

## **WOORD VOORAF**

Deze eindverhandeling vormt het sluitstuk van mijn opleiding tot het behalen van de titel Toegepaste Economische Wetenschappen, afstudeerrichting Innovatie en Ondernemerschap, aan de Universiteit Hasselt. Het tot stand brengen van deze thesis heeft veel tijd en inzet gekost, maar was tegelijkertijd een leerrijke ervaring waar ik enorm veel voldoening uit gehaald heb. Voor de verwezenlijking heb ik op veel steun en hulp kunnen rekenen van een aantal mensen die ik graag via deze weg zou willen bedanken.

In de eerste plaats gaat mijn oprechte dank uit naar mijn promotor Prof. dr. dr. Frank Lambrechts. Dankzij hem heb ik het genoeg gehad om mijn eindverhandeling te maken rond dit boeiend onderzoeksonderwerp. Zijn professionele begeleiding, deskundig advies en opbouwende kritiek zijn een grote meerwaarde geweest voor de realisatie van deze thesis. Ik wil hem van harte bedanken voor de tijd en energie die hij gestoken heeft in het bijsturen van deze thesis.

Verder wens ik de zeven geïnterviewde personen nogmaals te bedanken voor het vrijmaken van hun kostbare tijd, het geven van hun waardevolle mening en het uitgebreid beantwoorden van al mijn vragen. Zonder hun bijdrage zou deze thesis onmogelijk geweest zijn!

Ten derde wil ik graag nog enkele personen in het bijzonder bedanken voor hun steun en hulp. Vooreerst denk ik hierbij aan mijn ouders die mij de mogelijkheid hebben gegeven om verder te studeren. Ook wil ik graag mijn vrienden bedanken voor de morele steun en het luisterend oor tijdens het maken van deze eindverhandeling. Verder wil ik ook mijn vriend bedanken. Hij heeft altijd in mij geloofd en mij doorheen mijn hele opleiding gesteund. Daarnaast wil ik nog een speciaal dankwoord richten aan Thomas Geukens en Lutgart Appeltants voor het nalezen van mijn masterproef. Dit heeft de kwaliteit van deze thesis naar boven gehaald. Bedankt daarvoor!

Tot slot wens ik u, de lezer, veel leesplezier. Ik hoop dat u iets van deze masterproef kan bijleren, net zoals ik dat heb gedaan tijdens het maken ervan.

Jolien Mebis  
Wellen, juni 2015



## **SAMENVATTING**

Familiebedrijven vormen de ruggengraat van onze Belgische economie. Ongeveer 77 procent van alle Belgische ondernemingen is een familiale onderneming. Meer concreet gaat het om zo'n 123.000 familiale ondernemingen. Zo zijn zij verantwoordelijk voor 33 procent van het Belgisch bruto binnenlands product en maar liefst 45 procent van de Belgische werkgelegenheid. Niet alleen in België hebben familiebedrijven een grote invloed, ook in andere landen vinden we dergelijke hoge percentages terug. We kunnen dus stellen dat familiebedrijven de voornaamste motor zijn van de economische welvaart wereldwijd (FBNet Belgium, 2011). Juist daarom dat het voornaam is om onderzoek te verrichten naar deze bedrijven en dit wordt duidelijk weergegeven in **DEEL I** van deze thesis. Ondanks de populariteit van familiebedrijven ondervinden veel bedrijfsleiders toch moeite met het succesvol overdragen van hun bedrijf. Het doel van deze thesis berust er dan ook in om te onderzoeken *hoe familiebedrijven op een constructieve manier continuïteit kunnen managen over generaties heen*. Als we een blik werpen op de overlevingskansen, dan zien we dat slechts 30 procent van alle familiebedrijven de eerste generatie overleeft. De transfer naar derde generatie verloopt slechts bij 10 procent succesvol en slechts 4 procent geraakt in de vierde generatie (Lievens, 2013). De overlevingskansen liggen dus zeer laag. Daarom dat we binnen de eerste deelvraag op zoek gaan naar de factoren die belangrijk zijn voor het waarborgen van de continuïteit van familiebedrijven. Daarnaast zullen zo'n 20.000 Belgische familiebedrijven in de nabije toekomst hun zoektocht naar een geschikte opvolger moeten starten (Hendriks, et al., 2014). Studies die handelen over de opvolgingskwesitie laten hun aandacht hoofdzakelijk uitgaan naar het opvolgingsproces en de rol van de overdrager. De opvolger komt hier minder aan bod. Toch is de opvolger een sleutelpersoon aangezien zijn/haar competenties mee het succes van het bedrijf bepalen. Traditiegetrouw verkiezen de meeste familiebedrijven een familiale opvolger boven een externe opvolger (Lambrecht, Arijs, & Molly, 2010). Dit brengt ons bij de tweede deelvraag: bieden familiale opvolgers meer zekerheid voor de continuïteit van het familiebedrijf dan niet familiale opvolgers en wat maakt dat dit zo is? Om de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden, werd de casestudy benadering gekozen omdat we vooral geïnteresseerd zijn in vragen zoals *hoe* en *waarom*. Bovendien wordt er gebruik gemaakt van datatriangulatie. Zo werd er eerst een grondige literatuurstudie uitgevoerd om vertrouwd te geraken met de opvolgingsproblematiek en om een beter beeld te krijgen van de reeds bestaande kennis. Daarna heb ik me verdiept in zes praktijkcases uit het programma "Het blijft in de familie". Vervolgens werden er diepte-interviews afgenomen bij zeven Vlaamse familiebedrijven.

Het literatuuronderzoek vindt u terug in **DEEL II** en is opgedeeld in vijf hoofdstukken. Het is zo gestructureerd dat de eerste drie hoofdstukken de eerste deelvraag behandelen en de laatste twee hoofdstukken handelen over de tweede deelvraag.

**Hoofdstuk 1** belicht weerstand tegen verandering. Weerstand kan komen vanuit drie invalshoeken (de ondernemer, de interne en de externe omgeving) en vormt een belangrijke reden waarom vele familiebedrijven er niet in slagen om de opvolging (goed) te plannen. Weerstand kan zelfs de beste bedrijven verhinderen om te komen tot een succesvolle bedrijfsopvolging. Door inzicht te verwerven in de factoren die hier aan de basis liggen, is men beter in staat om hier constructief op te reageren.

Daaropvolgend wordt in **hoofdstuk 2** dieper ingegaan op veranderingsmanagement. Om de continuïteit van het bedrijf niet in het gedrang te brengen zijn bedrijven genoodzaakt om zich tijdig aan te passen aan de wijzigende omgeving. In de praktijk van veranderingsmanagement bestaan er twee grote strategieën. Langs de ene kant is er de traditionele probleemgerichte benadering. Hier neemt men aan dat leren start bij de identificatie van de problemen om deze vervolgens te elimineren. Echter brengt deze strategie een aantal nadelen met zich mee. Langs de andere kant is er de waarderend-onderzoekende benadering. Deze strategie vertrekt niet van het probleem, maar van de kernsterktes die reeds aanwezig zijn binnen het bedrijf om hier vervolgens op voort te bouwen. De kern draait rond het appreciatief en lerend gedrag, waarbij men gezamenlijk op zoek gaat naar wat leven en energie geeft en hoe men continu kan verbeteren in de richting van een ideale collectieve toekomstsituatie. Om dit te bereiken, moeten innovatieve ideeën worden aangemoedigd in een psychologisch veilige omgeving. Ook idea champions, externe bestuursleden en consultants kunnen ondersteuning bieden bij de zoektocht naar innovatie.

**Hoofdstuk 3** handelt over de factoren die bijdragen tot een succesvolle generatiewissel. Belangrijk om weten is dat deze factoren geen garantie bieden voor succes. Wel verhogen ze de kans op succes. Er werden vijftien succesfactoren geïdentificeerd. De eerste succesfactor betreft de zoektocht als overdrager naar een nieuwe rol binnen of buiten het bedrijf. Het opbouwen en onderhouden van kwaliteitsvolle relaties is een tweede succesfactor. Goede relaties vereisen een goede communicatie. Een derde succesfactor betreft dus het hebben van een goede communicatiecultuur. Verder komt een planmatige en tijdige opvolgingsaanpak ook naar voren als een belangrijke succesfactor. Een vijfde succesfactor is het geven van voldoende vrijheid aan de opvolger zodat deze kan leren uit de gemaakte fouten. De andere succesfactoren zijn: governance van het bedrijf en de familie, een grondige analyse van alle alternatieven, een professioneel management van het bedrijf, een correcte eigendomsregeling, een enthousiaste indruk over het familiebedrijf, het empathisch vermogen van de overdrager en de opvolger, een duidelijke afbakening van verantwoordelijkheden, een tijdige bedrijfskennismaking, externe ervaring en het vinden van een bekwame en gemotiveerde opvolger.

Aansluitend op deze laatste succesfactor wordt in **hoofdstuk 4 en 5** gekeken naar het verschil tussen een familiale en een externe opvolger in de context van de continuïteit van een familiebedrijf. Hoofdstuk 4 gaat uitsluitend over de familiale opvolger. Meer concreet worden hier de vereiste capaciteiten en eigenschappen van een succesvolle familiale opvolger besproken. Hetzelfde wordt gedaan in hoofdstuk 5, maar dan voor een succesvolle externe opvolger. Theoretisch gezien kan de invloed van een familiale CEO op het familiebedrijf zowel positief als negatief zijn. Een familiale CEO biedt dus niet per definitie een sterkere garantie voor de continuïteit dan een externe CEO.

In **DEEL III** vindt u vervolgens de bevindingen van het empirisch onderzoek terug. Om het overzichtelijk te houden, worden de bevindingen per thema weergegeven in een duidelijke tabel. Boven elke tabel worden tevens enkele interessante en inspirerende quotes vermeld die tijdens de interviews naar boven zijn gekomen. Daarnaast is het ook belangrijk om te vermelden dat de volledige transcripties van de videofragmenten en de interviews niet zijn opgenomen in deze thesis. Wel zijn deze verkrijgbaar op aanvraag bij de auteur en mits toestemming van de respondent.

Een vergelijking tussen het literatuuronderzoek en het empirisch onderzoek vindt u terug in **DEEL IV**. Ook de beperkingen van het onderzoek en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek worden hier even opgesomd. De belangrijkste bevinding van de eerste deelvraag is dat alle succesfactoren uit de literatuur worden bevestigd door de praktijk. Kwaliteitsvolle relaties, een open en transparante communicatiecultuur en een correcte eigendomsregeling worden gezien als basisvoorwaarden voor succes. Verder benadrukken veel bedrijfsleiders een tijdige en objectieve opvolgingsplanning. Extern advies inwinnen is hierbij erg zinvol. Daarnaast moet er bij co-leiderschap een duidelijke afbakening van de verantwoordelijkheden zijn. Verder moet de overlater vrijheid laten aan de opvolger en fouten zien als leeropportunities. Bovendien zijn er in de praktijk nog veel verbeteringen mogelijk op vlak van governance. De belangrijkste bevinding van de tweede deelvraag is dat een familiale CEO een betere waarborg is voor de continuïteit van een familiebedrijf op voorwaarde dat hij/zij heel gemotiveerd is om het te doen én over de vereiste capaciteiten, competenties en waarden beschikt. Het is dus belangrijk om een geschikte opvolger te zoeken op basis van een aantal vooraf bepaalde objectieve criteria. Echter wanneer er geen geschikte opvolger is binnen de familie, moet men op zoek te gaan naar een goede externe CEO die zo dicht mogelijk aanleunt bij het familiale profiel.

Tot slot wordt er in **DEEL V** een algemene conclusie gegeven in woorden en in visuele weergave.



## INHOUDSOPGAVE

<b>Woord vooraf .....</b>	<b>I</b>
<b>Samenvatting .....</b>	<b>III</b>
<b>Lijst van figuren .....</b>	<b>IX</b>
<b>Lijst van tabellen.....</b>	<b>IX</b>
<b>DEEL I: HET ONDERZOEKSPLAN .....</b>	<b>1</b>
1. De probleemstelling.....	1
1.1 Situering en omschrijving van het praktijkprobleem .....	1
2. Centrale onderzoeksvraag en deelvragen .....	5
2.1 Centrale onderzoeksvraag .....	5
2.2 Deelvragen.....	6
3. Onderzoeksmethodologie .....	7
3.1 Literatuurstudie .....	7
3.2 Beeldbronnen .....	8
3.3 Verkennende interviews.....	9
<b>DEEL II: LITERATUURSTUDIE.....</b>	<b>11</b>
<b>Hoofdstuk 1: Weerstand tegen verandering .....</b>	<b>11</b>
1.1 De complexiteit van het opvolgingsproces .....	11
1.2 Weerstand vanuit drie invalshoeken .....	11
1.3 Factoren die de weerstand kunnen beïnvloeden .....	14
1.4 Conclusie .....	19
<b>Hoofdstuk 2: Verandering en continuïteit managen .....</b>	<b>21</b>
2.1 Appreciatief Inquiry (AI) als kader voor veranderingsmanagement.....	21
2.2 Veranderingsdriehoek van Bouwen en Fry .....	23
2.3. Conclusie .....	26
<b>Hoofdstuk 3: Kritische succesfactoren voor een constructief opvolgingsplan.....</b>	<b>27</b>
3.1 De overdrager zoekt een nieuwe rol .....	27
3.2 Een bekwame en gemotiveerde opvolger .....	28
3.3 Goede relaties .....	30
3.4 Governance van het bedrijf en de familie .....	31
3.5 Een grondige analyse van alle alternatieven .....	35
3.6 Professioneel management van het familiebedrijf.....	37
3.7 Een correcte eigendomsregeling.....	37
3.8 Een planmatige aanpak van de opvolging.....	38
3.9 Enthousiasme en empathie .....	39
3.10 Afbakening van verantwoordelijkheden .....	39
3.11 Voldoende vrijheid naar de opvolger(s) toe.....	40
3.12 Eerlijke transparante bottom-up communicatie .....	40
3.13 Tijdige kennismaking met het familiebedrijf.....	41
3.14 Externe ervaring .....	41
3.2 Conclusie .....	42

<b>Hoofdstuk 4: Van familiale opvolger naar ideale opvolger</b> .....	<b>45</b>
4.1 Algemene kwaliteiten van de familiale opvolger .....	45
4.2 Persoonlijkheidskenmerken van de familiale opvolger .....	46
4.3 Leiderschapscapaciteiten van de familiale opvolger .....	47
4.4 Reden voor toetreding .....	48
4.5 Negatieve en positieve aspecten van een familiale opvolger .....	48
4.6 Conclusie .....	50
<b>Hoofdstuk 5: Van externe opvolger naar ideale opvolger</b> .....	<b>51</b>
5.1 De niet familiale opvolger.....	51
5.2 Factoren voor een succesvolle samenwerking met een externe CEO .....	51
5.3 Familiale of externe opvolger? .....	54
5.4 Conclusie .....	54
<b>DEEL III: EMPIRISCH ONDERZOEK</b> .....	<b>55</b>
1. Algemene informatie .....	55
2. Bevindingen .....	55
<b>DEEL IV: DISCUSSIE</b> .....	<b>75</b>
A) Vergelijking literatuuronderzoek met empirisch onderzoek .....	75
a. Weerstand .....	75
b. Verandering en continuïteit managen .....	76
c. Kritische succesfactoren (KSF) voor een constructief opvolgingsplan .....	77
B) Beperkingen van het onderzoek .....	86
C) Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek.....	87
<b>DEEL V: ALGEMENE CONCLUSIE</b> .....	<b>89</b>
<b>Lijst van geraadpleegde werken</b> .....	<b>93</b>



