naar de eigen ervaring als opvolger tijdens het proces en tot slot werd nagegaan in hoeverre de respondenten de verschillende voorbereidingstechnieken effectief en noodzakelijk achten. Wat uit dit laatste onderdeel naar voren kwam, vormt een antwoord op de hypothesen die in deze eindverhandeling onderzocht werden.

In het eerste subonderdeel kwamen de volgende stellingen aan bod:

1. De vorige generatie speelt vandaag de dag nog een rol binnen het familiebedrijf.
2. De vorige generatie oefent sinds de opvolging eerder een adviserende- of bemiddelende rol uit.
3. Het opvolgingsproces werd op tijd in gang gezet bij de vorige generatiewissel.
4. Het opvolgingsproces verliep vlot.
5. Indien ik het opvolgingsproces opnieuw kon doorlopen, zou ik het anders aanpakken.

Op de eerste stelling – de vorige generatie speelt vandaag de dag nog een rol binnen het familiebedrijf – antwoordt 50 procent van de respondenten positief. In 50 procent van de gevallen speelt de vorige generatie dus nog wel degelijk een rol in het familiebedrijf. Respectievelijk 16 en 34 procent zijn helemaal akkoord en akkoord. 32 procent antwoordt negatief en de resterende 19 procent geeft aan dat dit op hen niet van toepassing is.

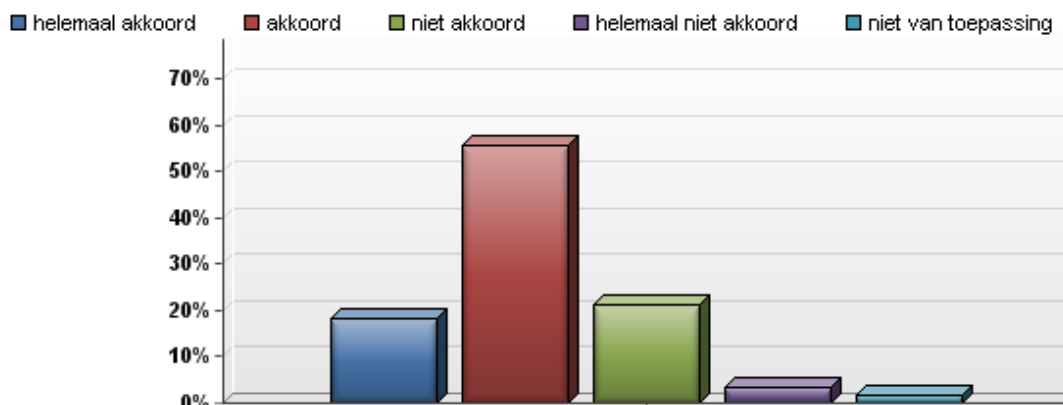
Figuur 12: De vorige generatie speelt vandaag de dag nog een rol binnen het familiebedrijf.



Bron: eigen onderzoek

Aan de hand van stelling twee werd nagegaan of deze rol, die de vorige generatie nog speelt binnen het familiebedrijf, eerder een adviserende- of bemiddelende rol is. Zo werd vastgesteld dat 74 procent van diegenen die positief reageerden op stelling één, dit ook op stelling twee deden. Dit wil zeggen dat de vorige generatie in 74 procent van de gevallen, waar deze nog steeds een rol speelt binnen het familiebedrijf, eerder een bemiddelings- en adviesrol op zich neemt.

Figuur 13: De vorige generatie oefent sinds de opvolging eerder een adviserende- of bemiddelende rol uit. (Het antwoord van de positieve respondenten uit stelling één)



Bron: eigen onderzoek

Deze twee voorgaande stellingen sluiten heel erg bij elkaar aan. Daarom werd aan de hand van een Pearson correlatietest nagegaan in welke mate deze echt samenhangen. Uit onderstaande tabel is duidelijk dat er tussen beide stellingen een correlatie heerst van 0,756. Aangezien een correlatie tussen 0,7 en 0,9 als hoog beschouwd wordt, is hier sprake van een grote samenhang tussen voorgaande stellingen (“Correlation Coefficients”, 2005). De vragen of de vorige generatie nog steeds een rol uitoefent binnen het familiebedrijf en of deze rol eerder een adviserende- of bemiddelende rol is, hangen volgens deze correlatietest dus sterk samen.

Tabel 3: Correlatie stellingen in verband met de rol van de vorige generatie.

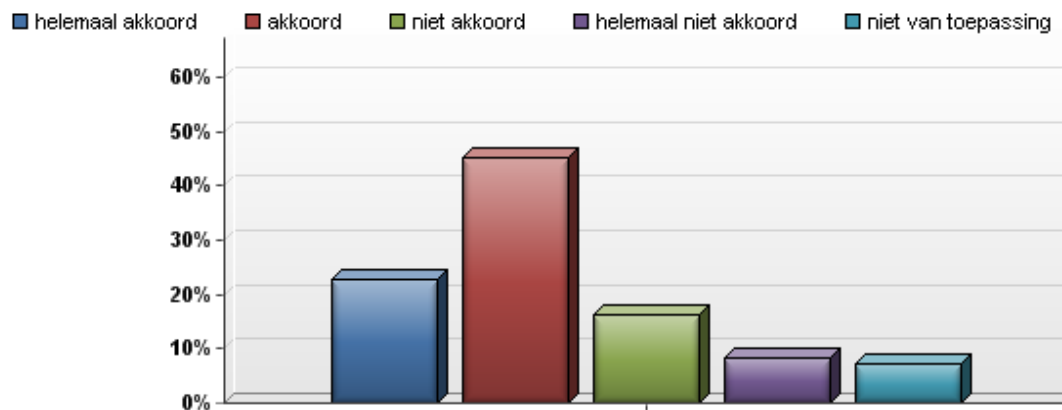
| | | De vorige generatie speelt vandaag de dag nog een rol binnen het familiebedrijf. | De vorige generatie oefent sinds de opvolging eerder een adviserende- of bemiddelende rol uit. |
|--|---|--|--|
| De vorige generatie speelt vandaag de dag nog een rol binnen het familiebedrijf. | Pearson Correlatie Sig. (eenzijdig) N | 1 122 | ,756** 122 |
| De vorige generatie oefent sinds de opvolging eerder een adviserende- of bemiddelende rol uit. | Pearson Correlatie Sig. (eenzijdig) N | ,756** 122 | 1 122 |

** . Correlatie is significant op significantieniveau 0.01 (eenzijdig).

Bron: eigen onderzoek

Stelling drie ging na in welke mate de respondenten akkoord waren met het feit dat het opvolgingsproces bij de vorige generatiewissel op tijd in gang werd gezet. Duidelijk is dat de meerderheid akkoord ging. Respectievelijk 23 en 45 procent van de ondervraagden gingen volledig akkoord en akkoord. Voor 24 procent van de ondervraagden werd het opvolgingsproces echter niet op tijd ingezet. Zeven procent gaf aan dat deze stelling op hen niet van toepassing is.

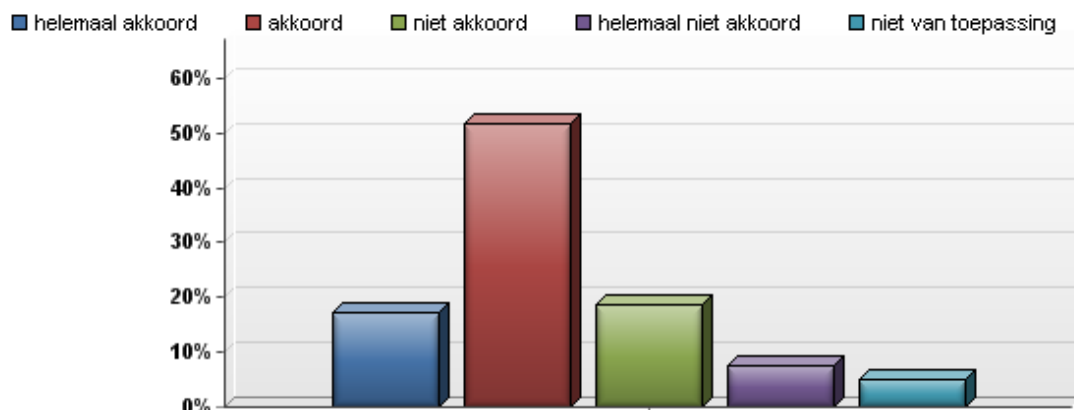
Figuur 14: Het opvolgingsproces werd op tijd in gang gezet bij de vorige generatiewissel.



Bron: eigen onderzoek

Stelling vier zegt dat het opvolgingsproces vlot verliep. Ook hier is duidelijk dat de meerderheid positief antwoordde. In totaal ging 69 procent helemaal akkoord tot akkoord. In 26 procent van de gevallen verliep het opvolgingsproces niet tot helemaal niet vlot. Verder gaf vijf procent aan dat deze stelling op hen niet van toepassing is.

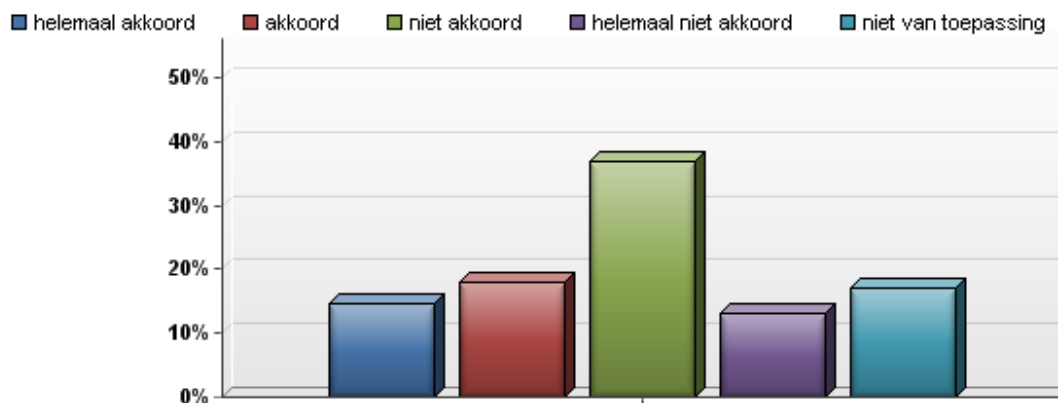
Figuur 15: Het opvolgingsproces verliep vlot.



Bron: eigen onderzoek

De vijfde stelling stelde het opvolgingsproces in kwestie in vraag. Er werd namelijk nagegaan of de opvolger tevreden was met het doorlopen opvolgingsproces en of hij of zij het anders zou aanpakken indien het opnieuw gedaan kon worden. 33 procent van de ondervraagden zou het anders aanpakken. De percentages van diegenen die helemaal akkoord en akkoord zijn liggen met respectievelijk 15 en 18 procent dicht bij elkaar. Deze personen konden eveneens aangeven wat ze anders zouden doen indien ze de kans kregen. Antwoorden die regelmatig terugkwamen waren “het niet doen”, “er vroeger aan beginnen” en “zorgen voor betere begeleiding en voorbereiding”. De volledige lijst aan antwoorden bevindt zich in bijlage drie. Verder is de helft van de ondervraagden tevreden met het gevolgde opvolgingsproces en zij geven dan ook aan het niet anders aan te pakken indien het opvolgingsproces opnieuw doorlopen zou worden. Tot slot vond 17 procent van de ondervraagden deze stelling op hen niet van toepassing.

Figuur 16: Indien ik het opvolgingsproces opnieuw kon doorlopen, zou ik het anders aanpakken?



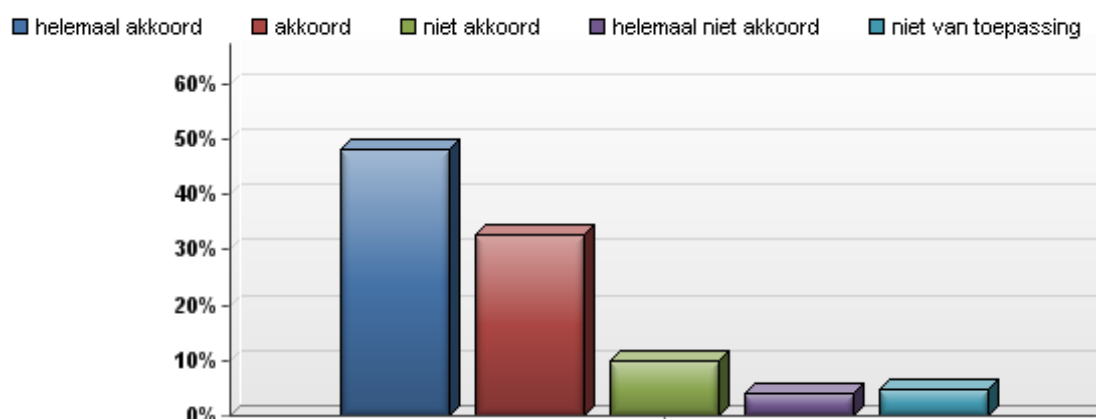
Bron: eigen onderzoek

In het tweede subonderdeel van de specifieke vragen in verband met familiale overdracht werd, zoals eerder aangehaald, gepolst naar de eigen ervaring van de opvolger tijdens het opvolgingsproces. De volgende stellingen werden beantwoord:

6. Mijn interesse in het familiebedrijf werd gewekt door van jongs af aan bij het bedrijf betrokken te worden.
7. Ik genoot relevante **interne** ervaring.
8. Ik genoot reeds relevante **externe** ervaring.
9. Ik onderging een assessment in functie van de opvolging.
10. Ik werd tijdens het proces bijgestaan door een **interne** coach/mentor die **deel uitmaakte** van de familie.
11. Ik werd tijdens het proces bijgestaan door een **interne** coach/mentor die **geen deel uitmaakte** van de familie.
12. Ik werd tijdens het proces bijgestaan door een **externe** coach/mentor.

Op de zesde stelling antwoordde maar liefst 81 procent van de ondervraagden positief. Hun interesse in het familiebedrijf werd dus gewekt door van jongs af aan bij het familiebedrijf betrokken te worden. De meerderheid van hen (48 procent) was zelfs helemaal akkoord. Slechts 14 procent van de ondervraagden ging niet akkoord of helemaal niet akkoord en vijf procent gaf aan dat het niet van toepassing is.

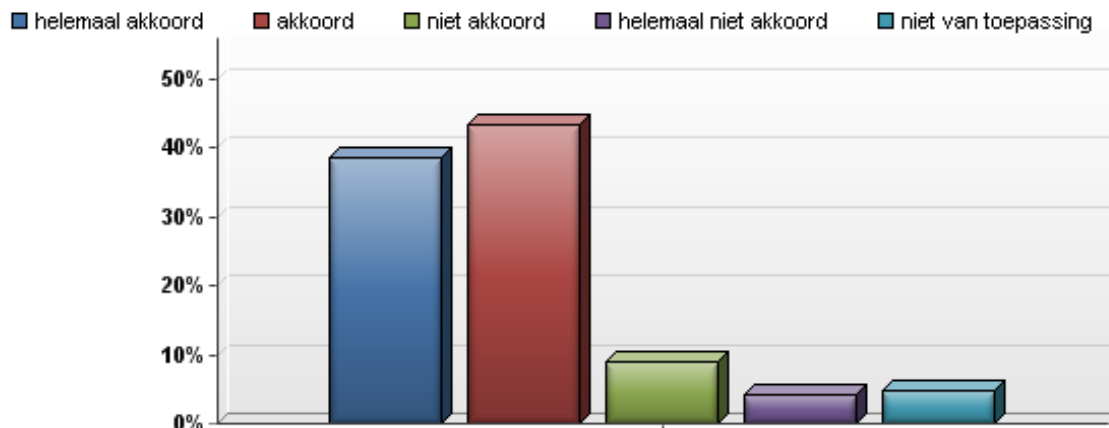
Figuur 17: Mijn interesse in het familiebedrijf werd gewekt door van jongs af aan bij het bedrijf betrokken te worden.



Bron: eigen onderzoek

Uit de antwoorden op stelling zeven is af te leiden dat de meerderheid van de opvolgers interne werkervaring genoot. Maar liefst 82 procent. Dertien procent van de respondenten genoot geen interne werkervaring alvorens de leiding in het familiebedrijf over te nemen. Op vijf procent van de ondervraagden was deze stelling niet van toepassing.

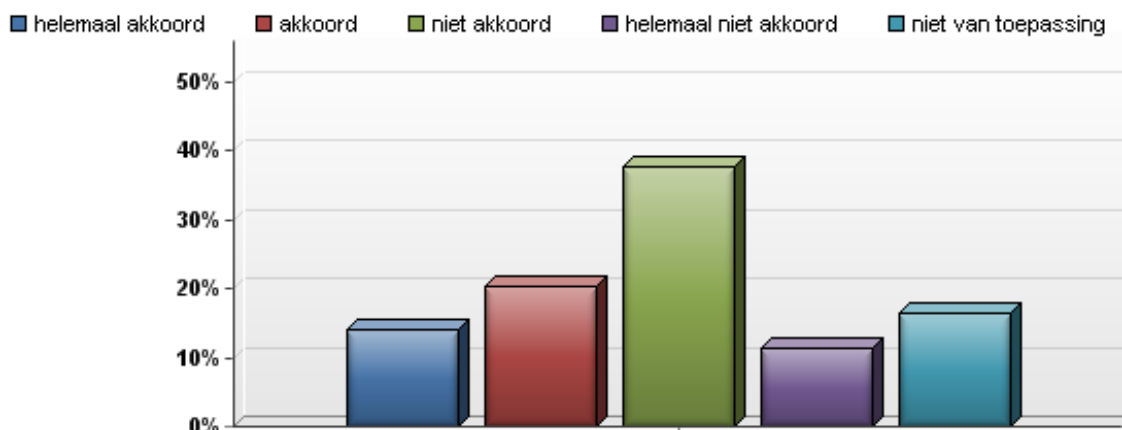
Figuur 18: Ik genoot relevante interne ervaring.



Bron: eigen onderzoek

In tegenstelling tot de interne werkervaring genoot slechts één derde of 34 procent van de respondenten externe ervaring. Bijna de helft genoot geen externe ervaring. Zij gingen dus niet na hoe het er op een ander aan toe gaat. 16 procent gaf aan dat dit niet op hen van toepassing is.

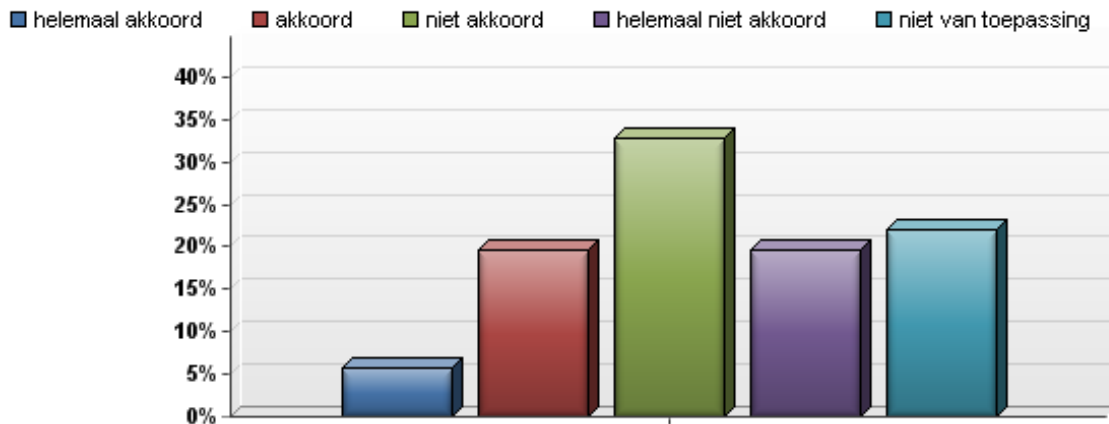
Figuur 19: Ik genoot reeds relevante externe ervaring.



Bron: eigen onderzoek

Bij stelling negen werd gevraagd of er een assessment uitgevoerd werd in functie van de opvolging. Dit vond in 26 procent van de gevallen plaats. Bij de meerderheid van de ondervraagden werd echter geen assessment uitgevoerd. Het gaat hier om 53 procent. 22 procent antwoordde niet van toepassing.

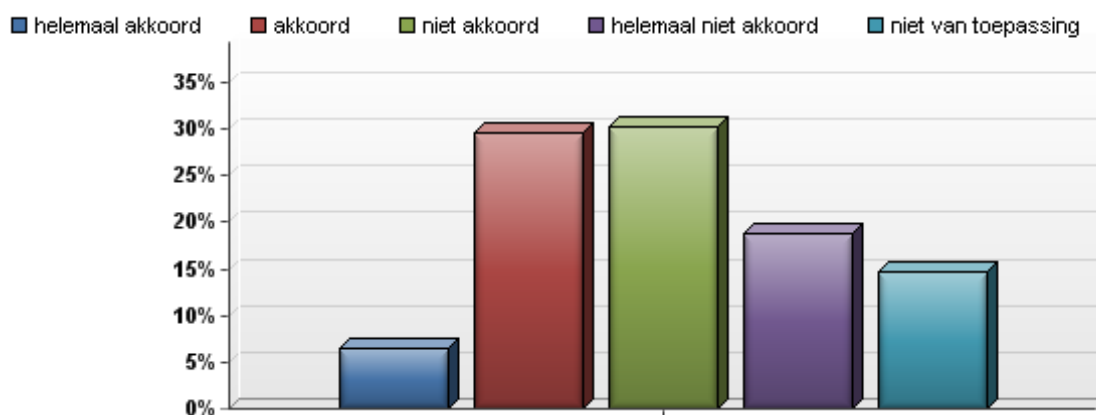
Figuur 20: Ik onderging een assessment in functie van de opvolging.



Bron: eigen onderzoek

Ook het gebruik van een interne of externe coach vond in de meerderheid van de gevallen niet plaats. Dit werd nagegaan in stelling tien tot twaalf. Een interne coach die deel uitmaakt van de familie stond de opvolger in 37 procent van de gevallen bij. 49 procent van de ondervraagden kreeg geen bijstand van een dergelijke coach. De overige 15 procent reageerden met niet van toepassing.

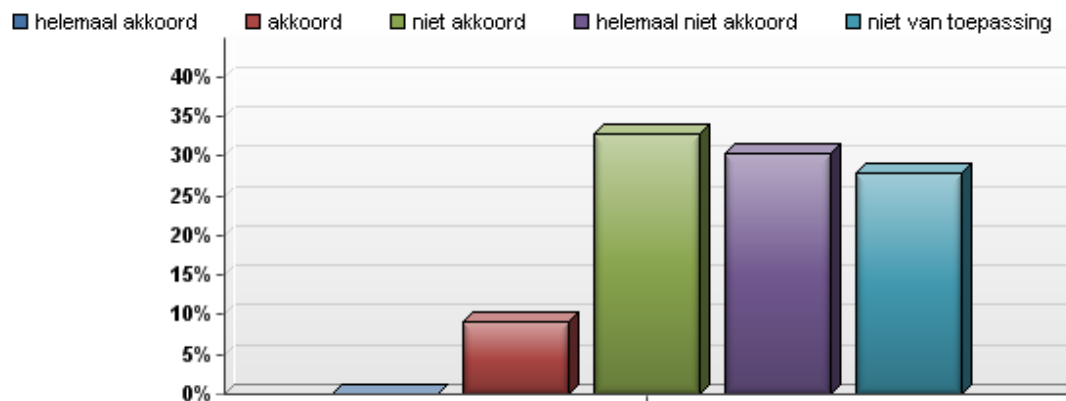
Figuur 21: Ik werd tijdens het proces bijgestaan door een interne coach/mentor die deel uitmaakte van de familie.



Bron: eigen onderzoek

In het andere geval werd er gepolst naar de hulp van een interne coach die geen deel uitmaakt van de familie. Dit was slechts op 9 procent van de ondervraagden van toepassing. 63 procent kreeg geen hulp van een dergelijke coach. Voor 28 procent was dit niet van toepassing.