## Lijst van figuren

Figuur 1: Familiebedrijven per grootteklasse (FBNet Belgium, 2011).....	1
Figuur 2: Het driecirkelmodel (Tagiuri & Davis, 1996) .....	2
Figuur 3: Activiteitsgraad naar sector (FBNet Belgium, 2011) .....	3
Figuur 4: Aandeel familiebedrijven in de buitenlandse tewerkstelling (FBN International, 2008) ....	4
Figuur 5: Datatriangulatie (eigen weergave) .....	7
Figuur 6: Verschillende weerstandsbronnen (eigen weergave).....	11
Figuur 7: De 4D-cyclus van Cooperrider (Tjepkema & Verheijen, 2012) .....	22
Figuur 8: De veranderingsdriehoek van Bouwen & Fry (Lambrechts & Grieten, 2013) .....	24
Figuur 9: Zelfreflectie van de overdrager (Lievens & Lambrecht, 2007) .....	28
Figuur 10: Het ANDERS-model (Lievens en Lambrecht, 2007).....	29
Figuur 11: Familiale governance (eigen weergave) .....	31
Figuur 12: De opvolgingsalternatieven (Lievens & Lambrecht, 2007) .....	36
Figuur 13: De opvolgingsplanning (eigen weergave) .....	38
Figuur 14: Samenvattende familieboom (aangepast van Suzy Taylor, 2013).....	91

## Lijst van tabellen

Tabel 1: Redenen voor familiale opvolging (scorecardopvolging.be).....	5
Tabel 2: Verschillende bedrijfsculturen (Dyer G. W., 1988).....	16
Tabel 3: Zekerheidsdomeinen van de overdrager (Lievens & Lambrecht, 2007).....	28
Tabel 4: Redenen voor familiale opvolging (scorecardopvolging.be).....	49





## DEEL I: HET ONDERZOEKSPLAN

### 1. De probleemstelling

#### 1.1 Situering en omschrijving van het praktijkprobleem

##### **Definitie familiebedrijf**

Vooraleer ik het praktijkprobleem ga verhelderen, expliqueer ik kort even wat ik versta onder een familiebedrijf. Er bestaan veel uiteenlopende definities, maar geen enkele kent een wereldwijde acceptatie. Hieronder licht ik twee definities toe om u toch een idee te geven over wat een familiebedrijf precies inhoudt.

De meeste publicaties en artikelen verwijzen naar de definitie van Flören en Nyenrode (2003). Volgens deze definitie is er sprake van een familiebedrijf als aan minstens twee van de volgende drie voorwaarden is voldaan.

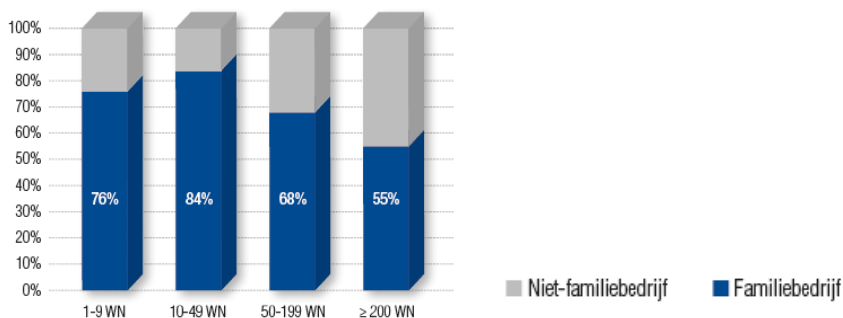
1. Meer dan 50 procent van de eigendom is in handen van één familie.
2. Één familie heeft de beslissende invloed op de bedrijfsstrategie of opvolgingsbeslissingen.
3. De meerderheid of ten minste twee leden van de bedrijfsleiding komt uit één familie.

Echter indien het bedrijf minder dan tien jaar geleden is opgericht, dient in het bedrijf ten minste één familielid van de directeur werkzaam te zijn of eigendom te hebben.

Daarnaast vallen recente internationale studies terug op de definitie van de *European Group of Owner Managed and Family Enterprises* (GEEF). Volgens GEEF is er sprake van een familiebedrijf als aan volgende twee voorwaarden is voldaan (Lambrecht & Molly, 2011):

1. De meerderheid van het stemrecht op de algemene vergadering is in handen van de oprichter of de eigenaarsfamilie. Indien het bedrijf beursgenoteerd is, dan volstaat het dat de eigenaarsfamilie 25 procent van het stemrecht bezit.
2. Minstens één vertegenwoordiger van de familie is actief in het management/bestuur.

Uit figuur 1 leiden we af dat een familiebedrijf geen synoniem is voor een KMO. Deze grafiek geeft het aandeel familiebedrijven per grootteklasse weer. We merken tevens op dat meer dan de helft van de grootste bedrijven (>200 werknemers) een familiebedrijf is.



**Figuur 1:** Familiebedrijven per grootteklasse (FBNet Belgium, 2011)

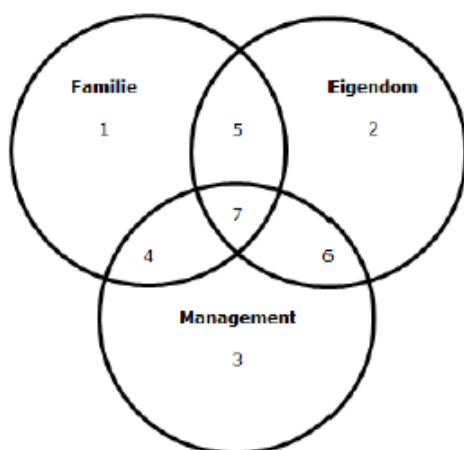
### **Kenmerken van een familiebedrijf**

Kenmerkend voor een familiebedrijf is de overlap tussen de 3 subsystemen: management, familie en eigendom (Clicque & Van Lier, 2011). Elk van deze subsystemen heeft een eigen identiteit, cultuur en vaak tegenstrijdige behoeften en waarden. Omdat bedrijfsleiders van familiebedrijven gedwongen worden om te kunnen omgaan met deze complexe relaties, is het managen van continuïteit een moeilijke opdracht voor familiebedrijven (Dyer Jr. & Beckhard, 1983).

Zolang de oprichter of de eigenaar op zijn plaats en in zijn rol blijft zitten, is het systeem relatief stabiel. Iedereen kent zijn of haar plaats binnen het bedrijf. Alle familieleden en werknemers hebben een redelijk heldere visie over de relaties met andere entiteiten binnen het systeem. Indien er echter een groot 'trigger event' plaatsvindt, zoals de beslissing van de oprichter om de leiding uit eigen handen te geven aan een persoon met of zonder familiale band, dan komt men terecht in een ambigue situatie. Dit is zo omdat het vaak onmogelijk is om de perfecte opvolger te vinden die alle rollen van de oprichter kan overnemen (Dyer Jr. & Beckhard, 1983).

Door de verschillende overlappings te observeren, verwerft u meer inzicht in het type bedrijf. Een groot verschil met niet-familiale bedrijven is dat het subsysteem 'familie' los staat van de twee andere subsystemen 'eigendom' en 'management' (NCFB, z.d.). Dit wil dus zeggen dat de dynamieken in een familiebedrijf veel complexer zijn dan in een niet-familiebedrijf (Clicque & Van Lier, 2011). Bovendien neemt de complexiteit in het familiebedrijf toe naarmate er meerdere familieleden binnen het bedrijf zijn tewerkgesteld (NCFB, z.d.).

In het driecirkelmodel onderscheiden we zeven posities. Er kan een overlap ontstaan tussen twee subsystemen (positie 4, 5 en 6) of tussen drie subsystemen (positie 7).



Figuur 2: Het driecirkelmodel (Tagiuri & Davis, 1996)

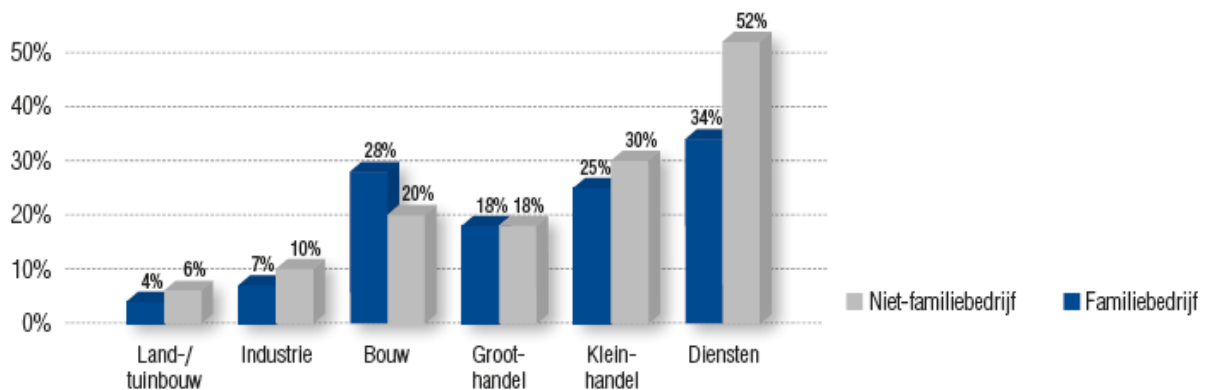
Enkele mogelijke voorbeelden uit figuur 2 ter verduidelijking:

1. *Familieleden (bijvoorbeeld zoon of dochter)*
2. *Niet familiale aandeelhouders*
3. *Niet familiale leidinggevende van het bedrijf*
4. *Familieleden die tevens een managementfunctie binnen de onderneming bekleden*
5. *Familieleden die tevens aandeelhouders zijn*
6. *Individuele zonder familiale band die behoren tot het management en ook aandelen bezitten*
7. *Familieleden die enerzijds een leidinggevende functie uitoefenen en anderzijds aandelen bezitten*

De standaard levenscyclus van een familiebedrijf kunnen we als volgt beschrijven. Eerst richt een ondernemer het bedrijf op (eerste generatie). Wanneer de oprichter de pensioengerechtigde leeftijd heeft bereikt, zal hij vervolgens het familiebedrijf –in het meest voorkomend geval- overdragen aan één of meerdere kinderen (tweede generatie). Deze generatie gaat het bedrijf dan weer op zijn beurt overdragen aan hun kinderen (derde generatie). Hoe ouder het bedrijf, des te meer generaties en des te meer posities in het driecirkelmodel zijn ingevuld (Matser, 2010).

### **Belang van familiebedrijven voor de economie**

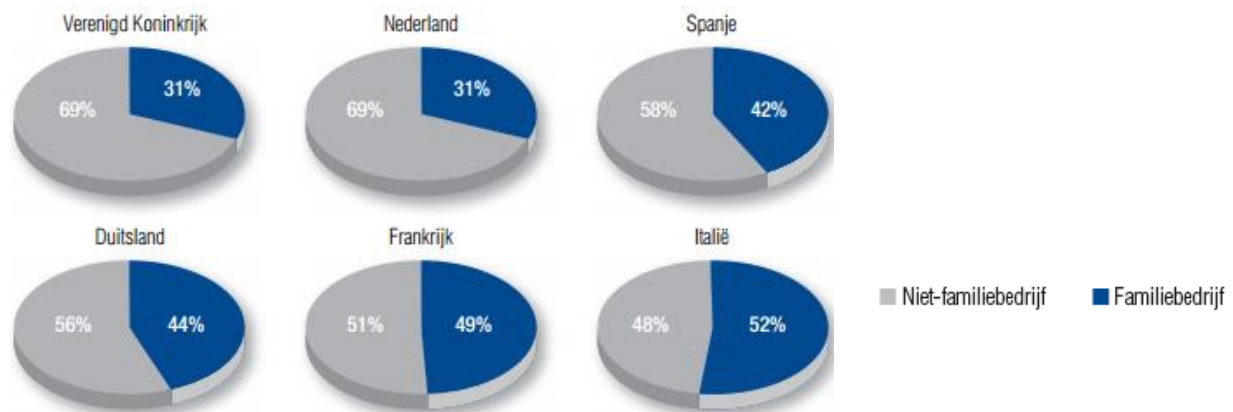
Iedereen kent wel een aantal familiebedrijven. Denk maar aan de koekjesfabrikant Jules Destrooper, kledingketen C&A of supermarktketen Delhaize. Het grootste Belgische familiebedrijf is AB InBev met een omzet van 30 miljard euro in 2011 (Trends). Familiebedrijven vindt u dus overal en zijn bovendien in verschillende sectoren aanwezig. Figuur 3 toont aan dat familiebedrijven minder actief zijn binnen de dienstensector, maar wel een hoge activiteitsgraad hebben binnen de bouwsector in vergelijking met niet-familiebedrijven.



**Figuur 3:** Activiteitsgraad naar sector (FBNet Belgium, 2011)

Bovendien is de overgrote meerderheid van de Belgische bedrijven een familiebedrijf. Van alle Belgische bedrijven is ongeveer 77 procent een familiaal bedrijf. Wanneer we de situatie per gewest bekijken, zien we dat het Waalse Gewest op kop loopt met 81 procent familiale ondernemingen. In het Vlaamse Gewest ligt dit cijfer op 78 procent en het Brussels Hoofdstedelijke Gewest scoort iets lager met 64 procent (Lambrecht en Molly, 2011).

Familiebedrijven spelen een onmisbare rol binnen de Belgische economie. Zij leveren een grote bijdrage aan het Belgisch bruto binnenlands product (BBP). Zo zijn ze verantwoordelijk voor 33 procent van het Belgisch BBP. Daarnaast hebben familiebedrijven ook een grote impact op de werkgelegenheid. Zo is 45 procent van de jobs in België afkomstig van familiebedrijven (Lambrecht & Molly, 2011). Werpen we een blik op het aandeel in de tewerkstelling van familiebedrijven in andere Europese landen (figuur 4), dan zien we ook hier hoge percentages opduiken. We kunnen dus stellen dat wanneer alle familiale ondernemingen van vandaag op morgen failliet zouden gaan, dit ongetwijfeld erg negatieve gevolgen met zich mee zou brengen voor de economie.