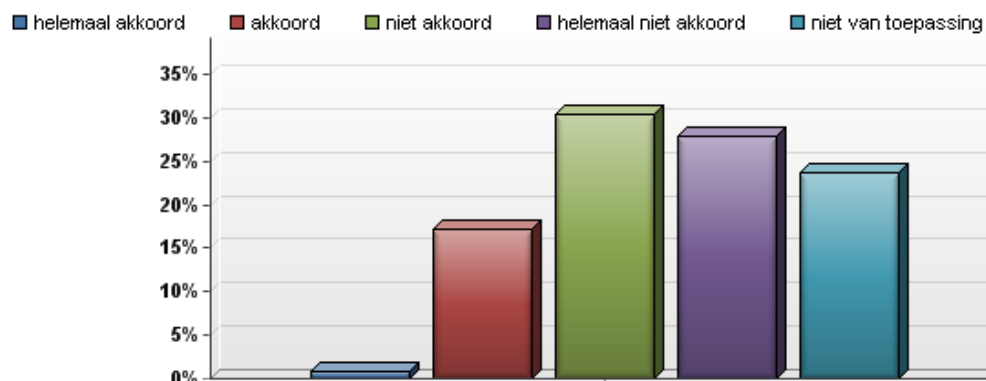
Figuur 22: Ik werd tijdens het proces bijgestaan door een interne coach/mentor die geen deel uitmaakte van de familie.



Bron: eigen onderzoek

Daarnaast werd gepeild naar de hulp van een externe coach. Hiermee wordt een coach bedoeld die niet actief is in het familiebedrijf maar er toch nauw mee verbonden is. Het kan hier bijvoorbeeld gaan om de externe accountant van het familiebedrijf. De hulp van deze coach werd slechts in 18 procent van de gevallen ingeroepen. De meerderheid, met 58 procent, deed geen beroep op een externe coach. Op 23 procent van de ondervraagden was deze stelling niet van toepassing. In verband met de coaches geldt dus dat er in de meerderheid van de gevallen geen beroep op werd gedaan. Wanneer er wel voor een coach gekozen werd, was dit meestal een interne coach die deel uitmaakte van de familie. Op de tweede plaats komt de externe coach. De interne coach die geen deel uitmaakt van de familie sluit de rij.

Figuur 23: Ik werd tijdens het proces bijgestaan door een externe coach/mentor.



Bron: eigen onderzoek

De resultaten van het derde en laatste subonderdeel van de enquête vormen een antwoord op de hypothesen die in deze eindverhandeling onderzocht zullen worden. Ze peilen naar de effectiviteit van de verschillende voorbereidingstechnieken en geven tevens antwoord op de derde deelvraag (“Zijn deze technieken, die gebruikt worden bij de voorbereiding van de opvolger op familiale opvolging, ook effectief?”).

De hypothesen luiden als volgt:

- Hypothese 1: Hogere studies zijn belangrijk voor de opvolger.
- Hypothese 2: Het hebben van interne werkervaring is een voordeel in functie van de opvolging.
- Hypothese 3: Het hebben van externe werkervaring is een voordeel in functie van de opvolging.
- Hypothese 4: Een assessment van de potentiële opvolger(s) is waardevol.
- Hypothese 5: Begeleiding door een interne of externe coach/mentor is waardevol bij de voorbereiding van de opvolger.
- Hypothese 6: Familiale ondersteuning aan de hand van familieraden en dergelijke is belangrijk bij het opvolgingsproces.

5.2.1 Beschrijvende verwerking hypothesen

5.2.1.1 Frequentietabellen

De beschrijvende verwerking van de hypothesen verloopt aan de hand van frequentietabellen. In het geval van de eerste hypothese, die nagaat of hogere studies belangrijk zijn voor de opvolger, ging 76,2 procent van de respondenten helemaal akkoord tot akkoord. Dit is een duidelijke meerderheid. 23,8 procent van de respondenten vindt hogere studies niet belangrijk voor de opvolger.

Tabel 4: Hogere studies zijn belangrijk voor de opvolger.

| | Frequentie | Percentage | Cumulatief Percentage |
|-----------------------|------------|------------|-----------------------|
| helemaal akkoord | 32 | 26,2 | 26,2 |
| akkoord | 61 | 50,0 | 76,2 |
| niet akkoord | 25 | 20,5 | 96,7 |
| helemaal niet akkoord | 4 | 3,3 | 100,0 |
| Totaal | 122 | 100,0 | |

Bron: eigen onderzoek

Daarnaast antwoordde 98,4 procent positief op de tweede stelling. Zo goed als alle ondervraagden vinden dus dat het hebben van interne werkervaring een voordeel is in functie van de opvolging. Slechts 1,6 procent ging hier niet mee akkoord.

Tabel 5: Het hebben van interne werkervaring is een voordeel in functie van de opvolging.

| | Frequentie | Percentage | Cumulatief Percentage |
|-----------------------|------------|------------|-----------------------|
| helemaal akkoord | 54 | 44,3 | 44,3 |
| akkoord | 66 | 54,1 | 98,4 |
| niet akkoord | 1 | ,8 | 99,2 |
| helemaal niet akkoord | 1 | ,8 | 100,0 |
| Totaal | 122 | 100,0 | |

Bron: eigen onderzoek

Naast het belang van interne werkervaring werd er ook gepolst naar dat van externe werkervaring. 91 procent van de ondervraagden beschouwt de externe werkervaring als een voordeel. Ook hier is er dus sprake van een overgrote meerderheid die aangeeft akkoord of helemaal akkoord te gaan. 6,5 procent vindt het hebben van externe werkervaring geen voordeel in functie van de opvolging. 2,5 procent antwoordde met niet van toepassing.

Tabel 6: Het hebben van externe werkervaring is een voordeel in functie van de opvolging.

| | Frequentie | Percentage | Cumulatief Percentage |
|-----------------------|------------|------------|-----------------------|
| helemaal akkoord | 47 | 38,5 | 38,5 |
| akkoord | 64 | 52,5 | 91,0 |
| niet akkoord | 7 | 5,7 | 96,7 |
| helemaal niet akkoord | 1 | ,8 | 97,5 |
| niet van toepassing | 3 | 2,5 | 100,0 |
| Totaal | 122 | 100,0 | |

Bron: eigen onderzoek

De vierde stelling, in verband met de effectiviteit van een assessment van de opvolger, werd eveneens positief onthaald door de respondenten. Weliswaar in mindere mate dan de twee voorgaande. Het gaat hier om 76,2 procent. 13,1 procent van de ondervraagden vindt een assessment niet effectief. Daarnaast koos 10,7 procent voor de optie niet van toepassing.

Tabel 7: Een assessment van de potentiële opvolger(s) is effectief.

| | Frequentie | Percentage | Cumulatief Percentage |
|---------------------|------------|------------|-----------------------|
| helemaal akkoord | 25 | 20,5 | 20,5 |
| akkoord | 68 | 55,7 | 76,2 |
| niet akkoord | 16 | 13,1 | 89,3 |
| niet van toepassing | 13 | 10,7 | 100,0 |
| Totaal | 122 | 100,0 | |

Bron: eigen onderzoek

Met de vijfde stelling, die nagaat of een interne/externe coach een meerwaarde betekent voor de opvolging, ging 86,9 procent akkoord of helemaal akkoord. Opnieuw antwoordde de meerderheid dus positief. Slechts 9,8 procent vindt de begeleiding van een interne of externe coach geen meerwaarde voor de opvolging. 3,3 procent vond dit niet van toepassing.

Tabel 8: Begeleiding door een interne of externe coach/mentor vormt een meerwaarde.

| | Frequentie | Percentage | Cumulatief Percentage |
|---------------------|------------|------------|-----------------------|
| helemaal akkoord | 27 | 22,1 | 22,1 |
| akkoord | 79 | 64,8 | 86,9 |
| niet akkoord | 12 | 9,8 | 96,7 |
| niet van toepassing | 4 | 3,3 | 100,0 |
| Totaal | 122 | 100,0 | |

Bron: eigen onderzoek

Ook de zesde en tevens laatste stelling werd positief onthaald, al is hier sprake van het laagste percentage over de vijf stellingen. 68 procent geeft aan dat familiale ondersteuning belangrijk is bij het opvolgingsproces. 26,2 procent vindt de familiale ondersteuning echter niet belangrijk. Opnieuw koos een klein percentage (5,7 procent) voor de optie niet van toepassing.

Tabel 9: Familiale ondersteuning aan de hand van familieraden en dergelijke is belangrijke bij het opvolgingsproces.

| | Frequentie | Percentage | Cumulatief Percentage |
|-----------------------|------------|------------|-----------------------|
| helemaal akkoord | 18 | 14,8 | 14,8 |
| akkoord | 65 | 53,3 | 68,0 |
| niet akkoord | 31 | 25,4 | 93,4 |
| helemaal niet akkoord | 1 | ,8 | 94,3 |
| niet van toepassing | 7 | 5,7 | 100,0 |
| Totaal | 122 | 100,0 | |

Bron: eigen onderzoek

Deze bevindingen maken duidelijk dat alle stellingen positief onthaald werden. Het feit dat ze opgesteld werden aan de hand van de technieken die reeds naar voren kwamen in de diepte-interviews, kan hier enigszins toe bijgedragen hebben.

5.2.1.2 Kruistabellen

Naast frequentietabellen worden er ook kruistabellen, voor de gegevens van de hypothesen in kwestie, weergegeven. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van de categorische gegevens uit het onderzoek. Als eerste categorische veranderlijke wordt gekozen voor het geslacht. Deze keuze vloeit voort uit de clusteranalyse die later in deze eindverhandeling aan bod komt. Daarin worden, op basis van de gegevens uit het onderzoek, twee clusters gevormd. Het grootste verschil tussen hen is het geslacht. Vandaar de keuze als eerste categorische veranderlijke. De tweede categorische veranderlijke bevat telkens één van de hypothesen. De rijen geven de optie man of vrouw weer. De kolommen gaan van helemaal akkoord tot niet van toepassing. Dit komt overeen met de antwoordmogelijkheden op de stelling in kwestie.

Uit onderstaande kruistabellen zijn de antwoorden van de respondenten af te leiden in functie van hun geslacht. Dit vormt een aanvulling op de frequentietabellen die enkel de frequentie van de antwoorden weergaf zonder een onderscheid te maken tussen mannen en vrouwen. Zo is bijvoorbeeld duidelijk dat zowel de meeste mannen als vrouwen akkoord gingen met de stelling dat hogere studies belangrijk zijn voor de opvolger. Daarnaast ging zowel 26 procent van de mannen als van de vrouwen helemaal akkoord. De minste stemmen, allemaal afkomstig van mannen, gingen uit naar helemaal niet akkoord. Niemand antwoordde niet van toepassing.

Tabel 10: Kruistabel: Geslacht * Hogere studies zijn belangrijk voor de opvolger.

| | | Hogere studies zijn belangrijk voor de opvolger. | | | | Totaal |
|----------|-------|--|---------|--------------|-----------------------|--------|
| | | helemaal akkoord | akkoord | niet akkoord | helemaal niet akkoord | |
| Geslacht | Man | 26% | 53% | 17% | 4% | 100% |
| | Vrouw | 26% | 39% | 35% | 0% | 100% |

Bron: eigen onderzoek

Met de hypothese in verband met de interne werkervaring gingen alle vrouwen akkoord of helemaal akkoord. Slechts twee procent van de mannen was niet akkoord of helemaal niet akkoord. De meeste mannen kozen voor de optie akkoord. Opnieuw koos niemand voor niet van toepassing.

Tabel 11: Kruistabel: Geslacht * Het hebben van interne werkervaring is een voordeel in functie van de opvolging.

| | | Het hebben van interne werkervaring is een voordeel in functie van de opvolging. | | | | Totaal |
|----------|-------|--|---------|--------------|-----------------------|--------|
| | | helemaal akkoord | akkoord | niet akkoord | helemaal niet akkoord | |
| Geslacht | Man | 39% | 59% | 1% | 1% | 100% |
| | Vrouw | 65% | 35% | 0% | 0% | 100% |

Bron: eigen onderzoek

Tabel 12, die peilt naar het voordeel van externe werkervaring, werd door de meeste respondenten met akkoord beantwoord, namelijk 52 procent van de mannen en 56 procent van de vrouwen. Zo goed als alle vrouwen antwoordden positief. Slechts twee van hen, 9 procent, kozen voor de optie niet van toepassing. Daarnaast gingen ook de meeste mannen voor akkoord of helemaal akkoord. Zeven procent ging niet akkoord en zowel de optie helemaal niet akkoord als niet van toepassing werd door één procent van de mannen gekozen.

Tabel 12: Kruistabel: Geslacht * Het hebben van externe werkervaring is een voordeel in functie van de opvolging.

| | | Het hebben van externe werkervaring is een voordeel in functie van de opvolging. | | | | | Totaal |
|----------|-------|--|---------|--------------|-----------------------|---------------------|--------|
| | | helemaal akkoord | akkoord | niet akkoord | helemaal niet akkoord | niet van toepassing | |
| Geslacht | Man | 39% | 52% | 7% | 1% | 1% | 100% |
| | Vrouw | 35% | 56% | 0% | 0% | 9% | 100% |

Bron: eigen onderzoek

Bij stelling vier zijn de antwoorden meer verdeeld dan bij de vorigen. Wat wel overeenstemt, is het feit dat de meeste mannen en vrouwen akkoord stemden. Niemand ging helemaal niet akkoord. Daarnaast koos 11 procent van de mannen en 9 procent van de vrouwen voor niet van toepassing.

Tabel 13: Kruistabel: Geslacht * Een assessment van de potentiële opvolger(s) is effectief.

| | | Een assessment van de potentiële opvolger(s) is effectief. | | | | Totaal |
|----------|-------|--|---------|--------------|---------------------|--------|
| | | helemaal akkoord | akkoord | niet akkoord | niet van toepassing | |
| Geslacht | Man | 19% | 58% | 12% | 11% | 100% |
| | Vrouw | 26% | 48% | 17% | 9% | 100% |

Bron: eigen onderzoek

Op de vraag naar de meerwaarde van een interne of externe coach antwoordden de meeste vrouwen akkoord of helemaal akkoord. Slechts dertien procent van hen was het hier niet mee eens. Respectievelijk koos negen en vier procent van hen voor de optie niet akkoord en niet van toepassing. Daarnaast antwoordden ook de meeste mannen positief. Tien procent ging niet akkoord en slechts drie procent vond het niet van toepassing. Niemand koos voor helemaal niet akkoord.

Tabel 14: Kruistabel: Geslacht * Begeleiding door een interne of externe coach/mentor vormt een meerwaarde.

| | | Begeleiding door een interne of externe coach/mentor vormt een meerwaarde. | | | | Totaal |
|----------|-------|--|---------|--------------|---------------------|--------|
| | | helemaal akkoord | akkoord | niet akkoord | niet van toepassing | |
| Geslacht | Man | 19% | 68% | 10% | 3% | 100% |
| | Vrouw | 35% | 52% | 9% | 4% | 100% |

Bron: eigen onderzoek

Tot slot ging de meerderheid van de ondervraagden akkoord of helemaal akkoord met het belang van familiale ondersteuning tijdens het opvolgingsproces. De optie niet akkoord werd beantwoord door 26 procent van de mannen en 22 procent van de vrouwen. Eén procent, of één man, ging helemaal niet akkoord. Verder koos zes procent van de mannen en vier procent van de vrouwen voor niet van toepassing.

Tabel 15: Kruistabel: Geslacht * Familiale ondersteuning aan de hand van familieraden en dergelijke is belangrijk bij het opvolgingsproces.

| | | Familiale ondersteuning aan de hand van familieraden en dergelijke is belangrijk bij het opvolgingsproces. | | | | | Totaal |
|----------|-------|--|---------|--------------|-----------------------|---------------------|--------|
| | | helemaal akkoord | akkoord | niet akkoord | helemaal niet akkoord | niet van toepassing | |
| Geslacht | Man | 15% | 52% | 26% | 1% | 6% | 100% |
| | Vrouw | 13% | 61% | 22% | 0% | 4% | 100% |

Bron: eigen onderzoek

5.2.2 Statistische verwerking hypothesen

In dit onderdeel worden de hypothesen getoetst door middel van het statistische verwerkingsprogramma SPSS. Aan de hand van een one sample t-test wordt nagegaan of de hypothesen al dan niet verworpen worden. Deze test meet het aantal respondenten (N), het gemiddelde en de standaardafwijking. Deze gegevens zijn nodig om de significantie na te gaan. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de volgende formule waarbij \bar{X} het gemiddelde, S de standaardafwijking en n het aantal respondenten weergeeft. De t-waarden worden vergeleken met de t-waarde op significantieniveau 95 procent, die 1,645 bedraagt. Deze waarde werd afgelezen uit de tabel die de t-verdeling van de kritieke waarden weergeeft. Aangezien het hier gaat om een rechtseenzijdige toets, wordt gebruik gemaakt van de eenzijdige waarde uit de tabel die 1,645 bedraagt. De formule die gebruikt wordt is de volgende:

$$T = \frac{\bar{X} - \mu_0}{S/\sqrt{n}}$$

De antwoorden van de respondenten op de verschillende hypothesen werden vertaald naar cijfers. Zo stemmen de cijfers één, twee, drie, vier en vijf respectievelijk overeen met de antwoorden helemaal akkoord, akkoord, niet akkoord, helemaal niet akkoord en niet van toepassing. Om de hypothesen te testen werd dus nagegaan wie de stellingen positief beantwoordde, vertrekkend vanuit de volgende veronderstelling:

$$H_0: \mu_0 \leq 2$$

$$H_1: \mu_0 > 2$$

Deze one sample t-test werd, zoals eerder vermeld, uitgevoerd aan de hand van het statistisch verwerkingsprogramma SPSS. Deze gaat echter enkel tweezijdige testen na. Om die reden werd er handmatig een extra kolom bijgevoegd met de juiste p-waarden die nodig zijn om na te gaan of de hypothesen al dan niet verworpen moeten worden. Aangezien er getoetst wordt op vijf procent, verwerpen we de nulhypothese als de bekomen p-waarde kleiner is dan 0,05.

Tabel 16: One-Sample Statistics.

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|-----|------|----------------|-----------------|
| -Hogere studies zijn belangrijk voor de opvolger. | 122 | 2,01 | ,777 | ,070 |
| -Het hebben van interne werkervaring is een voordeel in functie van de opvolging. | 122 | 1,58 | ,558 | ,051 |
| -Het hebben van externe werkervaring is een voordeel in functie van de opvolging. | 122 | 1,76 | ,803 | ,073 |
| -Een assessment van de potentiële opvolger(s) is effectief. | 122 | 2,25 | 1,116 | ,101 |
| -Begeleiding door een interne of externe coach/mentor vormt een meerwaarde. | 122 | 1,98 | ,787 | ,071 |
| -Familiale ondersteuning aan de hand van familieraden en dergelijke is belangrijk bij het opvolgingsproces. | 122 | 2,30 | ,933 | ,084 |

Bron: eigen onderzoek

Tabel 17: One-Sample t-Test.

| | Test Value = 2 | | | | | |
|--|----------------|-----|--------------------------|-----------------|---|-------|
| | t | df | Sig. 2-tailed (1-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| Hogere studies zijn belangrijk voor de opvolger. | ,117 | 121 | ,907 (0,4535) | ,008 | -,13 | ,15 |
| Het hebben van interne werkervaring is een voordeel in functie van de opvolging. | -8,274 | 121 | ,000 (1) | -,418 | -,52 | -,32 |
| Het hebben van externe werkervaring is een voordeel in functie van de opvolging. | -3,268 | 121 | ,001 (0,999) | -,238 | -,38 | -,09 |
| Een assessment van de potentiële opvolger(s) is effectief. | 2,434 | 121 | ,016 (0,008) | ,246 | ,05 | ,45 |
| Begeleiding door een interne of externe coach/mentor vormt een meerwaarde. | -,345 | 121 | ,731 (0,269) | -,025 | -,17 | ,12 |
| Familiale ondersteuning aan de hand van familieraden en dergelijke is belangrijk bij het opvolgingsproces. | 3,493 | 121 | ,001 (0,005) | ,295 | ,13 | ,46 |

Bron: eigen onderzoek

De resultaten uit bovenstaande tabel geven dus aan dat bij hypothese vier en zes de nulhypothese verworpen wordt. Bij de andere hypothesen wordt de nulhypothese bevestigd en dus niet verworpen. Dit wordt weergegeven in volgende tabel.

Tabel 18: Hypothesetoetsing.

| Hypothese | Berekening p-waarde | H0 verwerpen/ niet verwerpen? |
|--|---------------------|-------------------------------|
| Hogere studies zijn belangrijk voor de opvolger. | $0,4535 > 0,05$ | H0 niet verwerpen |
| Het hebben van interne werkervaring is een voordeel in functie van de opvolging. | $1 > 0,05$ | H0 niet verwerpen |
| Het hebben van externe werkervaring is een voordeel in functie van de opvolging. | $0,999 > 0,05$ | H0 niet verwerpen |
| Een assessment van de potentiële opvolger(s) is effectief. | $0,008 < 0,05$ | H0 verwerpen |
| Begeleiding door een interne of externe coach/mentor vormt een meerwaarde. | $0,269 > 0,05$ | H0 niet verwerpen |
| Familiale ondersteuning aan de hand van familieraden en dergelijke is belangrijk bij het opvolgingsproces. | $0,005 < 0,05$ | H0 verwerpen |

Bron: eigen onderzoek

5.2.3 Conclusie in verband met hypothesen

Uit bovenstaande tabel is, zoals eerder aangehaald, af te leiden dat de nulhypothese in het geval van **hypothese één, twee, drie en vijf niet verworpen** wordt. Het onderzoek bevestigt dus meerdere veronderstellingen betreffende de technieken die vandaag de dag gebruikt worden ter voorbereiding van de familiale opvolger. Hieruit wordt afgeleid dat vier van de zes onderzochte technieken significant zijn en dus wel degelijk effectief blijken. Zo wordt eerst en vooral bevestigd dat hogere studies belangrijk zijn voor de opvolger. Vervolgens is duidelijk dat het hebben van zowel interne als externe ervaring een voordeel is in functie van de opvolging. Tot slot is eveneens duidelijk uit het onderzoek dat de begeleiding door een interne of externe coach een meerwaarde vormt bij de voorbereiding.

Daarnaast zijn er echter ook twee technieken waarvan niet met zekerheid gezegd kan worden of ze significant zijn. De nulhypothese moet in deze gevallen verworpen worden. Het gaat hier om de hypothese in verband met het uitvoeren van een assessment van de (potentiële) opvolger(s) en het belang van familiale ondersteuning bij het opvolgingsproces. Deze stellingen werden niet bewezen, maar daarom is het tegendeel niet noodzakelijk waar.

5.2.4 Clusteranalyse

In functie van het onderzoek werd eveneens een clusteranalyse uitgevoerd op de gegevens uit de enquête. Een dergelijke analyse wordt gebruikt om de respondenten van het onderzoek, naargelang hun kenmerken, in te delen in groepen (Sekaran & Bougie, 2009). Er werd geopteerd voor een **hiërarchische clusteranalyse** omdat op voorhand niet bekend was, uit hoeveel clusters de groep respondenten bestond. Een alternatief is de K-means clusteranalyse, waarbij het aantal clusters vooraf bekend is.

De gegevens van de onderzochte variabelen werden, voor het uitvoeren van de hiërarchische clusteranalyse, eerst gestandaardiseerd. Het gaat hier om gegevens in verband met het geslacht, de leeftijd, de hoogst behaalde opleiding en de sector van de respondenten. Na het standaardiseren van de betrokken variabelen werd de clusteranalyse uitgevoerd. Er werden in totaal **twee clusters** gevonden. Deze worden, in wat volgt, uitvoerig besproken.