**Figuur 4:** Aandeel familiebedrijven in de buitenlandse tewerkstelling (FBN International, 2008)

### **De opvolgingsproblematiek**

Een familiebedrijf heeft net zoals elk ander bedrijf het doel om een evenwicht te vinden tussen het verzekeren van de continuïteit van het bedrijf en het creëren van welvaart door het produceren van goederen of het leveren van diensten. Ondanks de populariteit van familiebedrijven hebben bedrijfsleiders toch enige moeite met het succesvol managen over de tijd heen. Veel familiebedrijven stoppen hun activiteit al na tien jaar en slechts drie van de tien familiebedrijven overleven de eerste generatie (Dyer Jr. & Beckhard, 1983). De transfer van de tweede naar derde generatie verloopt slechts bij tien à vijftien procent van de familiebedrijven succesvol. Ten slotte bereikt slechts drie à vijf procent van deze bedrijven de vierde generatie (Lievens, 2013).

Uit onderzoek van Lambrecht en Molly (2011) is gebleken dat 22 procent van alle familiebedrijven een overdracht van leiding verwacht binnen vijf jaar. Voor de eigendomsoverdracht ligt dit cijfer zelfs iets hoger, namelijk op 25 procent. Dit valt grotendeels te verklaren door de omvangrijke groep van bedrijfsleiders die stilaan de pensioengerechtigde leeftijd bereiken (Lambrecht, Molly, Arijs, Broekaert, & Michiels, 2013).

De slimste eigenaars van een familiebedrijf zijn diegenen die even afstand kunnen nemen en kunnen nadenken over de opvolging van hun bedrijf. Vaak schuilt hier het probleem omdat men als overdrager hier niet graag over praat en reflecteert. De bedrijfsleider aanschouwt zijn bedrijf vaak als zijn eigen kind en is soms meer gehecht aan het familiebedrijf dan aan zijn eigen familie (Chase, 2009). Het grote probleem is bijgevolg dat de meeste overdragers niet bezig zijn met de

opvolgingsproblematiek. Zo heeft ongeveer de helft van de overdragers nog absoluut geen idee over wie de toekomstige leidinggevende of eigenaar zal worden. De overdragers die het daarentegen wel weten, blijken toch enige voorkeur te hebben voor een familielid. Hierbij komt ook nog het tekort aan geschikte natuurlijke opvolgers, want niet elke nakomeling beschikt over het juiste profiel om de leiding van een bedrijf over te nemen (Wilmots & Thomaes, 2011). Daarnaast is ook gebleken dat 40 procent van de familiebedrijven niet op de hoogte is van de gevolgen van een noodsituatie, zoals bijvoorbeeld het plots overlijden van de bedrijfsleider of de eigenaar (Lambrecht & Molly, 2011).

In het kader van de Familiebedrijven Barometer (2006) stelde het Instituut voor het Familiebedrijf de volgende vraag: "Waarom kiezen ondernemers voor familiale opvolging?". In tabel 1 vindt u de diverse antwoorden op deze vraag. De twee voornaamste redenen zijn het geven van een kans aan de eigen kinderen en de kinderen in staat stellen om geld te verdienen.

**Tabel 1:** Redenen voor familiale opvolging (scorecardopvolging.be)

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

De meeste overdragers ervaren het opvolgingsproces als een ingrijpende gebeurtenis. Nadat zij zich jarenlang hebben ingespannen voor het familiebedrijf staat er uiteindelijk een nieuwe levensfase voor de deur. De overdrager speelt een uitermate belangrijke rol in het opvolgingsproces. Indien hij/zij niet 100 procent gelooft in de opvolging, zal het proces meestal geen goede afloop kennen. De overdracht gaat gepaard met een nieuwe rol voor de overdrager binnen of buiten het familiebedrijf. Opdat het opvolgingsproces succesvol zou verlopen, is het van belang dat de overdrager hier op voorhand goed over nadenkt en een continuïteitsplanning opstelt. Daarboven is het ook belangrijk dat de nieuwe bedrijfsleider voldoet aan het profiel 'bekwame en gemotiveerde opvolger'. Een belangrijke vraag die hierop aansluit is de volgende: welke kwaliteiten worden van de opvolger verwacht? Van toekomstige leiders van familiebedrijven zijn de verwachtingen echter zeer hoog. Zo moeten zij o.a. over de juiste leiderschaps- en managementvaardigheden beschikken en alsook engagement en respect betonen voor de familie (Lievens, 2006).

## **2. Centrale onderzoeksvraag en deelvragen**

### **2.1 Centrale onderzoeksvraag**

Uit bovenstaande situering van de opvolgingsproblematiek volgt de volgende centrale onderzoeksvraag van deze masterproef.

*"Hoe kunnen familiebedrijven constructief continuïteit managen over generaties heen om te overleven en bloeien?"*



De opvolgingskwestie is een probleem waar elk familiebedrijf in de nabije of verre toekomst mee geconfronteerd zal worden. Het is een kwestie waar bij voorbaat voldoende aandacht aan besteed dient te worden, wil men over generaties heen overleven en groeien. In deze masterproef wordt op zoek gegaan naar de hefbomen van een succesvol constructief continuïteitsmanagement. Deze masterproef fungeert als leidraad voor familiale ondernemingen om een beter begrip te krijgen van de opvolgingsproblematiek en de manieren om hierop te anticiperen.

## **2.2 Deelvragen**

Om de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden, wordt deze opgesplitst in twee deelvragen. Hieronder licht ik kort elk van de twee deelvragen toe.

*DV1: Welke factoren zijn belangrijk voor het waarborgen van de continuïteit van familiebedrijven?*

Van alle familiebedrijven faalt gemiddeld 85 procent gedurende de eerste vijf jaren. Van de bedrijven die het wel overleven geraakt slechts 30 procent in de tweede generatie. Deze cijfers worden nog erger als we gaan kijken naar de volgende generatiewissels. Slechts bij 12 procent is er een succesvolle generatieoverdracht naar de derde generatie en slechts 4 procent bereikt de vierde generatie (Poza & Daugherty, 2014). Bij deze onderzoeksvraag wordt er op zoek gegaan naar de factoren die bijdragen tot een succesvol continuïteitsmanagement. Door deze factoren te identificeren kunnen familiebedrijven de opvolging proactief aanpakken en kan de overlevingskans worden verhoogd.

*DV2: Bieden familiale opvolgers meer zekerheid voor de continuïteit van het familiebedrijf dan niet familiale opvolgers en wat maakt dat dit zo is?*

Ongeveer de helft van de Belgische familiebedrijven, die geconfronteerd worden met het opvolgingsvraagstuk binnen een tijdspanne van vijf jaar, heeft nog geen idee wie de toekomstige opvolger zal zijn. De bedrijven die hier wel al een beeld over hebben, geven een duidelijke voorkeur aan een familiale opvolger (Lambrecht & Molly, 2011). Logischerwijs speelt de opvolger een cruciale rol binnen het opvolgingsvraagstuk. De kwaliteiten en competenties van deze persoon zullen in hoge mate het succes van de opvolging bepalen. Aangezien in familiebedrijven de opvolger vaak een lid van de familie is, kunnen we ons de vraag stellen of deze keuze wel op de juiste argumenten gebaseerd is. Kiest men een familielid omdat dit de grote droom is van de overdrager of omdat deze persoon over de juiste vaardigheden beschikt om op te volgen?

Om zeker te zijn dat alle deelvragen duidelijk zijn, licht ik hieronder kort enkele termen toe.

### **FAMILIEBEDRIJF**

Hiervoor verwijs ik naar de probleemstelling (zie pagina 1).

### **CONTINUÏTEIT**

In de context van familiebedrijven refereert continuïteit naar het blijven voortbestaan van de onderneming.

### **FAMILIALE OPVOLGER**

Een bloedverwant of aanverwant die in de voetsporen treedt van de voormalige stichter of bedrijfsleider van het familiebedrijf.

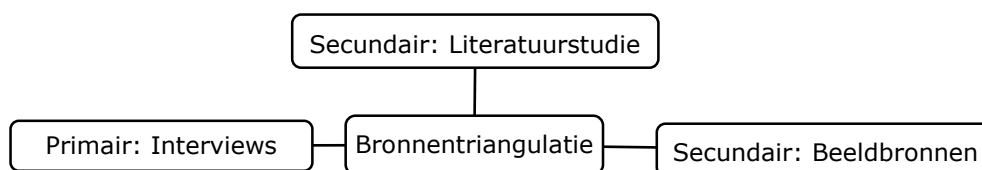
### 3. Onderzoeksmethodologie

Om een antwoord te bieden op de centrale onderzoeksvraag wordt de casestudy benadering gehanteerd als strategie voor mijn kwalitatief onderzoek. Dit laat mij toe om het probleem met voldoende diepte te onderzoeken binnen een real-life setting. Casestudies zorgen ervoor dat we de specifieke dynamieken begrijpen die aanwezig zijn binnen de natuurlijke setting (De Massis & Kotlar, 2014). Omdat we binnen dit onderzoekstopic vooral geïnteresseerd zijn in vragen zoals *hoe* en *waarom*, is de gekozen benadering zeker een geschikte onderzoeksmethode (Eisenhardt & Graebner, 2007). Het doel van het onderzoek is zowel verkennend als verklarend van aard. We willen inzicht verwerven in de opvolgingsproblematiek en deze ook leren begrijpen. Daarbij willen we ook de kritische succesfactoren identificeren voor het waarborgen van de continuïteit en bijgevolg een theorie ontwikkelen waarom dit zo is.

De eenheid van analyse binnen deze studie zal zich situeren op individueel niveau en organisatieniveau. We gaan informatie verzamelen over individuen, zoals de visie van de overdrager, de visie van de opvolger en de vereiste kwaliteiten van de ideale opvolger. Tegelijkertijd willen we ook de kenmerken van de organisatie in zijn geheel bestuderen, zoals o.a. de organisatiecultuur en het succes van het bedrijf over verschillende generaties heen.

We spreken hier over een cross-sectioneel onderzoek omdat er onderzoek wordt gedaan op één bepaald moment in de tijd. Als masterstudent is het helaas niet mogelijk om aan longitudinaal onderzoek te doen omwille van de tijdsbeperking en de hogere kosten die hiermee gepaard gaan.

In deze studie wordt er tevens gebruik gemaakt van datatriangulatie (figuur 5). Dit wil zeggen dat er verschillende databronnen gehanteerd worden. Zo worden er zes specifieke gevalstudies (programma: Het blijft in de familie) grondig geobserveerd en geanalyseerd. Daarnaast worden beschikbare wetenschappelijke artikels, rapporten en interessante boeken grondig onder de loep genomen. Tot slot zullen er ook interviews bij een aantal Vlaamse familiebedrijven afgenomen worden. Op deze manier wordt het onderzoeksthema vanuit verschillende invalshoeken belicht.



Figuur 5: Datatriangulatie (eigen weergave)

#### 3.1 Literatuurstudie

Om een beter inzicht te krijgen in de problematiek en om na te gaan hoeveel onderzoek er reeds verricht is naar dit onderwerp, wordt er eerst een literatuurstudie gedaan. Hiervoor zal vooral gebruik gemaakt worden van de (elektronische) bibliotheek van de UHasselt en Google Scholar. Een literatuuronderzoek is nuttig om vertrouwd te geraken met de reeds bestaande kennis en concepten over het onderzoeksonderwerp. Daarnaast helpt het bij het bepalen van de relevante variabelen.

Het zoeken naar secundaire bronnen gebeurt via de volgende **zoektermen** of een combinatie van deze zoektermen:

- *Family firms*
- *Family business*
- *Continuity*
- *Continuity plan*
- *Managing continuity*
- *Succession strategies*
- *Successful succession in family business*
- ...

Bij het nagaan van de bruikbaarheid van een bron kijk ik eerst naar de titel van het artikel. Indien deze concepten bevat die relevant lijken voor de masterproef, wordt de introductie en/of het abstract doorgenomen. In het geval van een boek overloop ik eerst de inhoudstafel en eventueel het eerste hoofdstuk om vast te stellen of dit werk nuttig is voor mijn onderzoek. Op basis van de referentielijsten kan verder worden gezocht naar relevante secundaire bronnen.

Secundaire bronnen zijn reeds bestaande gegevens. Deze bron is onontbeerlijk bij een onderzoek. Het grote nadeel is dat de methoden en instrumenten niet zijn aangepast aan uw specifieke onderzoeksdoelstelling. Secundaire data mag men dus niet vanzelf als kwalitatief beschouwen. Men moet kritisch zijn en zich de vraag stellen hoe men tot deze data is gekomen. Bijgevolg bestaat het risico dat u naast de kwestie aan het analyseren bent omdat de data misschien niet volledig past in uw onderzoek. Om een antwoord te kunnen geven op mijn centrale onderzoeksvraag, maak ik gebruik van secundaire bronnen zoals (elektronische) artikels uit wetenschappelijke tijdschriften, andere wetenschappelijke artikels, thesissen, rapporten, verslagen, boeken en videomateriaal.

### **3.2 Beeldbronnen**

Om nog meer vertrouwd te geraken met het praktijkprobleem heb ik ervoor gekozen om gebruik te maken van zes cases die werden uitgezonden in de televisiereeks "Het blijft in de familie". In deze zesdelige reeks laat men de vertegenwoordigers van verschillende generaties aan het woord. Hoe zorgen deze succesvolle familiebedrijven voor een evenwicht tussen de harde businesswereld en de familiebanden, tussen ratio en gevoelens, tussen omzetcijfers en welzijn? De oudere generatie ligt vaak wakker van het opvolgingsvraagstuk. Wie zal het bedrijf opvolgen: de meest bekwame persoon met de juiste kwaliteiten of het nabije familielid? Wat als de meest bekwame persoon geen lid van de familie is (Canvas, 2014)?

De volgende familiebedrijven doen elk hun verhaal:

1. *Kledingketen JBC (familie Claes)*
2. *Schoenen Torfs*
3. *Brouwerij Palm (familie Toye)*
4. *Siliconenproducent Soudal (familie Swerts)*
5. *Lingerie Van de Velde*
6. *Kunst en vastgoed Vervoordt*

### **3.3 Verkennende interviews**

#### ***Populatie en steekproef***

Alle private familiebedrijven maken deel uit van de onderzoekspopulatie. Voor de selectie van de steekproef wordt er rekening gehouden met de geografische ligging van de familiebedrijven. Bijgevolg bestaat de steekproef uit zeven Vlaamse familiebedrijven. Ik heb voor dit aantal gekozen omdat het wordt aangeraden om tussen de vier en tien cases in uw onderzoek te betrekken. Zodoende is het mogelijk een theorie te ontwikkelen met voldoende complexiteit en een goede empirische grondslag (Eisenhardt, 1989). Op grootte en sector van het bedrijf wordt niet geselecteerd. In facto onderzoekt deze thesis de continuïteit in private familiebedrijven, maar om na te gaan wat de grote verschilpunten zijn met een niet-privaat bedrijf wordt er ook één beursgenoteerd familiebedrijf in mijn onderzoek opgenomen.