Eerst en vooral wordt per cluster aangegeven hoe deze scoort op basis van de gekozen variabelen. Namelijk geslacht, leeftijd, hoogst behaalde opleiding en sector. Voor de gedetailleerde weergave van de verschillen tussen de mannelijke en vrouwelijke respondenten wordt verwezen naar de vierde bijlage. Ten tweede geven deze tabellen het gemiddelde antwoord per stelling weer. Zo wordt duidelijk welk standpunt elke cluster innam bij de gegeven stellingen. Dit wordt tot slot samengevat weergegeven in een overzichtelijke grafiek die de verschillende clusters en hun antwoorden met elkaar vergelijkt.

De **eerste cluster**, weergegeven in tabel 19, laat zien dat deze uit **alle mannelijke respondenten** bestaat. In totaal gaat het om 99 mannen, allemaal ouder dan 25 jaar. De meeste onder hen zijn tussen 46 en 55 jaar oud. De hoogst behaalde opleiding van de leden van deze cluster schommelt tussen het lager middelbaar en de universiteit. Een opleiding aan de hogeschool is bij hen het meest populair. De sectoren waarin deze respondenten actief zijn, variëren sterk aangezien bijna alle opties gekozen werden. De sector die er bovenuit steekt is de bouwsector.

Uit onderstaande tabel zijn eveneens de gemiddelde antwoorden per stelling terug te vinden. Deze stellingen vormen, zoals eerder vermeld, de basis voor de onderzochte hypothesen. Eerst en vooral is te zien dat geen enkele man voor de optie niet van toepassing koos bij stelling één en twee. In het geval van de andere stellingen werden alle opties minstens eenmaal gekozen. Bij stelling één, twee en drie ligt het gemiddelde antwoord steeds tussen helemaal akkoord en akkoord. Dit aangezien het gemiddelde kleiner is dan twee. Op de vijfde stelling antwoordde de gemiddelde man akkoord. De begeleiding door een interne of externe coach vormt volgens de leden van deze cluster dus een meerwaarde. Het gemiddelde antwoord op stelling vier en zes ligt tussen akkoord en niet akkoord. De gemiddelde waarde is er dan ook groter dan twee.

Tabel 19: Cluster 1: Mannen.

| | N | Minimum | Maximum | Gemiddelde | Standaard-deviatie |
|--|----|---------|---------|------------|--------------------|
| Geslacht | 99 | 1 | 1 | 1,00 | ,000 |
| Leeftijd | 99 | 2 | 6 | 3,69 | ,944 |
| Hoogst behaalde opleiding | 99 | 2 | 5 | 3,89 | ,925 |
| Sector | 99 | 1 | 16 | 7,08 | 5,078 |
| - Hogere studies zijn belangrijk voor de opvolger. | 99 | 1 | 4 | 1,99 | ,776 |
| - Het hebben van interne werkervaring is een voordeel in functie van de opvolging. | 99 | 1 | 4 | 1,64 | ,562 |
| - Het hebben van externe werkervaring is een voordeel in functie van de opvolging. | 99 | 1 | 5 | 1,73 | ,726 |
| - Een assessment van de potentiële opvolger(s) is effectief. | 99 | 1 | 5 | 2,26 | 1,121 |
| - Begeleiding door een interne of externe coach/mentor vormt een meerwaarde. | 99 | 1 | 5 | 2,00 | ,756 |
| - Familiale ondersteuning aan de hand van familieraden en dergelijke is belangrijk bij het opvolgingsproces. | 99 | 1 | 5 | 2,31 | ,955 |

Bron: eigen onderzoek

De **tweede cluster** bestaat uit **alle vrouwelijke respondenten**. Zij zijn allen eveneens ouder dan 25 jaar. Het eerste verschil met de vorige cluster ligt in de hoogst behaalde opleiding. Zo is er, in tegenstelling tot enkele mannen uit cluster één, geen enkele vrouw die na het lager middelbaar stopte met studeren. De hoogst behaalde opleidingen van deze vrouwen liggen dus tussen het hoger middelbaar en de universiteit. Ook onder de leden van deze cluster is een opleiding aan de hogeschool het meest populair. De variatie aan sectoren is in deze cluster minder aanwezig dan bij de eerste cluster. Opnieuw werd de bouwsector het meest gekozen. Daarnaast werd vooral geopteerd voor “andere” en “kleinhandel en distributie”. De gezondheidszorg, productie en horeca werden in mindere mate gekozen.

Het antwoordgedrag van deze tweede cluster loopt ongeveer gelijk met de eerste. Het grootste verschil tussen beide clusters is het geslacht. Uit tabel 20 is af te leiden dat de keuze bij stellingen één, vier en zes tussen akkoord en niet akkoord ligt. De gemiddelden bij deze stellingen geven eveneens aan dat de antwoorden vooral naar akkoord neigen. Bij stelling twee, waar het gemiddelde zich op 1,35 bevindt, neigt de keuze vooral naar helemaal akkoord. In het geval van stelling drie en vijf ligt het gemiddelde dicht bij de antwoordmogelijkheid akkoord.

Tabel 20: Cluster 2: Vrouwen.

| | N | Minimum | Maximum | Gemiddelde | Standaarddeviatie |
|--|----|---------|---------|------------|-------------------|
| Geslacht | 23 | 2 | 2 | 2,00 | ,000 |
| Leeftijd | 23 | 2 | 6 | 3,52 | 1,082 |
| Hoogst behaalde opleiding | 23 | 3 | 5 | 3,87 | ,757 |
| Sector | 23 | 1 | 16 | 7,43 | 5,991 |
| - Hogere studies zijn belangrijk voor de opvolger. | 23 | 1 | 3 | 2,09 | ,793 |
| - Het hebben van interne werkervaring is een voordeel in functie van de opvolging. | 23 | 1 | 2 | 1,35 | ,487 |
| - Het hebben van externe werkervaring is een voordeel in functie van de opvolging. | 23 | 1 | 5 | 1,91 | 1,083 |
| - Een assessment van de potentiële opvolger(s) is effectief. | 23 | 1 | 5 | 2,17 | 1,114 |
| - Begeleiding door een interne of externe coach/mentor vormt een meerwaarde. | 23 | 1 | 5 | 1,87 | ,920 |
| - Familiale ondersteuning aan de hand van familieraden en dergelijke is belangrijk bij het opvolgingsproces. | 23 | 1 | 5 | 2,22 | ,850 |

Bron: eigen onderzoek

Beide clusters zijn weergegeven in onderstaande figuur. Op de x-as worden de verschillende stellingen weergegeven. Elke stelling krijgt, zoals eerder al vermeld, een nummer van één tot zes mee. Deze stellingen komen overeen met de onderzochte hypothesen in deze eindverhandeling. De y-as geeft de gemiddelde antwoorden van elke cluster op de verschillende stellingen weer. In deze figuur is dus zichtbaar hoe de twee clusters zich tot elkaar verhouden. Eerder werd reeds duidelijk dat er tussen cluster één en twee weinig verschil is in het antwoordpatroon. Het grootste verschil bevindt zich bij stelling twee. Het antwoord van de eerste cluster neigt er meer naar akkoord, terwijl dat van de tweede cluster dichterbij helemaal akkoord ligt.

Figuur 24: Overzicht verdeling clusters naar gemiddeld antwoord per stelling.



Bron: eigen onderzoek

5.3 Suggesties voor een betere voorbereiding van de familiale opvolger

Dit onderdeel vormt een antwoord op de vierde en tevens laatste deelvraag. Deze gaat op zoek naar suggesties en/of tips voor een betere voorbereiding van de familiale opvolger. Eerst en vooral worden enkele tips gegeven om de voorbereiding, bovenop de reeds aangehaalde technieken, te verbeteren. Daarnaast worden enkele suggesties gegeven in verband met technieken die nog niet vermeld werden of die vandaag de dag nog te weinig toegepast worden.

In de diepte-interviews werd bij de geïnterviewde experts en praktijkpersonen gepolst naar tips voor een betere voorbereiding. Wat heel vaak terug kwam, is **op tijd beginnen** aan het opvolgingsproces. Liefst reeds van jongs af aan. Zo kunnen ze zowel de mooie als de minder mooie kanten van het familiebedrijf leren kennen en gaandeweg zelf beslissen of het opvolgen van de leiding iets voor hen is. Daarnaast is het belangrijk dat ze deze keuze zelf maken, druk zetten of iemand dwingen heeft geen enkele zin. Het is eveneens belangrijk dat niet enkel de opvolger, maar ook het volledige familiebedrijf in al zijn facetten, er klaar voor is. Neem hiervoor voldoende tijd zodat iedereen weet wat er van hem of haar na de opvolging verwacht wordt. De **neuzen** moeten namelijk allemaal **in dezelfde richting** staan indien het familiebedrijf, ook na de overdracht, succesvol verder wil gaan. Interne werkervaring, zoals eerder vermeld, kan hierbij helpen. Zo slaagt de opvolger erin om de overige personeelsleden te overtuigen van zijn of haar kunnen. Een derde tip gaat over het **belang van netwerken**. Met anderen praten over het opvolgingsproces en over het familiebedrijf kan veel nieuwe inzichten opleveren die eveneens bijdragen tot een betere opvolging. Samengevat gaven de geïnterviewde personen het volgende mee als tips: “Begin er op tijd aan, doe niets overhaast en voorzie een goede voorbereiding. Zorg er eveneens voor dat zowel de opvolger, de op te volgen persoon als het volledige familiebedrijf er klaar voor zijn. Netwerk tot slot om continu bij te leren.” Een overzicht van de tips die door de respondenten van de enquête werden gegeven, is terug te vinden in de vijfde bijlage.

Verder kwamen bij de suggesties ook geregeld technieken terug die reeds aan bod kwamen in deze eindverhandeling maar tegenwoordig slechts weinig of niet toegepast worden bij de voorbereiding van de opvolger. Zo wordt aangeraden een **assessment** uit te voeren op de potentiële opvolger(s). Op die manier kan, bij meerdere kandidaten, objectief beslist worden wie de beste is. Daarnaast is een assessment goed om de bestaande en ontbrekende capaciteiten van de opvolger bloot te leggen. Naast een assessment wordt aangeraden om de opvolger bij te laten staan door een **externe coach**. Ook dit bleek effectief uit de enquête maar werd slechts in enkele gevallen toegepast. Deze externe coach is een houvast voor de opvolger en beschikt over de nodige objectiviteit om het opvolgingsproces te begeleiden.

Een laatste suggestie werd door de experts aangehaald. Zij spreken over het **sensibiliseren van opvolgingsproblematiek bij jongeren** die mogelijk een toekomst hebben binnen een familiebedrijf. Het samenbrengen en een gepaste opleiding voorzien, moet meer jongeren warm maken voor het voortzetten van een familiebedrijf.

Hoofdstuk 6: Conclusie

In deze eindverhandeling werd op zoek gegaan naar technieken die vandaag de dag gebruikt worden bij de voorbereiding van de opvolger op de functie van familiaal bedrijfsleider. Aan de hand van deze technieken werd onderzocht hoe de voorbereiding optimaal kan verlopen en of ze overeen stemmen met hetgeen eerder in de literatuur gevonden werd. Deze literatuurstudie werd vooraf gegaan door de probleemstelling die de familiale opvolgingsproblematiek schetst. Het op zoek gaan naar de technieken en de vergelijking met de literatuur vormen dan ook de eerste twee deelvragen. Deelvraag drie ging de effectiviteit van deze technieken na. De laatste deelvraag gaf tot slot enkele suggesties en tips om de voorbereiding van de opvolger te verbeteren.

Er werd vooral gewerkt aan de hand van diepte-interviews en een enquête. De diepte-interviews gaven vooral meer inzicht in de bestaande technieken die vandaag de dag toegepast worden. De enquête bestond zowel uit algemene stellingen als uit stellingen die specifiek handelen over het opvolgingsproces en het familiebedrijf in kwestie. De zes belangrijkste stellingen werden omgevormd tot de volgende hypothesen:

- Hypothese 1: **Hogere studies** zijn belangrijk voor de opvolger.
- Hypothese 2: Het hebben van **interne werkervaring** is een voordeel in functie van de opvolging.
- Hypothese 3: Het hebben van **externe werkervaring** is een voordeel in functie van de opvolging.
- Hypothese 4: Een **assessment** van de potentiële opvolger(s) is waardevol.
- Hypothese 5: Begeleiding door een **interne of externe coach/mentor** is waardevol bij de voorbereiding van de opvolger.
- Hypothese 6: **Familiale ondersteuning** aan de hand van familieraden en dergelijke is belangrijk bij het opvolgingsproces.

Deze werden gebruikt om een antwoord te vormen op deelvraag drie en dus om de effectiviteit van de technieken te bewijzen. De hypothesen werden vervolgens geanalyseerd aan de hand van het statistisch verwerkingsprogramma SPSS. Elke hypothese werd getoetst en er werden zowel frequentie- als kruistabellen weergegeven. Daarnaast werd eveneens een clusteranalyse uitgevoerd op alle data afkomstig uit de enquête.

De eerste hypothese, **hogere studies** zijn belangrijk voor de opvolger, werd positief onthaald door de respondenten. 76,2 procent ging akkoord of helemaal akkoord. Dit blijkt telkens uit de frequentietabel die bij elke stelling hoort. Daarnaast werd er, zoals bij alle andere hypothesen die volgen, een one sample t-test uitgevoerd om na te gaan of de stelling in kwestie wel dan niet verworpen moet worden bij een significantieniveau van 95 procent. Bij deze eerste hypothese was dit niet het geval. Als conclusie kan er dus gesteld worden dat hogere studies belangrijk zijn voor de opvolger.

Het hebben van **interne werkervaring** is een voordeel in functie van de opvolging. Deze tweede hypothese werd door zo goed als alle respondenten met akkoord of helemaal akkoord beantwoord. Het gaat hier om maar liefst 98,4 procent. Ook deze hypothese moest niet verworpen worden na het uitvoeren van de statistische analyse. De effectiviteit van deze tweede techniek, de interne werkervaring, werd dus bewezen. De derde hypothese, die handelt over het hebben van **externe werkervaring**, werd eveneens heel positief onthaald. In dit geval is er sprake van 91 procent van de respondenten die akkoord of helemaal akkoord gaan. Opnieuw moet de hypothese niet verworpen worden. Naast interne werkervaring is het hebben van externe werkervaring ook een voordeel in functie van de opvolging.

Het belang van een **assessment** van de opvolger werd niet door iedereen erkend. Uit de frequentietabel, horende bij deze vierde hypothese, is duidelijk dat 76,2 procent van de respondenten positief antwoordde. 10,7 procent koos echter voor de laatste optie, namelijk niet van toepassing. Hierdoor wordt de hypothese, na de statistische verwerking, verworpen. Er kan dus niet met zekerheid gezegd worden dat een assessment van de potentiële opvolger(s) effectief is.

De vijfde hypothese, in verband met de **begeleiding door een interne of externe coach**, werd dan weer wel zeer gunstig beantwoord. Opnieuw kozen 86,9 procent van de ondervraagden voor de optie akkoord of helemaal akkoord. Deze hypothese wordt dan ook niet verworpen. De begeleiding door een interne of externe coach/mentor is wel degelijk waardevol bij de voorbereiding van de opvolger.

Tot slot is er de zesde hypothese die nagaat of **familiale ondersteuning** aan de hand van familieraden en dergelijke belangrijk is bij het opvolgingsproces. De frequentietabel die hierbij hoort geeft aan dat 68 procent het hiermee eens is. Toch wordt de hypothese in de statistische verwerking verworpen en kan deze hypothese dus niet met zekerheid bevestigd worden.

Naast frequentietabellen en hypothesetoetsing zijn er van elke hypothese ook kruistabellen terug te vinden. Deze werden ingedeeld naar geslacht en geven per hypothese de verschillende antwoorden weer die gegeven werden door mannen en vrouwen. De reden waarom er voor een opdeling naar geslacht gekozen werd, is afkomstig uit de clusteranalyse. Daarin werden twee clusters gevormd. Het grootste verschil onderling is het geslacht. Zo bestaat de eerste cluster uit 99 mannen die ouder zijn dan 25. Hun hoogst behaalde opleidingen variëren van het lager middelbaar tot de universiteit. Daarnaast is de meest voorkomende sector in deze cluster de bouwsector. De tweede cluster bestaat uit 23 vrouwen, ouder dan 25 jaar. Zij behaalden allen minstens een diploma hoger middelbaar. De bouwsector is opnieuw de meest voorkomende. Het antwoordgedrag van de verschillende clusters vormt een onderdeel van het vijfde hoofdstuk in deze eindverhandeling.

Tot slot werden ook **suggesties en tips** geformuleerd voor een betere voorbereiding van de opvolger. Zo werd aangehaald dat het gebruik van een assessment en de begeleiding door een externe coach slechts weinig toegepast worden. Daarnaast pleiten de geïnterviewde experts voor de sensibilisering van de opvolgingsproblematiek. Idealiter worden jongeren die kans maken op familiale opvolging, in de toekomst gegroepeerd en voorzien van een gepaste opleiding. De tips die gegeven werden door de respondenten kunnen als volgt samengevat worden: “Begin op tijd aan de opvolging, doe niets overhaast en voorzie een goede voorbereiding. Zorg er eveneens voor dat zowel de opvolger, de op te volgen persoon als het volledige familiebedrijf er klaar voor zijn. Netwerk tot slot om continu bij te leren.”

6.1 Reflectie en suggesties voor verder onderzoek

Deze eindverhandeling schetst, zoals meermaals aangehaald, een beeld van de technieken die bijdragen tot het optimaliseren van de voorbereiding van de opvolger op de functie van familiaal bedrijfsleider. Vooral technieken als het wekken van de interesse, hogere studies, interne- en externe werkervaring lijken een meerwaarde. Daarnaast is de steun van een coach belangrijk. In de eindverhandeling werd aangegeven dat de voorkeur uitgaat naar een externe coach maar deze rol kan, zeker in een KMO, ook weggelegd zijn voor de op te volgen persoon. Het is dan wel belangrijk het emotionele aspect goed onder controle te houden. Een assessment lijkt minder noodzakelijk in het geval van een KMO, daar er vaak slechts één kandidaat-opvolger is.

Wat echter het belangrijkste is, is de wil en de goesting van de opvolger om de leiding van het familiebedrijf over te nemen. Hierzonder is opvolging uitgesloten. Teveel steun en bemoeienissen vanwege de vorige generatie kunnen de druk op de opvolger doen toenemen en ervoor zorgen dat deze ofwel helemaal niet meer wil opvolgen of zich ertoe verplicht voelt. Beiden leiden op termijn tot slechte resultaten en dragen niet bij tot een succesvolle opvolging. Hiervoor oog hebben is de belangrijkste voorwaarde alvorens het hele opvolgingsproces van start kan gaan.

In het onderzoek kwam duidelijk naar voren dat er een kloof bestaat tussen de meerwaarde van enkele technieken en het gebruik ervan. Zo gingen de respondenten voor meer dan de helft akkoord met de meerwaarde van externe werkervaring, de hulp van een coach en een assessment. De resultaten in verband met de eigen ervaring geven echter aan dat in de meeste gevallen, hier geen gebruik van werd gemaakt. De familiale opvolgers en bedrijfsleiders zien er dus het nut wel van in maar passen het slechts weinig of niet toe. Verder onderzoek kan trachten een verklaring te vinden voor deze kloof.

Een andere beperking van dit onderzoek kan gevonden worden in het feit dat het zich beperkt tot Limburgse familiebedrijven. Ook bestaat er tot op heden geen database die de juiste doelgroep voor het onderzoek bevat. Een suggestie voor verder onderzoek is dan ook het samenbrengen van familiale bedrijfsleiders die reeds de tweede generatie of meer bereikt hebben. Daarnaast kan het onderzoek uitgebreid worden naar Vlaanderen of België.

Bibliografie

Lijst van geraadpleegde werken

Arijs, D., Lambrecht, J. & Molly, V. (2010). *Family successors as ideal leaders of the family business: an analysis of the required competences*. Opgevraagd op 28 augustus, 2012, via <http://www.eiasm.be/documents/abstracts/27244.pdf>.

Arijs, D., Lambrecht, J. & Molly, V. (2010). *Van familiale opvolger naar ideale leider van het familiebedrijf*. Opgevraagd op 18 maart, 2013, via http://www.svobrusseel.be/SVO_brussel/SVO-homepage/ER---Van-familiale-opvolger-naar-ideale-leider-van-het-familiebedrijf-Onderzoek-naar-de-vereiste-kwaliteiten---2010.pdf.

Astrachan, J., Marchisio, G. & Mazzola, P. (2008). Strategic planning in family business: a powerful developmental tool for the next generation. *Family Business Review*, 21(3), 239-258.

Bammens, Y., Van Gils, A. & Voordeckers, W. (2010). Boards of directors in family businesses: a literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 1-19.

Blankson, C., Levenburg, N.M., Motwani, J. & Schwarz, T.V. (2006). Succession planning in SMEs. *International Small Business Journal*, 24(5), 471-495.

Bower, J.L. (2007). Solve the succession crisis by growing inside-outside leaders. *Harvard Business Review*.

Brennan, C. & O'Connell, S. (2012). Keeping it in the family. *Accountancy Ireland*, 44(3), 72-74.

Breunlin, D., Gustafson, M., Hammerman, T., Panattoni, K., Ransburg, D., Solomon, A. & Terrien, J. (2011). "Don't lock me out": life-story interviews of family business owners facing succession. *Family Process*, 50(2), 149-166.

Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P. & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm. *Family Business review*, 14(1), 37-47.

- Cadieux, L., Hugron, P. & Lorrain, J. (2002). Succession in women-owned family businesses: a case study. *Family Business Review*, 15(1), 17-30.
- Ceysens, P. (2008). *Witboek Familiebedrijven*. Opgevraagd op 19 september, 2012, via <http://www.vlaanderen.be/nl/publicaties/detail/witboek-familiebedrijven-1>.
- Chrisman, J.J., Chua J.H. & Sharma, P. (2003). Succession planning as planned behavior: some empirical results. *Family Business Review*, 16(1), 1-16.
- Chrisman, J.J., Chua J.H., Sharma, P. & Yoder, T.R. (2009). Guiding family businesses through the succession process. *The CPA journal*, 79(6), 48-51.
- Correlation coefficients (2005). Opgevraagd op 14 april, 2013, via <http://www.andrews.edu/~calkins/math/edrm611/edrm05.htm>.
- Daley, J. (2011). Family affair. *Entrepreneur*, 39(12), 97-105.
- Davis, P.S., Harveston, P.D. & Lyden, J.A. (1997). Succession planning in family business: The impact of owner gender. *Family Business Review*, 10(4), 373-396.
- De officiële definitie van een familiebedrijf [Elektronische versie]. *De TIJD, mei, 2008*.
- Dean, M.A. & Vera, C.F. (2005). An examination of the challenges daughters face in family business succession. *Family Business Review*, 18(4), 321-345.
- Dyck, B., Mauws, M., Mischke, G.A. & Starke, F.A. (2002). Passing the baton, The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing*, 17, 143-162.
- Eddleston, K.A., Kellermans, F.W. & Zellweger, T.M. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1, 54-63.
- Fitts, J.A. & Rowe, M.G. (2011). Family business transition planning. *Journal of Accountancy*, 212(5), 22.
- Fitts, J.A., Rowe, M.G. & Weeks, J. (2012). Strategies for family business transitions. *Financial Executive*, 28(6), 21.
- Giarmarco, J. (2012). The three levels of family business succession planning. *Journal of Financial Service Professionals*, 66(2), 59-69.
- Habbershon, T.G. & Williams, M.L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-26.