#### ***Diepte-interviews***

Na een grondige analyse van de secundaire bronnen zal ik een beter beeld hebben van welke informatie ik verder nodig zal hebben voor mijn onderzoek, die ik dan zal verkrijgen via diepte-interviews met zeven familiebedrijven. Deze interviews worden, in de mate van het mogelijke, afgenomen met de huidige bedrijfsleider (de opvolger) en de overdrager. Op deze manier kan ik de continuïteitsproblematiek vanuit verschillende perspectieven bestuderen.



## DEEL II: LITERATUURSTUDIE

**Deelvraag 1: Welke factoren zijn belangrijk voor het waarborgen van de continuïteit van familiebedrijven?**

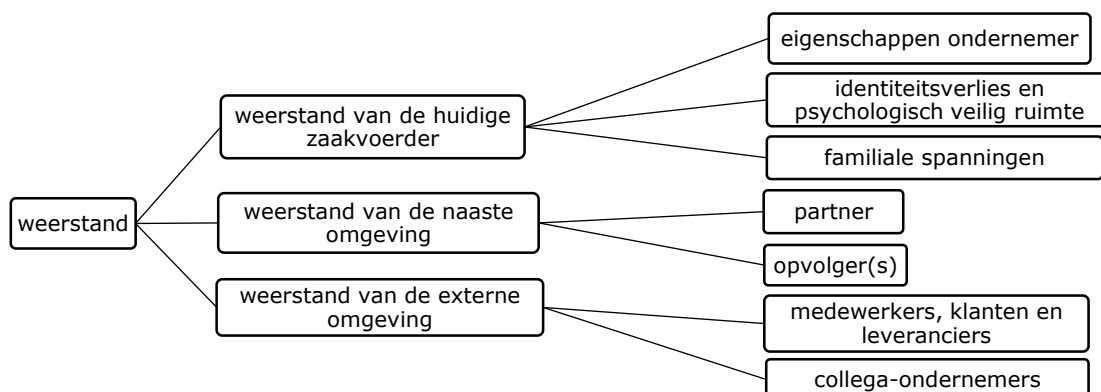
### HOOFDSTUK 1: WEERSTAND TEGEN VERANDERING

#### 1.1 De complexiteit van het opvolgingsproces

De instandhouding van het familiale karakter is één van de streefdoelen van Vlaamse familiebedrijven. Echter is de uitwerking van een opvolgingsregeling in de praktijk een complex proces (Lievens & Lambrecht, 2007). Eén van de belangrijkste redenen van het hoog faalpercentage van familiebedrijven situeert zich in het vermogen om het complex en emotioneel proces van de eigendom- en leiderschapsoverdracht goed te managen (Venter, Boshoff, & Maas, 2003). De complexiteit vloeit voort uit de betrokkenheid van verschillende groepen met tegengestelde interesses, verwachtingen en streefdoelen. Het opvolgingsproces kan tevens worden bemoeilijkt door weerstand van de ondernemer, de interne of de externe omgeving. Een eerste grote stap in het continuïteitsproces kan gezet worden als elk partij de eigen tegendruk en die van de andere partijen onderkent. Als de opvolger zich bijvoorbeeld bewust is van de emotionele problemen van de overdrager, zal de kans groter zijn dat hij/zij hier constructief op reageert (Lambrecht & Lievens, 2006). Daarnaast is het opvolgingsproces voor iedere familiale bedrijfsleider iets wat hij in zijn leven maar één keer meemaakt. De bedrijfsleider heeft dus nog geen ervaring op gebied van de opvolgingsproblematiek (Lievens & Lambrecht, 2007). Het infrequent optreden zorgt daarmee voor een situatie met een verhoogde mate van onveiligheid en onzekerheid. Elke opvolging is uniek en heeft zo zijn eigen karakteristieken en vereisten die bepaald worden door de huidige en de toekomstige behoeften (Ward, 2005). De opvolging is zeker niet iets wat op één dag geregeld kan worden. Het is een proces dat vijf tot tien jaar in beslag neemt (Lievens & Lambrecht, 2007).

#### 1.2 Weerstand vanuit drie invalshoeken

Allereerst bekijken we de weerstand tegen het opvolgingsproces vanuit drie fundamentele invalshoeken: de ondernemer, de naaste omgeving en de externe omgeving. Figuur 6 biedt u een samenvattende figuur. Elke weerstandsbron wordt hierna uitvoerig besproken.



**Figuur 6:** Verschillende weerstandsbronnen (eigen weergave)

### **1.2.1 Weerstand van de ondernemer**

#### ***Eigenschappen van de ondernemer***

Vele ondernemers ervaren moeilijkheden met het uit handen geven van hun familiebedrijf. Echter, wanneer de familie zich bewust is van de factoren die hier aan de basis liggen, dan kan men de ondernemer beter begrijpen en begeleiden (Lambrecht & Lievens, 2006). Ondernemers bezitten karakteristieken die zowel goed als slecht kunnen zijn voor het bedrijf. Zo beschikken ze over een grote passie en gedrevenheid waardoor het bedrijf verschillende tegenslagen aankan. Dit kan echter ook een minpunt zijn aangezien deze passie de ondernemer enorm kan verblinden. Zo willen ondernemers vaak niet nadenken over de opvolgingsproblematiek en zien ze er het nut niet van in om de opvolging goed voor te bereiden. Door deze passie zijn ze meestal ook niet bereid om de bedrijfsleiding uit handen te geven. Passie zorgt er tevens voor dat de ondernemer zich sterk identificeert met het bedrijf. Bij overmatige identificatie is er sprake van procesverslaving: men kan er geen afstand van nemen, ook al leidt dit tot een verwoesting van het eigen leven of dat van andere familieleden. Verslaving wordt gekenmerkt door een stijgende afhankelijkheid. De ondernemer is zo afhankelijk van het bedrijf, dat het onmogelijk wordt om het bedrijf los te laten. Narcisme (eigenliefde) is een andere eigenschap die zowel goed als slecht kan zijn. Narcisme zorgt voor een boost van het zelfvertrouwen, hetgeen cruciaal is voor het leiden van een eigen bedrijf. Alleen mag dit zelfvertrouwen niet uitmonden in zelfoverschatting. Ondernemers leven dan in de illusie dat er niemand over hun kennis en competenties beschikt. Ze denken dat wanneer ze de leiding niet zelf in handen hebben, het bedrijf failliet zal gaan (Lambrecht & Lievens, 2006).

#### ***Identiteitsverlies***

Ondernemers ontberen een psychologisch veilige ruimte als ze weten dat het loslaten van het bedrijf zal leiden tot een identiteitscrisis. Ze vrezen voor een identiteitsverlies, want ze zien het familiebedrijf als hun leven en identificeren zichzelf met het bedrijf. Ondernemers weten niet hoe ze verder moeten leven als ze het bedrijf verloren hebben. Ze voelen zich dan niemand meer. Een bedrijfsoverdracht gaat ook gepaard met het inboeten van macht en prestige. Hierdoor zit men soms met de schrik om door de buitenwereld vergeten te worden (Lambrecht & Lievens, 2006).

#### ***Angstgevoelens***

Na de bedrijfsopvolging zal het leven van de overdrager grondig wijzigen en dit beseft de overdrager maar al te goed. Alleen zorgt dit besef meestal voor een grootse angst, waardoor het opvolgingsproces enorm vertraagd kan worden. Hoe meer men blijft tobben over dit angstgevoel, des te moeilijker het wordt om het opvolgingsproces in gang te zetten. Men moet daarom deze vrees van zich af proberen te zetten en op tijd aanvangen met het plannen van de opvolging, alsook reflecteren over de nieuwe relatie met het familiebedrijf. Eens de ondernemer deze angst heeft losgelaten, zal hij een positieve houding kunnen innemen tegenover het opvolgingsproces. Na de opvolging moet hij het bedrijf niet meer interpreteren als zijn kind, maar wel als zijn kleinkind. Zoals elke grootouder heeft men veel liefde voor het kleinkind en op verzoek zal men advies geven. De overdrager zal dan inzien dat de overdracht niet de dood, maar wel de voortzetting van zijn levenswerk betekent (Lambrecht & Lievens, 2006).

### ***Spanningen in de familie***

Er kunnen familiale spanningen opduiken wanneer de overdrager een keuze moet maken tussen verschillende familiale opvolgers. Zeker als er gekozen moet worden tussen één van de kinderen. Ouders maken gebruik van het gelijkheidsprincipe en door het kiezen van één kind zal dit principe geschonden worden, hetgeen men als ouder dus wil vermijden. Daarbij is er ook de vrees dat de nieuwe opvolger alles zal afkeuren wat voorheen werd gerealiseerd. Dit verklaart waarom sommige ondernemers een kopie van zichzelf als ideaalbeeld van de opvolger zien. Daarnaast kan er ook sprake zijn van generatiejaloerie. D.w.z. dat de overdrager jaloers zou kunnen zijn op de opvolger die het anders en misschien zelfs beter doet (Lambrecht & Lievens, 2006).

#### ***1.2.2 Weerstand van de naaste omgeving***

##### ***De levenspartner van de overdrager***

Ook de levenspartner kan een negatieve houding aannemen tegenover het overdragen van het bedrijf. Deze persoon kan zich bijvoorbeeld ongerust maken over de familiale ruzies als gevolg van de communicatie over en de planning van de opvolging. Bovendien stelt men zich ook de vraag hoe het leven met de echtgenoot zal zijn na de opvolging, aangezien ze dan meer tijd voor elkaar zullen hebben. Dit kan voor spanningen zorgen en ertoe leiden dat elke partner zich zal moeten aanpassen aan de nieuwe omstandigheden. Daarnaast kan ook de partner weerstand bieden omwille van de vrees voor identiteitsverlies (Lambrecht & Lievens, 2006).

##### ***De opvolger***

Ook de opvolger kan zorgen voor weerstand. Dit kan het geval zijn wanneer de opvolger er niet van droomt om de fakkel van zijn ouders over te nemen of omdat men bang heeft om de pater familias voor het hoofd te stoten. Bovendien kunnen de opvolgers heel het opvolgingsproces vertragen indien zij hun beklag over elkaar gaan doen bij de overdrager. Dit geeft de overdrager reden te meer om het familiebedrijf niet te verlaten (Lambrecht & Lievens, 2006).

#### ***1.2.3 Weerstand van de externe omgeving***

##### ***Collega-ondernemers***

Indien de overdrager het nieuws inzake de overdracht aankondigt bij collega-ondernemers bestaat er een grote kans dat ook deze personen enige weerstand zullen bieden. Deze tegendruk is het gevolg van de eigen opvolgingsangsten (Lambrecht & Lievens, 2006). Hieronder vindt u een verhelderend voorbeeld van een ondernemer.

Wanneer ik uiteindelijk besliste om de opvolging te regelen, was het eerste wat ik deed mijn beste vrienden - allemaal bedrijfsleiders zoals ik - op de hoogte brengen van mijn plannen. Tot mijn grote verbazing vertelden ze allemaal op hun eigen manier dat ik gek was. Eén van hen vroeg of mijn dokter mij slecht nieuws had verteld (...). Het heeft een tijdje geduurd vooraleer ik besepte dat mijn bereidheid om de overdracht te behandelen een bedreiging vormde voor hun opvolgingsangsten. (Lansberg, 1988, geciteerd in Lambrecht & Lievens, 2006, p. 40)



### ***Medewerkers, klanten en leveranciers***

Medewerkers die al lang tewerkgesteld zijn in het familiebedrijf hebben een sterke band met de overdrager opgebouwd. Na de overdracht moeten ze een nieuwe relatie opbouwen met de opvolger en is men onzeker of deze relatie ook zo goed zal zijn als de relatie met de voormalige bedrijfsleider. Bovendien ervaren ook de klanten en de leveranciers deze onzekerheid (Lambrecht & Lievens, 2006).

### **1.3 Factoren die de weerstand kunnen beïnvloeden**

Handler en Kram (1988) hebben onderzoek verricht naar de factoren die de weerstand tegen verandering kunnen beïnvloeden in familiebedrijven. Deze factoren bevinden zich op vier niveaus: individu, groep, organisatie en omgeving. Het niveau van het individu verwijst naar de oprichter. Het groepsniveau betreft de dynamieken binnen en tussen de leden van de familie en het bedrijf. Het organisatieniveau gaat over de kwesties in verband met de cultuur en de structuur van het bedrijf. Het omgevingsniveau omvat de externe invloeden op de organisatie en de familie.

#### ***1.3.1 Factoren op het individuele niveau (het psychologisch perspectief)***

Vele studies die handelen over de opvolgingskwestie suggereren dat er problemen opduiken als gevolg van een aantal factoren op het individuele niveau. Het gaat dan hoofdzakelijk over de persoonlijke, de emotionele en de ontwikkelingskenmerken van de oprichter. Zo hebben verschillende studies reeds gewezen op het feit dat opvolgingsproblemen verbonden zijn met de psychologische elementen die de oprichter oorspronkelijk motiveerde om het bedrijf op te starten. Voor de oprichter is het bedrijf de link met de werkelijkheid en zijn manier om te kunnen omgaan met identificatieconflicten uit de kindertijd. Het bedrijf kan een betekenisvolle waarde hebben voor de oprichter op drie manieren. Ten eerste, omdat de ondernemer onopgeloste conflicten met zijn ouder(s) kan hebben. Men start dan een eigen bedrijf om aan het gezag van de krachtige ouderfiguur te ontsnappen. De ondernemer streeft dan naar zijn eigen rijk als gevolg van zijn behoefte aan controle. Ten tweede kan het bedrijf een bron van energie vormen wanneer de ondernemer zijn bedrijf ziet als zijn eigen kind. Degenen die voor hem werken worden dan vaak gezien als tools voor het vormgeven van zijn bedrijf en worden daarom macht ontzegd. Ten derde kan het bedrijf worden gezien als een verlengstuk van de oprichter. Hierdoor worden opvolgingskwesties vermengd met de oprichter zijn behoefte naar aanzien en respect. Gegeven de betekenisvolle relatie is het niet verwonderlijk dat de oprichter moeite heeft met het loslaten van het bedrijf (Handler & Kram, 1988).

Andere onderzoekers stellen dat elke levensfase van een volwassene wordt gekenmerkt door verschillende behoeften en identiteitskwesties. Tijdens de overgang tussen verschillende levensfasen oscilleert het individu tussen de wens om vast te houden aan het verleden en het verlangen om het verleden los te laten en zich te richten op de toekomst. Uiteindelijk moet elk gevoel van verlies of verdriet worden vermeden. Het is hierbij belangrijk dat de overgang in een nieuw daglicht wordt geplaatst. Dergelijke manier van omgaan met verandering zal niet enkel nodig zijn bij de oprichter, maar ook bij de familieleden en de werknemers (Handler & Kram, 1988). Om de organisatieverandering in een nieuw kader te plaatsen, kan men gebruik maken van Appreciatief Inquiry. Meer hierover vindt u in hoofdstuk 2 van deze thesis.