- Hepburn, D.P. (2012). Succession planning is a team sport. *Pennsylvania CPA Journal*, 83(3), 1-6.
- Ibrahim, A.B., Lam, J. & Soufani, K. (2001). A study of succession in a family firm. *Family Business review*, 14(3), 245-258.
- Lambrecht, J. (2004). *Naar een familiedynastie. Gouden tips van en voor bedrijfsfamilies*. Tielt: Lannoo.
- Lambrecht, J. & Lievens, J. (2008). Pruning the family tree: an unexplored path to family business continuity and family harmony. *Family Business Review*, 21(4), 295-313.
- Lambrecht, J. & Molly, V. (2011). *Het economische belang van familiebedrijven in België*. Opgevraagd op 19 september, 2012, via <http://www.fbnet.be/nl/welkom-bij-fbnet-belgium>.
- Lievens, J. (2001). *Opvolging in het familiebedrijf, succesvolle strategieën*. Kortrijk: Lannoo.
- Lievens, J. (2006). *Scorecard opvolging*. Opgevraagd op 28 augustus, 2012, via <http://www.scorecardopvolging.be/>.
- Lievens, J. (2011, oktober). Een totaalplan voor de opvolging [Elektronische versie]. *De TIJD*.
- Parrish, S. (2009). Successfully transferring the family business: a new methodology. *Journal of financial service professionals*, 63(3), 47-55.
- Poza, E.J. (2010). *Family Business 3^E*. United States of America: South-Western.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2009). *Research methods for business*. United Kingdom: Wiley.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36.
- Stappenplan bedrijfsoverdracht (z.d.). Opgevraagd op 6 december, 2012, via <http://www.agentschapondernemen.be/artikel/stappenplan-bedrijfsoverdracht>.
- Steekproefcalculator (z.d.). Opgevraagd op 16 december, 2012, via <http://www.allesovermarktonderzoek.nl/Steekproef-algemeen/steekproefcalculator>.

Trends, (2008). *50 grootste Belgische familiebedrijven doorgelicht*. Opgevraagd op 2 oktober, 2012, via http://www.ondernementoday.be/content.php?lng=nl&news_id=1893&PHP_SESSION_ID=442a885d6d5ead769f70a72c0cdf4315.

Valentine, D. (2012). Maintaining organization culture through leadership succession planning. *Franklin Business & Law Journal*, 2012(3), 130-135.

Voor- en nadelen kwalitatief onderzoek. (z.d.). Opgevraagd op 16 december, 2012, via <http://www.rightmarktonderzoek.nl/kwalitatief-onderzoek/voor-en-nadelen-kwalitatief-onderzoek>.

Voor- en nadelen kwantitatief onderzoek. (z.d.). Opgevraagd op 16 december, 2012, via <http://www.rightmarktonderzoek.nl/kwantitatief-onderzoek/voor-en-nadelen-kwantitatief-onderzoek>.

Bijlagen

Bijlage 1: Geïnterviewde personen

Jos Thys

Jos Thys is na zijn jarenlange ervaring in het begeleiden van familiebedrijven bij de overdracht, nu manager van het Competence Center familiebedrijven aan de Antwerp Management School. In opdracht hiervan voert hij heel wat onderzoek rond familiebedrijven en familiale opvolging. Net om die redenen werd hij gevraagd voor een interview.

Eddy Claesen

De heer Eddy Claesen, van Groep Claesen te Genk, is bekend als accounting- en belastingconsulent. Een tiental jaar geleden kwam hij in contact met familiebedrijven en is hij zich erin gaan specialiseren. Vandaag de dag treedt hij vooral op als bemiddelaar bij conflicten in familiebedrijven. Deze ontstaan vaak tijdens het proces van familiale opvolging. Aangezien de diepte-interviews peilen naar het belang van een externe coach of bemiddelaar, is het noodzakelijk ook één van hen aan het woord te laten.

Luc Van Laere

Luc Van Laere is een overnamecoach die werkt voor de werkgeversorganisatie UNIZO. Hij is al jaren actief op het vlak van overnames en familiale overdracht. Zijn kijk op de opvolgingsproblematiek werd in deze eindverhandeling opgenomen.

Jos Schreurs

Jos Schreurs is momenteel bezig met het afbouwen van zijn carrière als zaakvoerder van Schreurs Project te Opglabbeek. Begin 2012 werd de fakkel er doorgegeven aan de zoon van zijn broer, Raf Schreurs, die bijgestaan wordt door een externe. In dit interview werd de op te volgen persoon aan het woord gelaten. Het feit dat de overdracht zeer recent heeft plaatsgevonden en dat er meerdere kandidaten waren voor de overdracht, maakte van dit bedrijf een ideale kandidaat voor één van de interviews.

Geert Schiffeleers

Geert Schiffeleers heeft in het jaar 1999 de NV Schiffeleers Glas overgenomen van zijn vader. Dit is een voorbeeld van iemand die de feeling voor het familiebedrijf met de paplepel ingekregen heeft.

Marion Van Zon

Marion Van Zon leidt sinds een aantal jaren Horeca Van Zon te Hamont. Hierdoor staat momenteel de derde generatie aan het hoofd van dit familiebedrijf. Ook in dit geval startte het opvolgingsproces al van jongs af aan. Het feit dat Marion Van Zon een vrouwelijke opvolgster is, zorgt ervoor dat ook dit verhaal interessant is om mee te nemen in deze eindverhandeling.

Jeremy Looijer

Jeremy Looijer volgde zijn vader in 2005 op binnen het familiebedrijf Belux Mondial dat in 1988 opgericht werd. Zijn vader raakte in 1997 invalide. Een niet-familiale manager nam vanaf toen de leiding over maar dit liep mis. Pas afgestudeerd, slaagde de heer Looijer erin alles terug op het rechte pad te krijgen. Er was in dit geval weinig sprake van een echt opvolgingsproces, laat staan van voorbereiding van de opvolger. Toch betekent ook zijn relaas een meerwaarde voor deze thesis.

Sofie Maes

Sofie Maes en haar broer namen begin 2012 de leiding over van hun vader. Ze leiden momenteel samen de NV Quadrifoglio te Leopoldsburg, een klein- en groothandel gespecialiseerd in vloeren en tegels. In dit geval gebeurde de opvolging in teamverband tussen broer en zus.

Bijlage 2: Enquête

Deze enquête handelt in het kader van twee eindverhandelingen rond familiale opvolging, dit alles in samenwerking met UNIZO Limburg en VKW Limburg. De doelgroep van dit onderzoek bestaat uit bedrijfsleiders van familiebedrijven die reeds te maken hebben gehad met familiale opvolging. Het familiebedrijf wordt momenteel dus door de tweede of hogere generatie bestuurd.

De exacte onderwerpen zijn de volgende:

- "Hoe kan de familiale opvolger binnen een KMO optimaal voorbereid worden op de functie van familiaal bedrijfsleider?" (Axelle Henrard - promotor Prof. dr. Ghislain Houben)

Als laatstejaarsstudente TEW – ondernemerschap en innovatie, stel ik uw medewerking heel erg op prijs. Uiteraard blijft uw privacy gewaarborgd en wordt alles anoniem geregistreerd.

Hartelijk dank voor uw tijd.

Algemene gegevens

* Geslacht: Man – Vrouw

* Leeftijd: 25-35 36-45 46-55 56-65 66 of ouder

* Hoogst behaalde opleiding: lagere school – lager middelbaar – hoger middelbaar – hogeschool – universiteit

* Sector : bouw – chemische sector – consulting – farmaceutica – gezondheidszorg – horeca – industriële sector – kleinhandel, distributie – landbouw, veehouders – productie – reclame, communicatie – toerisme, vrijetijdsbesteding – transport, logistiek – verzekeringen, financiële diensten – welzijnszorg – andere

Selectievragen

Beschouwt u uw bedrijf als familiale KMO?

In een familiale KMO is de meerderheid van het stemrecht/eigendom in handen van een bepaalde familie EN is minstens één vertegenwoordiger van die familie actief in het management of het bestuur van het bedrijf. Bovendien wordt er vooropgesteld dat er maximum 250 werknemers tewerkgesteld zijn.

Meerkeuzevraag: JA / NEE, indien nee: stoppen

Wat is het aantal werknemers in uw bedrijf?

Meerkeuzevraag: 1 - 10 / 11 - 50 / 51 – 100 / 101 – 250

Hoe kwam u in dit bedrijf terecht?

Meerkeuzevraag: door familiale opvolging/door zelf een nieuw familiebedrijf op te starten/
als externe (niet-familielid)

Indien door familiale opvolging:

Van wanneer dateert deze opvolging?

Minder dan 5 jaar geleden/5tot10 jaar geleden/meer dan tien jaar geleden

Wie was uw voorganger?

Meerkeuzevraag (ouders/ tante – oom/grootouders/broer-zus/een (tijdelijke) externe manager/
andere)

Is het waarschijnlijk dat er in de toekomst nogmaals een familiale opvolging van het management zal plaatsvinden?

Meerkeuzevraag ja, binnen de komende 5 jaar/ja, binnen de komende 5 tot 10 jaar/ja,
binnen meer dan tien jaar/nee/ik heb hier voorlopig nog geen zicht op

Indien door zelf een nieuw familiebedrijf op te starten of als externe (niet-familielid): stoppen.

Stellingen

In welke mate bent u akkoord met volgende stellingen?

(helemaal akkoord – akkoord – niet akkoord – helemaal niet akkoord – niet van toepassing)

1. De vorige generatie speelt vandaag de dag nog een rol binnen het familiebedrijf
2. De vorige generatie oefent sinds de opvolging eerder een adviserende- of bemiddelende rol uit
3. Het opvolgingsproces werd op tijd in gang gezet bij de vorige generatiewissel
4. Het opvolgingsproces verliep vlot
5. Indien ik het opvolgingsproces opnieuw kon doorlopen, zou ik het anders aanpakken
Zo ja, hoe?

Deze stellingen kaderen in functie van de voorbereiding van de opvolger op de functie van familiaal bedrijfsleider.

Deze zijn telkens van toepassing op uw specifieke situatie als opvolger.

(helemaal akkoord – akkoord – niet akkoord – helemaal niet akkoord – niet van toepassing)

6. Mijn interesse in het familiebedrijf werd gewekt door van jongs af aan bij het bedrijf betrokken te worden
7. Ik genoot relevante **interne** ervaring
8. Ik genoot reeds relevante **externe** ervaring
9. Ik onderging een assessment in functie van de opvolging
10. Ik werd tijdens het proces bijgestaan door een **interne** coach/mentor die **deel uitmaakte** van de familie
11. Ik werd tijdens het proces bijgestaan door een **interne** coach/mentor die **geen deel uitmaakte** van de familie
12. Ik werd tijdens het proces bijgestaan door een **externe** coach/mentor

Deze stellingen kaderen eveneens in functie van de voorbereiding van de opvolger op de functie van familiaal bedrijfsleider. (helemaal akkoord – akkoord – niet akkoord – helemaal niet akkoord – niet van toepassing)

13. Hogere studies zijn belangrijk voor de opvolger
14. Het hebben van interne werkervaring is een voordeel in functie van de opvolging
15. Het hebben van externe werkervaring is een voordeel in functie van de opvolging
16. Een assessment van de potentiële opvolger(s) is waardevol.
17. Begeleiding door een interne of externe coach/mentor is waardevol bij de voorbereiding van de opvolger.
18. De overdracht van impliciete kennis (waarden, normen, cultuur van de organisatie enzovoort) is belangrijker dan de overdracht van expliciete kennis
19. Familiale ondersteuning aan de hand van familieraden en dergelijke is belangrijk bij het opvolgingsproces

Heeft u verder nog suggesties om de voorbereiding van de opvolger en het opvolgingsproces zelf, vlotter te laten verlopen?