Een andere verklarende factor voor de hoeveelheid weerstand is de mate waarin de oprichter beroep doet op een consultant. Het onvermogen om advies te vragen, kan erop wijzen dat men niet graag de interne keuken blootlegt (Handler & Kram, 1988). Slechts zeven procent van de Belgische familiebedrijven doet beroep op een consultant voor het bespreken van belangrijke bedrijfszorgen. Familiebedrijven vinden een externe adviseur dikwijls overbodig aangezien een outsider het familiebedrijf niet zo goed kent (Hancon, z.d.). Te kostelijk, tijdsgebrek en te theoretisch zijn andere argumenten tegen een externe adviseur (Fambizz, 2014). Uit onderzoek is gebleken dat bedrijfsleiders hun zorgen meestal bespreken bij hun boekhouder/revisor, levenspartner of bankier. Nochtans is een externe familiaal ervaringsdeskundige juist dé aangewezen persoon om de opvolgingsproblematiek mee te bespreken (Lambrecht & Molly, 2011). Daarnaast kan de weerstand tegen een opvolgingsplanning ook worden geminimaliseerd als de oprichter nog andere belangen en interesses heeft die hij wil nastreven na zijn uittreding (Venter, Boshoff, & Maas, 2003). De weerstand is dus gerelateerd aan de mogelijkheid om zichzelf te distantiëren van het bedrijf. Dit kan door tijd door te brengen buiten het bedrijfsleven en door het uit handen geven van verantwoordelijkheden (Handler & Kram, 1988).

### **1.3.2 Factoren op het groepsniveau (familiebedrijfssystemen perspectief)**

Dit perspectief ziet de familie en het bedrijf als twee verschillende doch overlappende groepen. Het familie- en bedrijfssysteem worden elk gedreven door verschillende krachten. Zo is het bedrijfssysteem prestatiegericht, terwijl het familiesysteem meer relatiegericht is. Concreet betekent dit voor de continuïteit van een familiebedrijf: wat goed is voor het bedrijf, is niet altijd goed voor de familie. Zo kan bijvoorbeeld de opleiding en training van een familiale opvolger worden uitgesteld omdat de oprichter niet wil dat zijn kind onafhankelijk zal worden. Open communicatie en vertrouwen binnen het familie- en bedrijfssysteem, alsook tussen de systemen onderling verhogen de kans dat de opvolgingskwestie openlijk zal worden bediscussieerd. Familiemeetings en een familieraad zijn mechanismen die dit proces kunnen faciliteren. Zonder deze mechanismen zullen familieleden geneigd zijn om discussies inzake de opvolging te vermijden d.m.v. defensieve routines. In de plaats van het stimuleren van eerlijke communicatie, kunnen zij dan samenspannen om de opvolgingskwestie te weerhouden van de agenda (Handler & Kram, 1988).

### **1.3.3 Factoren op organisatorisch niveau**

#### Het cultureel perspectief

Of een familiebedrijf in staat is om het bedrijf succesvol te continueren over verschillende generaties heen hangt in grote mate af van de bedrijfscultuur. De cultuur kan zowel een succesfactor als een groot struikelblok vormen. Het begrijpen en managen van de mogelijkheden die inherent zijn aan de bedrijfscultuur is niet makkelijk en wordt vaak vergeten in familiebedrijven. Toch is dit essentieel voor leiders die wensen om de continuïteit van hun bedrijf en het welzijn van hun familie veilig te stellen. Het wijzigen van een cultuur is echter wel een complex proces en vereist leiderschap dat gericht is op verandering. Aangezien het voornamelijk de leider is die de culturele patronen creëert en vormgeeft, is het belangrijk dat hij de effecten van de cultuur begrijpt en de noodzakelijke stappen onderneemt om ervoor te zorgen dat de juiste culturele patronen worden bevorderd die het mogelijk maken om het familiebedrijf te laten groeien (Dyer G. W., 1988).

Tabel 2: Verschillende bedrijfsculturen (Dyer G. W., 1988)

	<b>Paternalistisch</b>	<b>Laissez-faire</b>	<b>Participatief</b>	<b>Professioneel</b>
<b>Relaties</b>	hiërarchisch	hiërarchisch	groepsoriëntatie	individualisme
<b>Menselijke natuur</b>	mensen zijn onbetrouwbaar	mensen zijn goed en betrouwbaar	mensen zijn goed en betrouwbaar	mensen zijn niet goed en niet slecht
<b>Vertrouwen</b>	vertrouwen in de bedrijfsfamilie	vertrouwen in familie, maar externen krijgen autonomie	vertrouwen in groepsbeslissingen /participatie	vertrouwen in professionele gedragsregels
<b>Houding t.o.v. de omgeving</b>	proactieve houding	harmoniserende/ proactieve houding	harmoniserende/ proactieve houding	reactieve/ proactieve houding
<b>Activiteit</b>	doen	doen	zijn en worden	doen
<b>Tijd</b>	heden en verleden	heden en verleden	heden en toekomst	heden

- *De paternalistische cultuur*

In deze cultuur is er sprake van hiërarchische relaties. De familiale leiders hebben alle macht en nemen dus alle belangrijke beslissingen. De familie wantrouwt buitenstaanders en er is een streng toezicht op de werknemers. Bovendien krijgen familieleden een voorkeursbehandeling. Werknemers hebben een doe-oriëntatie. D.w.z. dat zij geacht worden de bevelen van de familie uit te voeren zonder zich hierbij vragen te stellen. Sommige paternalistische culturen zijn gericht op het verleden, waarbij tradities centraal staan. Andere paternalistische culturen zijn meer gericht op huidige problemen en behoeften. In het laatste geval zal men zich sneller aanpassen aan de wijzigende omstandigheden. De paternalistische cultuur werkt goed wanneer de leider van het familiebedrijf de nodige expertise en informatie bezit om alle aspecten van het bedrijf goed te managen. In deze cultuur verloopt het beslissingsproces dan ook vrij snel. De leider is vaak een hoog charismatische figuur waarbij er een hoog engagement is, langs de kant van de volgeling, om de visie van de leider over te nemen. Wel kunnen er enkele moeilijkheden opduiken. Allereerst hebben we het probleem dat de cultuur teveel afhangt van de visie van de leider. Vandaar dat de onderneming in het gedrang komt wanneer de leider overlijdt of arbeidsongeschikt wordt. Een tweede probleem is dat de training en de ontwikkeling van de volgende generatie vaak wordt genegeerd. Daarnaast kan het ook zijn dat de leider niet in staat is om de complexiteit te managen naarmate het bedrijf groeit en/of de omgeving turbulenter wordt. Omdat de leider alle belangrijke beslissingen neemt, kunnen andere familieleden ook een gevoel van incompetentie en machteloosheid ervaren (Dyer G. W., 1988).

- *De laissez-faire cultuur*

De laissez-faire cultuur heeft veel gemeenschappelijk met de paternalistische cultuur. Het grote verschilpunt ligt in de assumpties over de mensen en vertrouwen. In de laissez-faire cultuur worden de werknemers als betrouwbaar gezien en krijgen deze meer verantwoordelijkheden. Hoewel de uiteindelijke beslissing met betrekking tot de missie en bedrijfsdoelstellingen rust in de handen van de familie, krijgen de medewerkers toch een grote mate van autoriteit om zelf de middelen te bepalen waarmee ze deze doelstellingen gaan bereiken. Deze cultuur is meer vatbaar voor bedrijfsgroei en individuele creativiteit. Het grote gevaar schuilt bij de werknemers die niet zouden handelen in overeenstemming met de familiale waarden. Zonder de juiste controle kunnen werknemers de bedrijfsdoelstellingen uit het oog verliezen (Dyer G. W., 1988).

- *De participatieve cultuur*

De participatieve bedrijfscultuur is relatief zeldzaam bij familiebedrijven. Relaties neigen hier meer egalitair en groepsgericht te zijn. De status en de macht van de familie worden hier minder benadrukt. Werknemers worden geacht betrouwbaar te zijn en de familie probeert medewerkers de kans te geven om hun talenten te verbeteren. Werknemers worden toegelaten om creatief te zijn om zo hun talenten en capaciteiten verder te ontwikkelen. "Doen" is niet genoeg. Medewerkers moeten hun werk zodanig uitvoeren dat andere mensen voldoende worden betrokken en persoonlijke groei en ontwikkeling tot stand kan komen. Niemand wordt verondersteld alle antwoorden te weten. Door deelname aan het besluitvormingsproces zal de betrokkenheid van de medewerkers stijgen en zullen ze de waarden van het familiebedrijf beter begrijpen en internaliseren. Deze cultuur lijkt het meest succesvol te zijn in complexe en dynamische omgevingen waar de input van alle werknemers vereist is om te komen tot de juiste beslissingen. De participatieve cultuur focust zowel op het heden als op de toekomst. De grootste zwakte ligt in de participatieve besluitvorming die vaak veel tijd in beslag neemt. Vandaar dat de uitdaging ligt in het maken van een onderscheid tussen beslissingen die snel moeten worden gemaakt en beslissingen die meer tijd en medezeggenschap moeten krijgen (Dyer G. W., 1988).

- *De professionele cultuur*

De professionele cultuur vinden we terug in familiebedrijven waar de familie gekozen heeft voor een managementteam met niet familiale professionele managers. Deze professionals hebben vaak andere assumpties dan de drie andere culturen. De medewerkers richten zich hier op individuele prestaties en loopbaanontwikkelingen. Competitie is zeer sterk aanwezig. De professionele managers hebben vaak een neutrale houding t.o.v. de medewerkers. Zo worden de mensen geëvalueerd o.b.v. hun capaciteiten. De familiale betrokkenheid is hier minimaal en er is sprake van een rationeel besluitvormingsproces. Bijgevolg ontstaan processen die gericht zijn op efficiëntie en/of kostenminimalisatie. De nieuwe ideeën en managementtechnieken van de externe managers zijn vaak het grote voordeel van deze cultuur. Bovendien hebben deze buitenstaanders geen banden met het verleden van het familiebedrijf waardoor men in staat is om nieuwe opportuniteiten te ontdekken om het bedrijf in een nieuwe richting te bewegen. Een groot nadeel is de aliënering (vervreemding) van de werknemers die het gewoon zijn om te werken voor de familie en bijgevolg dus andere assumpties hebben. Absenteïsme, ongezonde competitie tussen de individuen, weinig betrokkenheid en een laag moraal zijn andere negatieve effecten (Dyer G. W., 1988).

#### Link bedrijfscultuur en continuïteit

Hoewel er geen cultuur bestaat die de continuïteit van een familiebedrijf garandeert, stelt Dyer (1986) dat een autocratische, paternalistische cultuur disfunctioneel kan zijn voor de toekomst van een familiebedrijf (Handler & Kram, 1988). In een studie van Dyer (1988) had 80 procent van de onderzochte eerstegeneratie familiebedrijven een paternalistische cultuur. Slechts één familiebedrijf had een professionele cultuur. Bij de succesvolle generatieoverdrachten vond er bij meer dan twee derde van de paternalistische familiebedrijven een cultuurverandering plaats naar een professionele cultuur. Het lijkt er dus op dat voor een succesvolle generatieoverdracht, de paternalistische cultuur moet evolueren naar één van de drie andere patronen. Paternalistische culturen bereiden de volgende generatie niet goed voor op leidinggevende verantwoordelijkheden en geven weinig kansen

om de nodige leiderschapskwaliteiten te ontwikkelen. Zoals reeds vermeld, heeft elke cultuur zijn eigen zwakheden en uitdagingen, maar moet men voldoende flexibel zijn om zich aan te passen aan de wijzigende externe omgeving. Op een bepaald moment zal de familiale leider zich afvragen hoe hij de bedrijfscultuur moet aanpassen om het bedrijf meer effectief te maken. Het antwoord op deze vraag kan bedreigend overkomen omdat de leiders hun eigen assumpties zullen moeten aanpassen. Ervaring uit het verleden vertelt ons dat de assumpties meestal enkel wijzigen wanneer er zich een grote crisissituatie voordoet in het bedrijf. Echter is het dan meestal al te laat. Dit is dan ook een reden waarom veel familiebedrijven falen. De bedrijfsleider moet dus op voorhand actie ondernemen om een cultuurverandering te initiëren. Aangezien de oprichter de cultuur zelf heeft gecreëerd, kan een cultuurverandering enkel plaatsvinden indien de assumpties van deze persoon wijzigen. Indien men zich bewust is van de eigen assumpties en de impact hiervan op het bedrijf en de familie, kan de leider een kleine stap zetten in de richting van de verandering. Door bijvoorbeeld in de Raad van Bestuur (RvB) van andere bedrijven te zitten, kan de leider problemen van anderen observeren waardoor hij meer inzicht verwerft in de eigen problemen. Daarnaast kan men op zoek gaan naar competente adviseurs voor het eigen bedrijf zodat complexe problemen kunnen worden aangepakt en objectieve feedback kan worden gegeven. Ook kunnen workshops, seminaries en trainingssessies, die worden aangeboden door gespecialiseerde instanties, zeer behulpzaam zijn (Dyer G. W., 1988). Wanneer de leider niet bereid is om zijn eigen assumpties te veranderen, dan zijn er nog enkele alternatieven om te komen tot een wijziging van de assumpties over het bedrijf. Eén optie geïntroduceerd door Schein (1985) is het promoten van individuen die voldoende gelijken op de leider om aanvaarding te verkrijgen, maar toch verschillend genoeg zijn om verandering te introduceren. Wanneer de cultuur snel dient te worden gewijzigd, kan de vervanging van het familiale management door externen een andere optie bieden. Deze laatste methode wordt meestal gebruikt in het geval van een crisissituatie. Door deze crisis is er een behoefte aan nieuw leiderschap van een outsider. Het nadeel van deze methode is dat goede tradities en routines uit het verleden verloren gaan. Bovendien kunnen werknemers ontevreden en gedemoraliseerd zijn wanneer een extern persoon een leiderschapspositie verwerft (Dyer G. W., 1988).

#### Het organisationeel ontwikkelingsperspectief

De cultuur en de structuur van het bedrijf beïnvloeden het weerstandsniveau. Volgens Schein (1985) bepaalt de bedrijfscultuur of de opvolging een evolutie of revolutie zal zijn. Als verandering niet wordt gezien als een bedreiging, maar als een leeropportunity, dan zal de weerstand minimaal zijn. Verder kan de hiërarchie (bedrijfsstructuur) die werd ontwikkeld tijdens de start-up van het bedrijf disfunctioneel zijn voor de verdere groei van het bedrijf. Indien de oprichter in staat is om verantwoordelijkheden af te staan aan de managers, zal het ook makkelijker zijn om controle te delegeren aan de opvolger. Wanneer de oprichter dus verantwoordelijkheden uit handen durft geven en zich kan distantiëren van het bedrijf, zal de weerstand veel lager liggen en bijgevolg de slaagkans voor de opvolging worden verhoogd (Handler & Kram, 1988).

### **1.3.4 Factoren op omgevingsniveau**

#### Het contingency theorie perspectief

Er bestaat geen beste bedrijfsstructuur. Verschillende structuren zijn aangewezen afhankelijk van de omstandigheden. Vandaag de dag worden de organisatorische omgevingen steeds turbulenter. Dyer zijn studie over familiebedrijven (1986) stelt dat de opvolging in een turbulente omgeving een effectieve manier is om te komen tot verandering. De stimulus voor verandering is een waargenomen crisis die de leidinggevende kwaliteiten en praktijken in vraag stelt en het ontdooingsproces in gang zet voor de ontwikkeling van nieuwe assumpties om de crisis op te lossen. Het contingency theorie perspectief suggereert dat turbulentie in de externe omgeving een behoefte naar verandering creëert en de weerstand bij een opvolging kan verminderen (Handler & Kram, 1988).

#### Het populatie-ecologie perspectief

De activiteiten die een groep of maatschappij dienen, zullen worden versterkt en voortgezet, terwijl de activiteiten die dat niet doen, zullen verdwijnen. Toegepast op familiebedrijven suggereert dit perspectief allereerst dat familiebedrijven met een betere service zullen blijven voortbestaan, ten tweede dat familiebedrijven enkel kunnen overleven door het aanbieden van de juiste goederen en/of diensten, en ten derde dat familiebedrijven enkel falen omdat ze ongewenst zijn. Het gevolg is dat enkel die familiebedrijven zullen overleven die aan de economische vraag en de industriënormen voldoen en die de opvolgers zodanig opleiden dat deze in staat zijn om het bedrijf te continueren. Bedrijven die hier niet aan voldoen, sterven een stille dood. Hoewel dit perspectief stelt dat elke overlevende organisatie noodzakelijk beter is, is dit niet altijd het geval. Weerstand kan ervoor zorgen dat zelfs de beste bedrijven er niet in slagen om succesvol door het opvolgingsproces te komen. Toch versterkt dit perspectief het idee dat we een manier moeten vinden om de weerstand te verlagen om als bedrijf succesvol tot in de volgende generatie te komen (Handler & Kram, 1988).

### **1.3.5. Verbinding tussen de vier niveaus**

Elk van de hierboven besproken niveaus heeft een invloed op elkaar. Een gezondheids crisis op het individueel niveau kan bijvoorbeeld open communicatie en machtsverdeling aansporen op het groepsniveau. Ook kan een problematische omgeving (omgevingsniveau), zoals een economische crisis, aanleiding geven tot een organisatorische crisis (organisatorisch niveau) waarbij eerlijke communicatie omtrent de opvolgingskwesitie wordt gestimuleerd (Handler & Kram, 1988).

## **1.4 Conclusie**

De opvolgingsregeling is een complex proces dat ongeveer tien jaar in beslag neemt. Weerstand kan het opvolgingsproces enorm vertragen en vormt een belangrijke reden waarom vele familiebedrijven er niet in slagen om de opvolging (goed) te plannen. Weerstand kan zelfs de beste bedrijven verhinderen om te komen tot een succesvolle bedrijfsopvolging. We kunnen resistentie bekijken vanuit drie invalshoeken: de ondernemer, de interne en de externe omgeving. Door inzicht te verwerven in de factoren die aan de basis liggen van de weerstand, is men beter in staat om hier constructief op te reageren. De eerste weerstandbron is de overdrager zelf. Zo zorgen een grote bedrijfspassie, een sterke identificatie, zelfoverschatting en angstgevoelens ervoor dat de

pater familias weigert los te laten. Echter is het beter voor de continuïteit van het bedrijf als de overdrager tijdig het opvolgingsproces in gang zet en relateert dat dit de voorzetting van zijn levenswerk impliceert. Een tweede weerstandsbron komt van de naaste omgeving, zijnde de partner van de overdrager en/of de opvolger(s). Tot slot kan ook de externe omgeving enige tegendruk bieden. Meer concreet gaat het hier dan om weerstandig gedrag van de medewerkers, klanten, leveranciers en collega-ondernemers. Als we dan gaan kijken naar de factoren die de weerstand tegen verandering kunnen beïnvloeden, dan situeren deze zich op vier niveaus. Allereerst hebben we het individueel niveau. Hier gaat het hoofzakelijk over de persoonlijke, emotionele en ontwikkelingskenmerken van de overdrager. De weerstand op dit niveau hangt sterk af van de mate waarin de overdrager zichzelf kan distantiëren van het bedrijf. Daarnaast is er ook nog het groepsniveau. Hier is het vooral belangrijk dat er openlijk en eerlijk gecommuniceerd wordt over de opvolging binnen en tussen het familie- en bedrijfssysteem. Ook moet men zich ervan bewust zijn dat hetgeen in het belang is van het bedrijf, niet altijd gunstig is voor de familie. Het organisatorisch niveau is het derde niveau. De bedrijfscultuur vormt hier een belangrijke factor. Voor het voortbestaan van het familiebedrijf blijkt een autocratische, paternalistische cultuur disfunctioneel. Als men wil komen tot een succesvolle generatieoverdracht dan zal er dus een cultuurwijziging moeten plaatsvinden. Men moet voldoende flexibel zijn om de cultuur tijdig aan te passen aan de wijzigende omgeving. Dit impliceert een bewustwording en wijziging van de huidige assumpties over het bedrijf. Tot slot hebben we ook nog de factoren op het omgevingsniveau. Zo creëert een dynamische en turbulente omgeving een stimulus voor verandering waardoor de weerstand tegen een opvolging zal afnemen.

## **HOOFDSTUK 2: VERANDERING EN CONTINUÏTEIT MANAGEN**

---

### **2.1 Appreciatief Inquiry (AI) als kader voor veranderingsmanagement**

De grondlegger van Appreciative Inquiry is Cooperrider (1986). Dit waarderend-onderzoekend perspectief wint de laatste jaren steeds meer populariteit wanneer we kijken naar de literatuur inzake veranderingsmanagement. Dit perspectief impliceert een grondig en kritische invraagstelling van onze uitgangspunten over leren en veranderen. Echter wordt er in de praktijk vaak nog gebruik gemaakt van een tekort-gerichte benadering. Men neemt dan aan dat leren start bij een zoektocht naar de problemen om deze vervolgens te elimineren. Echter is deze benadering in vele gevallen onvoldoende efficiënt en effectief. Het hanteren van een waarderend-onderzoekende strategie levert betere resultaten op. Deze strategie vertrekt niet van de tekortkomingen, maar van het goede dat reeds aanwezig is. Men gaat dan de kernsterktes en krachten van alle betrokkenen met elkaar proberen te verbinden, waarbij de focus ligt op een helder, energiegevend en richtinggevend kader: het ideale toekomstbeeld dat men graag wenst te bereiken (Verheijen, 2010).

De traditionele veranderingsdynamiek vertrekt van een ongewenste situatie. De gehanteerde strategie is hier de identificatie en oplossing van het probleem. Echter brengt deze strategie een aantal nadelen met zich mee. Het eerste grote nadeel is de defensieve reactie van de betrokkenen. Hierdoor verspilt men veel tijd en energie aan het expliceren waarom de situatie is zoals het nu is ('what is'). Bijgevolg vervaagt de focus op het gewenste toekomstbeeld ('what could be'). Een tweede nadeel is afhankelijkheid. Na verloop van tijd zal iemand anders, zoals de leidinggevende of een externe, de ernst van de zaak duidelijk moeten maken en uitleggen waarom de verandering echt nodig is. Men is dus erg afhankelijk van deze persoon om de verandering te realiseren. Een laatste probleem heeft te maken met de volgende uitspraak: "wat je aandacht geeft, groeit!". Als je focust op problemen, dan creëer je uiteindelijk nog meer problemen. Zo belandt het bedrijf in een vicieuze cirkel waarbij men continu nieuwe problemen dient op te lossen. In schril contrast met de traditionele veranderingsstrategie is er de waarderende dynamiek. Hier bouwt men voort op de sterktes die reeds aanwezig zijn binnen het bedrijf en vertrekt men vervolgens van een toekomstig ideaalbeeld waar men graag naartoe wilt. Dit beeld zorgt voor een richtinggevend en energieopwekkend kader (Verheijen, 2010). Het bedrijf zal dan veranderen in de richting van het onderwerp van de vraagstelling. Als men dus binnen het veranderingsproces focust op de ideale toekomst, dan zal men groeien in de richting van deze situatie. Positieve beelden leiden tot positieve acties (Tjepkema & Verheijen, 2012).

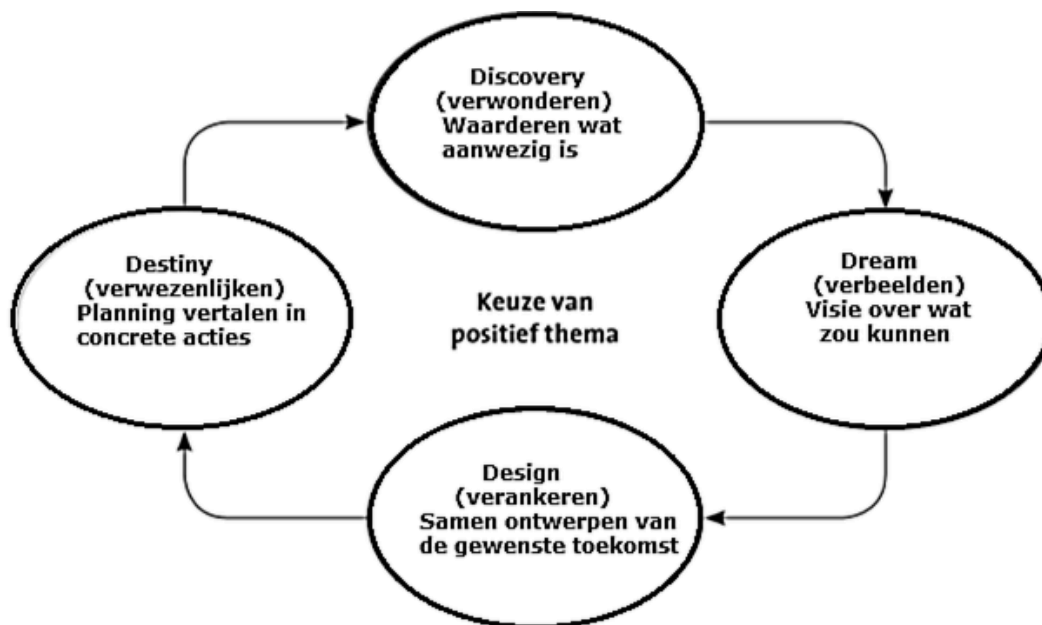
Bovendien is een 'gevoel van noodzaak' erg belangrijk voor het slagen van een veranderingstraject. Bij AI vertrekt men van een ideaal toekomstbeeld dat zo onweerstaanbaar is dat de noodzaak voor verandering en energie vanzelf worden gecreëerd (Verheijen, 2010). Het positieve is de kern van de verandering waardoor angstgevoelens en weerstand geen kans krijgen. De kracht van het positieve bestaat er juist in om energie en inspiratie te creëren. AI is dus een veranderingsstrategie met als centraal vertrekpunt dat het bedrijf zich positief ontwikkelt en voortbouwt op zijn kernsterktes om de gewenste toekomst te realiseren (Tjepkema & Verheijen, 2012). Het gaat hier dus niet om een beschrijving van een bedreiging hetgeen resulteert in oncomfortabel gevoel. Echter vinden we in sommige veranderingstheorieën toch een negatieve energie terug als vertrekpunt. Een duidelijk



voorbeeld is de top-down benadering van Kotter. Zo bestaat de eerste stap in het veranderingsplan van Kotter uit het creëren van urgentiebesef en angst om het veranderingsproces in gang te zetten. De theorie van Kotter stelt dat iedereen binnen het bedrijf de urgentie van de verandering moet inzien, wetende dat er tal van redenen te bedenken zijn waarom het veranderingsproces toch niet noodzakelijk is. Door middel van cijfermateriaal dwingt de top urgentiebesef af bij de onderste lagen van het bedrijf. Ook wordt er duidelijk gemaakt wat de negatieve gevolgen en risico's zullen zijn indien men het veranderingstraject tegenwerkt (Henderickx, Janvier, van Beirendonck, Segers, & Humblet, 2014). Echter zet deze veranderingsstrategie de mensen enorm onder druk waardoor negatieve gevoelens worden gecreëerd. Dit werkt zeer contraproductief bij veranderingsprocessen, aangezien angst- en stressgevoelens leiden tot disfunctioneel gedrag (Welbourne, 1995).

Het is dus de kunst om de ongewenste situatie in een nieuw kader te plaatsen dat gebaseerd is op het positieve en het aantrekkelijke. Communicatie is hier zeer belangrijk: iedereen dient in gesprek te blijven rond het positieve zodat men gemotiveerd blijft om de verandering te realiseren (Verheijen, 2010). Het delen van positieve ervaringen speelt hierin een motiverende rol. Op voorwaarde dat de verhalen gaan over concrete acties en succeservaringen, zullen anderen worden gestimuleerd om te komen met innovatieve ideeën om de toekomstdromen daadwerkelijk waar te maken (Tjepkema & Verheijen, 2012).

### 2.1.1 4D-cyclus



Figuur 7: De 4D-cyclus van Cooperrider (Tjepkema & Verheijen, 2012)

Om AI in de praktijk toe te passen, ontwikkelde Cooperrider de 4D-cyclus (figuur 7). Hiermee tracht Cooperrider het veranderingsproces weer te geven als een cyclus bestaande uit vier fasen: discover, dream, design en destiny. De eerste fase omvat het ontdekken van de positieve kern. Wat zijn onze succeservaringen en waar zijn we sterk in? Door 'het goede van wat' is te erkennen en te appreciëren ontstaat er een gedeeld begrip van de kracht van het bedrijf en wat men allemaal kan bereiken. De tweede fase impliceert een voorstelling van het toekomstige ideaalbeeld. Hier vindt een reflectie plaats over 'wat zou kunnen zijn'. Omdat men in de eerste fase reeds succesverhalen uitwisselt met elkaar, wordt deze reflectie bijna automatisch doorgetrokken naar de toekomst. Wat zou er nog allemaal mogelijk zijn en hoe zouden we het graag willen? In de vormgevingsfase gaat men gezamenlijk in dialoog met elkaar over de toekomstige mogelijkheden. Hier maakt men de overgang van het individuele ideaalbeeld naar een collectief ideaalbeeld dat door iedereen wordt ondersteund en voor iedereen wenselijk is. Men formuleert een antwoord op de volgende vragen: Wat willen we graag bereiken binnen tien jaar en hoe zal ons bedrijf er dan uitzien? In de laatste fase worden de innovatieve plannen omgezet naar concrete acties zodat het collectief toekomstig ideaalbeeld effectief kan worden gerealiseerd (Tjepkema & Verheijen, 2012).