Bijlage 3: Antwoorden stelling vijf

Tabel 21: Indien ik het opvolgingsproces opnieuw kon doorlopen, zou ik het anders aanpakken? Zo ja, hoe?

| |
|---|
| Vorbereiding is belangrijk. |
| Gaan werken. |
| Eerder vaste afspraken maken. |
| Het niet doen! |
| Ik zou iets anders gaan doen. |
| Het proces beter voorbereiden en vroeger aan de voorbereiding beginnen. |
| Eerder moderniseren. |
| Met extern bestuurder. |
| Door de overdracht van aandelen te forceren/kopen opdat er ook slagkracht zou zijn voor de nieuwe generatie! |
| Raad van advies |
| Zorgen dat de vorige generatie het op tijd kan loslaten zodat de nieuwe generatie hun eigen ideeën kunnen waarmaken. Het niet loslaten werkt als een remming. |
| Er vroeger mee starten. |
| Betere coaching van de inkomende generatie. |
| Niet te veel familieleden toelaten in het bedrijf. |
| Meer communicatie |
| Vorbereiding |
| Duidelijker afspraken met begeleiding. |
| Veel eerder ermee beginnen. |
| Duidelijke timing vastleggen en respecteren. |
| Versnellen |
| Betere begeleiding |

Bron: eigen onderzoek

Bijlage 4: Verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke respondenten

Figuur 25: Leeftijd mannelijke respondenten.

| # | Answer | Response | % |
|---|---------|----------|------|
| 1 | < 25 | 0 | 0% |
| 2 | 25 - 35 | 9 | 9% |
| 3 | 36 - 45 | 34 | 34% |
| 4 | 46 - 55 | 38 | 38% |
| 5 | 56 - 65 | 15 | 15% |
| 6 | > 65 | 3 | 3% |
| | Total | 99 | 100% |

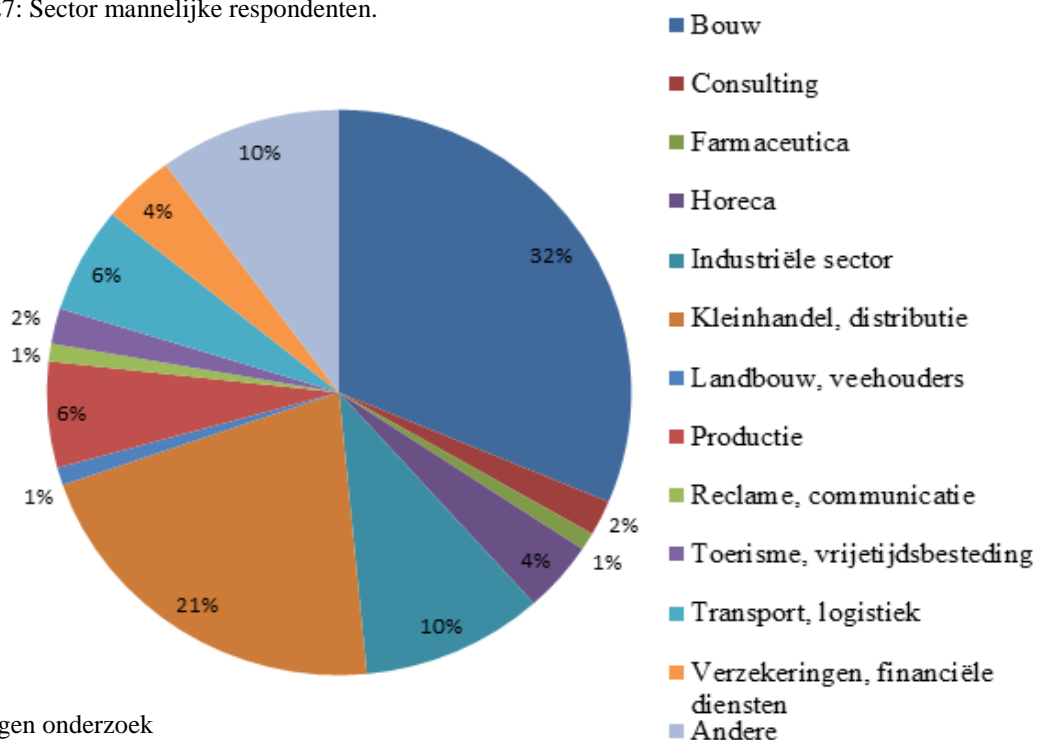
Bron: eigen onderzoek

Figuur 26: Hoogst behaalde opleiding mannelijke respondenten.

| # | Answer | Response | % |
|---|------------------|----------|------|
| 1 | Lagere school | 0 | 0% |
| 2 | Lager middelbaar | 9 | 9% |
| 3 | Hoger middelbaar | 21 | 21% |
| 4 | Hogeschool | 41 | 41% |
| 5 | Universiteit | 28 | 28% |
| | Total | 99 | 100% |

Bron: eigen onderzoek

Figuur 27: Sector mannelijke respondenten.



Bron: eigen onderzoek

Figuur 28: Leeftijd vrouwelijke respondenten.

| # | Answer | Response | % |
|---|---------|----------|------|
| 1 | < 25 | 0 | 0% |
| 2 | 25 - 35 | 4 | 17% |
| 3 | 36 - 45 | 8 | 35% |
| 4 | 46 - 55 | 7 | 30% |
| 5 | 56 - 65 | 3 | 13% |
| 6 | > 65 | 1 | 4% |
| | Total | 23 | 100% |

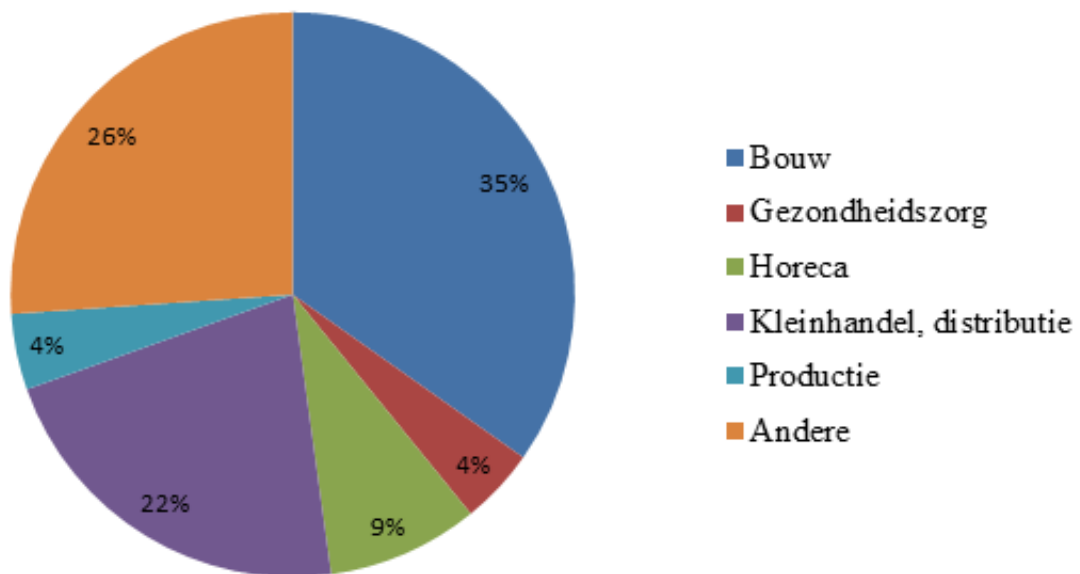
Bron: eigen onderzoek

Figuur 29: Hoogst behaalde opleiding vrouwelijke respondenten.

| # | Answer | Response | % |
|---|------------------|----------|------|
| 1 | Lagere school | 0 | 0% |
| 2 | Lager middelbaar | 0 | 0% |
| 3 | Hoger middelbaar | 8 | 35% |
| 4 | Hogeschool | 10 | 43% |
| 5 | Universiteit | 5 | 22% |
| | Total | 23 | 100% |

Bron: eigen onderzoek

Figuur 30: Sector vrouwelijke respondenten.



Bron: eigen onderzoek

Bijlage 5: Overzicht suggesties respondenten

Tabel 22: Tips van de respondenten om het opvolgingsproces vlotter te laten verlopen.

| |
|--|
| Er open over praten. |
| Extern advies is altijd aangewezen voor de objectiviteit. |
| Groot probleem is en blijft het toekennen van de waarde van het bedrijf. Om discussies binnen de familie te vermijden is het raadzaam om de waarde vast te laten stellen door een onafhankelijk extern bedrijf. |
| Interne coach: durven openstaan voor nieuwe ideeën van de opvolger. Nieuwe ideeën kunnen mogelijkheden bieden tot groei! |
| Zorg voor zeer goede communicatie. Gezien de familiale band tussen op te volgen persoon en opvolger durven belangrijke aspecten onbesproken te blijven en voor frustraties zorgen. |
| Durf op tijd zaken uit handen te geven. |
| Het overnemen kan best in verschillende stappen gebeuren. |
| Niet echt, enkel dat je in België beter een nieuwe zaak start in plaats van een bestaande zaak over te nemen. Starters genieten momenteel heel wat voordelen in vergelijking met familiale zaakopvolgers. |
| Lid zijn van beroepsorganisaties is belangrijk als externe informatie aangaande de sector. |
| Meer en concretere afspraken maken over zowel kleinigheden als belangrijke zaken, is zeer belangrijk. |
| Tijdig starten indien nodig laten begeleiden door externe vertrouwenspersoon. |
| Op tijd beginnen. |
| Tijd vliegt maar doe niets overhaast. |
| Ik denk dat de verkoop zoals het nu is achter 5 à 10 jaar heel anders zal zijn en dus niet meer haalbaar is voor de volgende generatie. Ofwel moeten we mee kunnen veranderen naar de nieuwe verkoopwijze. Als ik terug kijk naar de evolutie van de verkoop van vroeger naar nu is dat al een groot verschil. |
| Meeste aandacht gaat naar juridische constructie voor het voortzetten van het bedrijf. |
| Externe raad van advies. |
| Ook bij kleine zaken is de opvolging noodzakelijk. Hier wordt niet altijd veel tijd ingestoken. Hulp bij opvolging is noodzakelijk maar na een aantal jaren moet de opvolger toch de volledige ruimte krijgen om de zaak in zijn of haar richting te laten evolueren zonder dat de vorige generatie hier een stempel op drukt en zodoende een rem op het bedrijf zet omdat het ze niet aanstaat. |
| Meer begeleiding van bepaalde organisaties. |
| Zoveel mogelijk overleg, open kaart spelen en geen verborgen agenda's. |
| Bij opvolging binnen de familie is een externe waarnemer in de raad van bestuur ten zeerste aan te raden (code Buysse). Wij deden dit en het is het beste dat ik in mijn carrière deed. Alleen moet hij of zij het vertrouwen hebben van alle partijen, anders werkt het niet. |
| Wanneer een bestaand en zeker een goedlopend bedrijf wordt doorgegeven, is het van enorm belang dat de structuur en de manier van werken behouden blijft! |
| Goed laten begeleiden en een goede voorbereiding door een bureau met de nodige expertise. |

| |
|--|
| Eerst andere nieuwe zelfstandige activiteit zelf te ontplooiën in synergie met later verder te zetten hoofdactiviteit |
| Op tijd starten, duidelijk bespreken met de andere leden van de familie, voordelen maar ook nadelen in kaart brengen, bespreken met alle stakeholders, kortom: duidelijkheid scheppen vanaf het prille begin met tijdslijmieten en regelmatige tussentijdse evaluaties. |
| Goede begeleiding, om polarisatie binnen de familie te vermijden. |
| Begin er tijdig aan. |
| Ieder familiebedrijf en situatie zijn zo verschillend dat het nodig is dat er iemand die iedereen vertrouwd, het proces mee opvolgt. |
| Het belang van een externe coach dient onderstreept, zelfs nog jaren na de overname. Wij hadden een externe coach die slecht werk geleverd heeft, wat ertoe leidde dat we tijdens het overname-proces afscheid van hem namen en zonder coach afgerond hebben: dit heeft tot op de dag van vandaag nog steeds negatieve gevolgen. Je krijgt geen echte consensus tussen overnemers/op te volgen persoon/niet-overnemende familieleden zonder onderhandeling van de externe coach. |

Bron: eigen onderzoek

Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

Hoe de familiale opvolger binnen een KMO optimaal voorbereiden op zijn functie als familiaal bedrijfsleider?

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-innovatie en ondernemerschap**

Jaar: **2013**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

Henrard, Axelle

Datum: **30/05/2013**