Voor ik verder ga, maak ik wel nog even een kanttekening: de vier D's vormen geen stappenplan. De 4D-cyclus moet men veeleer zien als vier fasen die onderdeel uitmaken van elk AI-proces. De tijdsduur alsook het aantal betrokkenen verschillen naargelang de situationele context. Ook kan de volgorde van de vier fasen verschillen. Het gaat hier dus zeker niet om een strak stappenplan waarbij elke stap één voor één moet worden doorlopen. De kern van AI draait rond het waarderend onderzoekend en lerend gedrag, waarbij men gezamenlijk op zoek gaat naar wat leven en energie geeft aan het systeem en hoe men continu kan verbeteren in de richting van een ideale toekomstsituatie (Tjepkema & Verheijen, 2012).

## **2.2 Veranderingsdriehoek van Bouwen en Fry**

Waar zal het management op moeten focussen als men het familiebedrijf succesvol wil ontwikkelen, veranderen en continueren over verschillende generaties heen? Volgens Bouwen en Fry (1988) is een succesvolle organisatieverandering afhankelijk van de volgende drie relationele processen (Lambrechts & Grieten, 2007).

1. Hoe zorgen we voor continuïteit en hoe kunnen we deze behouden?
2. Hoe brengen we het 'nieuwe' in en hoe komen we tot innovatieve ideeën die uitnodigen tot gezamenlijke actie?
3. Hoe maken we de overgang van oud naar nieuw met een hoog niveau van betrokkenheid en enthousiasme?

In figuur 8 vindt u de veranderingsdriehoek van Bouwen en Fry terug. Deze driehoek weergeeft de functies van de drie ontwikkelingsprocessen.



Figuur 8: De veranderingsdriehoek van Bouwen & Fry (Lambrechts & Grieten, 2013, p. 10)

### **2.2.1 Het hanteren van continuïteit**

In situaties van organisatieverandering zal de verstoring van het oude leiden tot discomfortabele en angstige gevoelens. Wanneer deze emoties niet goed worden gemanaged, zal er een grote weerstand tegen verandering ontstaan (Bouwen & Fry, 1988). Het meeste weerstandig gedrag komt voort uit de angst voor het onbekende of een gevoel van verstoring (Fry, 2012). Voor het waarborgen van de continuïteit zal men een gezamenlijk proces tot stand moeten brengen waarbij de diverse actoren met elkaar communiceren over 'het goede'. Als men het veranderingstraject wil doen slagen, zal men dus eerst de mensen duidelijk moeten maken dat men de goede dingen van het oude systeem apprecieert en dat men 'het goede van wat is' zal behouden of zelfs zal versterken door de vernieuwing. Doordat men de kernsterktes behoudt, zullen de medewerkers minder weerstand bieden tegen de vernieuwing aangezien ze zich nog steeds identificeren met 'the good things as usual' (Lambrechts & Grieten, 2007). Door de gedeelde sterktes met elkaar te verbinden, wordt er een vertrouwens- en stabiliteitskader gecreëerd waardoor de mensen in staat zijn om de onzekerheid te omarmen. Wanneer mensen samen op zoek gaan naar continuïteit, is er een groter bewustzijn van het gehele systeem. De interesse in "mij" maakt plaats voor een oprechte interesse in "wij" (Fry, 2012). Het ultieme doel van dit waarderend proces is stabiliteit en psychologische veiligheid creëren, zodat elke medewerker vol vertrouwen en enthousiasme kan deelnemen aan het veranderingsproces (Lambrechts & Grieten, 2007).

Voor het waarborgen van continuïteit is het dus belangrijk om alle belanghebbenden te verbinden met elkaar d.m.v. de gedeelde sterktes en op zoek te gaan naar welke succesfactoren uit het verleden het meest belangrijk zijn voor de voortgang van het veranderingsproces. Op individueel niveau zorgt continuïteit voor: trots, vertrouwen, vrijheid om te experimenteren en positieve emotionele beïnvloeding. Onder de omstandigheden van positieve emotionele beïnvloeding zullen mensen meer toekomstgericht zijn, open staan voor verandering en geïnteresseerd zijn in leren en ontwikkeling. Op organisationeel niveau draagt continuïteit bij tot betrokkenheid, psychologische

veiligheid, verbeterde besluitvorming, decentralisatie van de controle, stabiliteit en moedigt het ook een systeembreed perspectief aan. Het vloeit voort uit de waardering voor 'het beste van wat is', hetgeen zorgt voor stabiliteit. Dit is nodig want een succesvolle, positieve verandering vereist enige stabiliteit. Geen enkel individu kan omgaan met volledige onzekerheid. Om risico's te nemen, nieuwe dingen uit te proberen en te innoveren moet eenieder vasthouden aan iets betrouwbaar (Fry, 2012).

### **2.2.2 Het hanteren van vernieuwing**

Om het nieuwe te managen, moet men een proces opzetten waarbij mensen de kans krijgen om hun eigen visie, wensen en ideeën te uiten zodat deze omgevormd kunnen worden tot collectieve acties en doelstellingen (Bouwen & Fry, 1988). Op deze manier voelen alle medewerkers zich gehoord en betrokken. Bijgevolg voelen zij zich mede-eigenaar van het veranderingsproces. Tijdens het vernieuwingsproces moeten divergerende en convergerende activiteiten elkaar afwisselen. Vooreerst is het belangrijk om voldoende tijd te spenderen aan het zoekproces naar innovatieve ideeën. Dit houdt in dat men eerst actief op zoek gaat naar een verschillende ideeën (divergeren). Eens men een aantal ideeën op tafel heeft gelegd, zal men echter ook een convergerende beweging moeten inzetten. Dit wil zeggen dat men prioriteiten moet stellen en beslissingen moet nemen over welke vernieuwingen men concreet zal doorvoeren zodat de werknemers voortgang voelen (Lambrechts & Grieten, 2007). Verder beperk je als familiebedrijf je mogelijkheden enorm als je enkel binnen het eigen bedrijf op zoek gaat naar nieuwe ideeën. Wil het familiebedrijf innovatief zijn, dan moet het bedrijf zijn perspectief verruimen naar ideeën die komen van buiten de eigen organisatie. Voorbeelden om de ideeënruimte te vergroten zijn: externe leden in de RvB aanstellen, externe opleidingen geven aan werknemers en beroep doen op externe consultants (Noens, 2008). Daarnaast stellen Bouwen en Fry (1988) dat een succesvolle organisatieverandering ook afhangt van de aanwezigheid van één of meerdere energievolle en sterk betrokken personen die de moed hebben om tegen de mainstream in te gaan. Dit zijn de zogenaamde idea champions, die een appreciatief en toekomstgericht discours op gang brengen. Het is van cruciaal belang dat het bedrijf ruimte laat voor innovatie en innovatief gedrag aanmoedigt en beloont (Lambrechts & Grieten, 2007).

### **2.2.3 Het hanteren van transitie**

Bij het hanteren van transitie gaat het om de manier waarop het bedrijf de overgang maakt van het oude naar de vernieuwing (Lambrechts & Grieten, 2007). Het bedrijf moet op een duidelijke manier de transitie maken, ook al is het eindpunt van de vernieuwing nog niet volledig duidelijk. Met andere woorden: het bedrijf moet in staat zijn om een flexibel veranderingsproces op te zetten. Daarnaast moet er ook aandacht geschonken worden aan hoe iedereen de verandering percipieert. Wat de verandering inhoudt voor eenieder is minstens zo belangrijk als de verandering zelf (Noens, 2008).

Er zijn drie grote problemen verbonden met de transitie. Het eerste probleem situeert zich in het vinden van een balans tussen planning en flexibiliteit. Enerzijds moet de planning de gewenste richting aangeven en resulteren in zinvolle acties. Anderzijds moet deze planning ook voldoende ruimte laten zodat men kan leren uit de opgedane ervaringen. Het tweede probleem bevindt zich in het ontwikkelen van voldoende gemeenschappelijkheid waarbij de focus ligt op leren en ontwikkeling. Het bedrijf staat dan voor de uitdaging om vanuit een verscheidenheid aan perspectieven te komen tot een gemeenschappelijke visie. Om deze opdracht te volbrengen zal het bedrijf voldoende tijd en

energie moeten investeren in een goede dialoog tussen de betrokken actoren. Het gaat hier om een diepgaande dialoog waarbij men samen op zoek gaat naar de betekenis van elkaars perspectieven. Zo'n dialoog kan enkel tot stand komen wanneer alle actoren zich in een psychologisch veilige ruimte begeven waar er voldoende vertrouwen heerst en men bereid is om samen te werken aan het continuïteitsverhaal. De capaciteit tot organisationeel leren is een derde probleem. Men moet ervoor zorgen dat er een discussie ontstaat omtrent hetgeen men reeds geleerd heeft over de manier waarop men het vernieuwingsproces construeert. Hierdoor creëert men een kennis-in-context (kennis vanuit meerdere perspectieven) inzake het veranderingsproces zodat men tijdig kan bijsturen (Lambrechts & Grieten, 2007).

### **2.3. Conclusie**

In de praktijk van veranderingsmanagement wordt er vaak gebruik gemaakt van een probleemgerichte benadering. Echter blijkt een waarderend-onderzoekende benadering in vele gevallen meer efficiënt en effectief te zijn. Deze strategie vertrekt niet van het probleem, maar wel van 'het goede van wat is'. Het vertrekpunt is hier een positief en onweerstaanbaar toekomstig ideaalbeeld waar elke betrokkene graag naartoe wilt. Positieve beelden zullen leiden tot positieve acties. Elk AI-proces bestaat in facto uit vier fasen. In de ontdekkingsfase gaat men op zoek naar de kernsterktes van het bedrijf. De droomfase bouwt voort op deze kernsterktes en laat eenieder nadenken over wat idealiter zou kunnen zijn. In de vormgevingsfase gaat men dan in gesprek met elkaar om te komen tot een collectief ideaalbeeld. In de verwezenlijkingsfase worden de innovatieve ideeën vertaald naar concrete acties. De kern van AI draait rond het waarderend onderzoekend en lerend gedrag, waarbij men gezamenlijk op zoek gaat naar wat leven en energie geeft en hoe men continu kan verbeteren in de richting van de ideale toekomstsituatie. Om dit te bereiken, moeten innovatieve ideeën worden aangemoedigd. Binnen het bedrijf kan de aanwezigheid en aanmoediging van idea champions hier een belangrijke rol spelen. Echter mag men zich niet blind staren op de interne context. Als een bedrijf innovatief wil zijn, zal men in de zoektocht naar innovatie ook buiten de eigen organisatie moeten kijken. Daarnaast vereist een succesvol veranderingstraject een goed management van het oude, het nieuwe en de transitie. Het oude kan worden gemanaged door duidelijk te maken dat men de kernsterktes van het oude systeem zal behouden en versterken door de vernieuwing. Hierdoor zal er een stabiele en psychologisch veilige ruimte ontstaan, zodat eenieder vol enthousiasme wil participeren aan het veranderingstraject. Het nieuwe kan worden gemanaged door iedereen te betrekken bij de zoektocht naar nieuwe ideeën. Iedereen binnen het bedrijf moet de kans krijgen om zijn/haar innovatief idee op tafel te leggen. Hierdoor ontstaat betrokkenheid en zal men zich mede-eigenaar voelen van het veranderingsproces waardoor de weerstand bijgevolg afneemt. Eens er een aantal innovatieve ideeën naar boven zijn gekomen, mag het veranderingsproces niet blijven stilstaan en moeten er beslissingen worden gemaakt over welke vernieuwingen effectief zullen worden vertaald naar acties. Tot slot is ook de transitie van het oude naar het nieuwe belangrijk. Deze overgang moet op een duidelijke en ordelijke manier gebeuren. Centraal binnen de transitie staat de creatie van een gemeenschappelijke visie die gericht is op continu leren en verbeteren.

## **HOOFDSTUK 3: KRITISCHE SUCCESFACTOREN VOOR EEN CONSTRUCTIEF OPVOLGINGSPLAN**

---

In dit hoofdstuk bespreken we een aantal succesfactoren die ertoe kunnen bijdragen dat de opvolging van de ene naar de andere generatie succesvol kan worden voltooid. De factoren kunnen als een scorecard inzake een succesvol opvolgingsproces worden beschouwd: hoe meer factoren voorhanden zijn, des te groter de kans op een succesvolle opvolging.

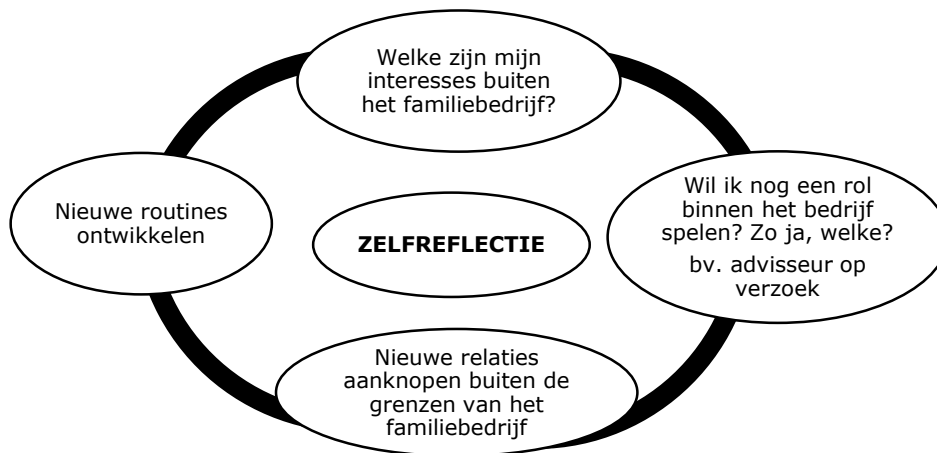
### **3.1 De overdrager zoekt een nieuwe rol**

Voor een succesvolle opvolging is het noodzakelijk dat de overdrager zijn rol kan loslaten. Onderzoek heeft uitgewezen dat de meeste overdragers niet van vandaag op morgen uit hun familiebedrijf stappen. De meeste overdragers kiezen ervoor om een nieuwe rol te spelen binnen het bedrijf. Het gaat dan om een rol als voorzitter van de RvB, lid van de RvB of adviseur. Deze laatste rol zien we in de praktijk vaak terugkomen (Lievens, 2006). We hebben in het eerste hoofdstuk reeds toegelicht hoe de overdrager een bron van weerstand kan zijn. Indien hij het proces tegenwerkt, zal het opvolgingsproces enorm vertraagd worden (Lievens & Lambrecht, 2007). Als de overdrager zich na de opvolging blijft bemoeien met de dagdagelijkse activiteiten, dan is het gezonder voor het bedrijf dat hij geen functie meer uitoefent binnen het familiebedrijf. Als hij daarentegen voorgoed afstand heeft genomen van de dagdagelijkse leiding en het familiebedrijf nu beschouwt als zijn kleinkind (eerder dan zijn kind), dan mag hij de rol van adviseur op verzoek blijven behouden. Belangrijk hierbij is dat hij enkel en alleen zijn mening geeft als de bedrijfsleider hier duidelijk om verzoekt. Een mooi voorbeeld van een symbool dat de dagdagelijkse leiding weerspiegelt, is het kantoor van de algemene directeur. Het is een goede keuze om als overdrager afstand te nemen van dit kantoor, zodat de nieuwe bedrijfsleider hier zijn plaats kan innemen. Bijgevolg weten alle werknemers dat er voortaan iemand anders zich ontfermt over de dagdagelijkse leiding. Zo kan er zeker geen verwarring ontstaan (Lambrecht & Lievens, 2006). Hiermee samenhangend is het ook relevant dat de rechten, plichten en grenzen van de nieuwe rol van de overdrager in het bedrijf duidelijk worden afgebakend om conflicten met de opvolger(s) te vermijden (Lievens, 2006).

Heel veel overdragers vinden het een moeilijk karwei om hun vertrek voor te bereiden (Lievens & Lambrecht, 2007). De overdrager was jarenlang de hoofdpersoon rond wie het familiebedrijf draaide. De opvolging brengt hier verandering in waardoor de overdrager niet meer de draaischijf zal zijn, maar wel een deel van het geheel. De overdrager dient zich ervan bewust te worden dat deze ontwikkeling deel uitmaakt van de rolwisseling die in het opvolgingsproces plaatsvindt. Voor vele overdragers vereist dit een mentaal rijpingsproces. De interesse in "mij" moet plaatsmaken voor een interesse in "wij" (Lievens, 2006). De overdrager kan pas op een constructieve manier afscheid nemen van zijn rol binnen het bedrijf als hij zekerheid heeft verworven in vier domeinen (Lievens & Lambrecht, 2007). Deze domeinen vindt u terug in tabel 3.

Tabel 3: Zekerheidsdomeinen van de overdrager (Lievens & Lambrecht, 2007)

Domein	Beschrijving
<b>Zekerheid over de organisatie van het familiebedrijf</b>	Elke overdrager zou ernaar moeten streven om het familiebedrijf goed voor te bereiden zodat het bedrijf perfect zonder hem kan functioneren.
<b>Zekerheid op financieel vlak</b>	Overdragers zijn vaak bekommerd over de financiële zekerheid van het familiebedrijf. Een adequate financiële planning biedt hier dan ook de oplossing.
<b>Zekerheid op familiaal vlak</b>	Vele overdragers dromen ervan op hun kind het bedrijf te laten opvolgen. Echter maakt deze droom hen blind voor de echte realiteit. Dit kan o.a. het geval zijn wanneer het kind niet over de juiste competenties bezit. De opvolger moet dus alle kandidaat-opvolgers beoordelen o.b.v. dezelfde objectieve criteria, zonder dat de kinderen een voorkeursbehandeling krijgen.
<b>Zekerheid op persoonlijk vlak</b>	Het bedrijf loslaten is mentaal heel erg moeilijk voor vele ondernemers. Zelfreflectie kan hierbij helpen. Figuur 9 biedt u hieromtrent een verhelderend beeld.



Figuur 9: Zelfreflectie van de overdrager (Lievens & Lambrecht, 2007, p. 129)

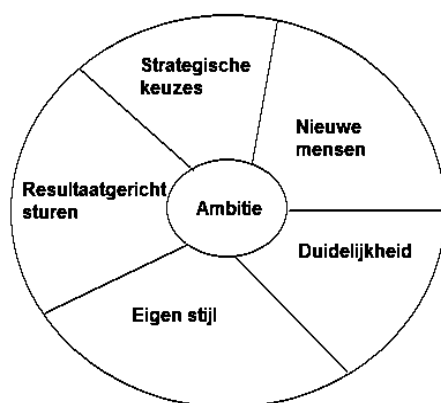
### 3.2 Een bekwame en gemotiveerde opvolger

Het spreekt voor zich dat het van doorslaggevend belang is dat het bedrijf wordt geleid door een bekwame en gemotiveerde opvolger. We kunnen ons hier echter de vraag stellen welke capaciteiten en competenties dan net verwacht moeten worden van een goede opvolger.

Uit een Canadees onderzoek is het volgende ideaalbeeld van de opvolger gebleken. Een goede opvolger moet een integer persoon zijn met een groot engagement voor het familiebedrijf, met respect voor de werknemers en besluitvaardige alsook sociale capaciteiten (Lievens & Lambrecht, 2007). Een groot engagement houdt in dat de opvolger de identiteit van het familiebedrijf koestert. De identiteit van het familiebedrijf representeert de bestaande waarden en normen van de familiale onderneming en de bedrijfsfamilie. In het belang van het familiebedrijf kan de opvolger best voortbouwen op de bestaande identiteit. De creatie van een volledig nieuwe identiteit zou de voorsprong, die behaald werd uit het verleden, volledig teniet doen (Lambrecht & Lievens, 2006). Ander onderzoek toont aan dat de motivering van de opvolger minstens even belangrijk is dan de capaciteiten (Lievens & Lambrecht, 2007). De opvolging zal namelijk succesvoller verlopen indien de

opvolger sterk gemotiveerd is om het familiebedrijf op te volgen en het ook als een boeiende uitdaging ervaart. De bereidheid van de opvolger om het familiebedrijf over te nemen kan worden beïnvloed door hoe goed de eigen carrièrewensen en persoonlijke behoeften in lijn liggen met de mogelijkheden binnen het bedrijf (Venter, Boshoff, & Maas, 2003). Daarnaast moet de opvolger uit vrije wil de opvolgingskeuze gemaakt hebben en niet omdat iemand anders het graag zo zou zien (Lievens & Lambrecht, 2007). Het is dus cruciaal dat de opvolger zich aansluit bij het familiebedrijf om de juiste redenen (Venter, Boshoff, & Maas, 2003).

Rees en van Deudekom (2006) hebben in hun onderzoek zes factoren van een succesvolle opvolger geïdentificeerd. De succesfactoren zijn weergegeven in figuur 10 (het ANDERS-model). In dit model staat "ambitie" centraal. Succesvolle opvolgers hebben de ambitie om te behouden wat goed is en te verbeteren waar mogelijk. Hun streefdoel is vaak een actieve groei van het familiebedrijf. Daarnaast willen opvolgers graag samenwerken met nieuwe mensen en stellen ze meestal hun eigen team samen. In dit team kunnen zowel interne als externe mensen zitten. Het gaat om mensen die zich goed kunnen vinden in de ambitie van de opvolger en samen deze ambitie willen realiseren. Een derde succesfactor betreft duidelijkheid. Het opvolgingsproces brengt heel wat onzekerheid met zich mee en daarom is het belangrijk dat de opvolger duidelijkheid brengt inzake zijn ambitie en de verwachtingen die hij heeft ten aanzien van de werknemers. De leiderschapsstijl van de opvolger is een vierde succesfactor. Succesvolle opvolgers geven hun werknemers meer autonomie en verwachten van hen dat ze zelf initiatief durven nemen. De opvolger wil niet over alles de beslissingsmacht hebben en geeft daarom enkele verantwoordelijkheden in handen van de werkkrachten, maar de uiteindelijke beslissingsmacht berust wel nog steeds bij de bedrijfsleider. Ten vijfde zijn succesvolle opvolgers sterk resultaatgericht. De ambitie wordt vertaald naar duidelijke doelstellingen en deze worden regelmatig getoetst. Zo kan men zien of de resultaten in lijn zijn met de beoogde doelstellingen. Tussentijdse resultaten zorgen er tevens voor dat men tijdig kan bijsturen waar nodig. Tot slot maken succesvolle bedrijfsleiders strategische keuzes die nodig zijn om de groei van het bedrijf te verwezenlijken. De ambitie van de opvolger en de situatie waarin het bedrijf zich op dat moment begeeft, zullen aan de basis liggen van de gemaakte keuzes. De opvolger bepaalt meestal zelf de focus van de strategische keuzes en werkt het idee dan samen met zijn werknemers verder uit (Lievens & Lambrecht, 2007).



**Figuur 10:** Het ANDERS-model (Lievens en Lambrecht, 2007, p. 132)



### 3.3 Goede relaties

Als de relatie tussen de overdrager en de opvolger goed zit, dan zal het opvolgingsproces veel vlotter verlopen. Hierbij is het essentieel dat de overdrager en de opvolger elkaar respecteren (Venter, Boshoff, & Maas, 2003). Andere kenmerken die bijdragen tot een goede relatie zijn: vertrouwen, steun, leren van elkaar, feedback en vriendschappelijkheid. Enkele factoren die de goede relatie kunnen verstoren, zijn: een gebrek aan wederzijds vertrouwen, een gebrek aan feedback en waardering, alsook een slechte communicatie (Lievens & Lambrecht, 2007). Ook is het belangrijk dat de opvolger de overdrager respecteert als emotionele eigenaar van het familiale bedrijf. De overdrager heeft jarenlang veel tijd, geld en moeite in het familiebedrijf gestoken. Dit verklaart de sterke psychologische relatie met het bedrijf. Men spreekt hier over een emotioneel eigenaarschap waarbij de overdrager gekenmerkt wordt door gevoelens van fierheid, geluk en voldoening. Indien men iemand van vandaag op morgen de toegang tot zijn familiebedrijf ontzegt, zal dit ongetwijfeld gevoelens van stress, teleurstelling en gemis met zich meebrengen. Bijgevolg is het dus van cruciaal belang dat de opvolger de overdrager eerbiedigt als emotionele eigenaar van het familiebedrijf, hem op tijd en stond inlichtingen verschaft over het bedrijf, advies durft vragen en voortbouwt op de sterktes van het bedrijf. Men moet de overdrager zien als een grote bron van intellectueel en sociaal kapitaal, waar zowel de opvolger als het bedrijf een groot voordeel uit kunnen halen (Lambrecht & Lievens, 2006). Helaas zit de relatie tussen de overdrager en de opvolger niet altijd goed. Opvolgers klagen dan bijvoorbeeld over conservatisme, weinig vertrouwen, gebrek aan erkenning, slechte communicatie, gebrek aan (positieve) feedback en een kritische houding van de overdrager. Zulke houding heeft vaak een diepe psychologische oorsprong. Jammer genoeg staat deze houding in de meeste gevallen een succesvol opvolgingsproces in de weg (Lievens, 2006).

Hoewel de relatie tussen de leider en de opvolger van groot belang is, suggereert Santiago (2000) dat de relatie tussen de familieleden een nog belangrijker element is voor een soepele leiderschapsoverdracht (Venter, Boshoff, & Maas, 2003). Goede familiale relaties behoren tot één van de belangrijkste succesfactoren voor een optimale opvolgingsregeling. Wanneer er een hoge graad van relationele intelligentie (RI) heerst tussen de verschillende familieleden, dan zal er sprake zijn van goede familiale relaties. In het geval van een hoge graad van RI zullen alle werknemers openlijk delicate onderwerpen durven aan te kaarten, probeert men gezamenlijk problemen op te lossen, bepaalt men samen de doelstellingen, aanvaardt iedereen elkaar om wie hij/zij is en heeft men vertrouwen in elkaar (Lievens & Lambrecht, 2007). Harmonieuze familierelaties kunnen van het opvolgingsproces een meer draaglijke opdracht maken en kunnen het belang van de opvolgingsplanning in het hoofd van de overdrager verhogen (Venter, Boshoff, & Maas, 2003).

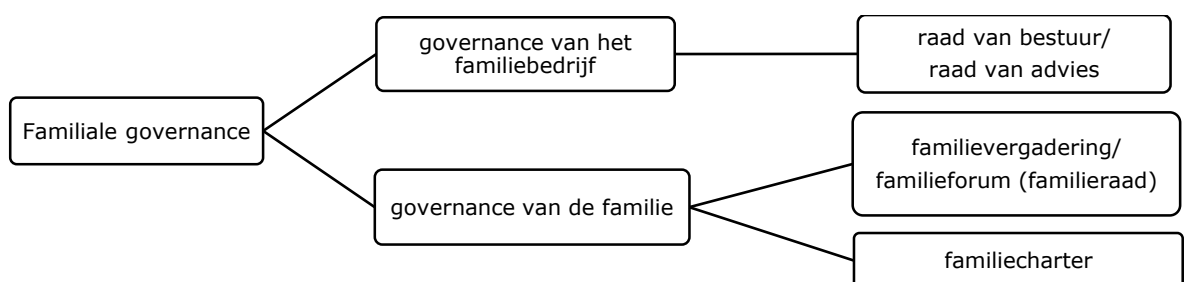
De drie belangrijkste fundamenten van RI zijn: vertrouwen, respect en optimisme. Allereerst is er nood aan een hoog vertrouwensniveau tussen de familieleden wil men goede familiale relaties opbouwen. Aangezien het opvolgingsproces meestal wordt gekenmerkt door een klimaat van angst en onzekerheid zijn familiale relaties hier enorm belangrijk. Er is sprake van een vertrouwensklimaat als eerlijkheid, openheid, betrouwbaarheid en integriteit centraal staan binnen de familiekring. Daarnaast bepaalt ook de aanwezigheid van wederzijds respect de goede of slechte aard van de familiale relaties. Wederzijds respect staat in schril contrast met spanning en vijandigheid. Tot slot is ook het optimisme omtrent het familiaal gebeuren zeer relevant. Specifiek gaat het hier om de

optimistische toekomstverwachtingen omtrent het familiebedrijf en de onderlinge relaties van de familieleden (Lievens, 2006). Om deze fundamenteën van RI te creëren, in stand te houden en te verbeteren, is het nodig dat de familie over enkele vaardigheden beschikt. De eerste vereiste vaardigheid is open communicatie. Helaas scoren vele familiebedrijven hier zeer slecht op. Om hier op in te grijpen, kan het aangewezen zijn om een formeel en gedragen communicatiecharter op te stellen. Een tweede belangrijke vaardigheid is het op een constructieve manier oplossen van problemen. Aangezien een familiebedrijf een vruchtbare grond vormt voor problemen en conflicten, is deze vaardigheid van groot belang voor de continuïteit van het bedrijf (Lievens, 2006).

Daarnaast is het voor elk familiebedrijf ook zeer nuttig om een relatiecharter op te stellen. Dit is een charter waarin een SWOT-analyse van de familiale relaties wordt gemaakt. Ook worden hierin een aantal doelstellingen neergeschreven om de familiale relaties te verbeteren. Een belangrijk onderdeel van zo'n relatiecharter bestaat uit duidelijke en concrete afspraken inzake conflictmanagement. De bedrijfscultuur van een familiebedrijf wordt meestal gecreëerd en beheerst door de sterke persoonlijkheid van de oprichter. Echter verhindert dit vaak een constructief conflictmanagement aangezien oprichters meestal controlefreaks zijn die graag het heft in eigen handen nemen en weinig inspraak van iemand anders dulden. Dit heeft tot gevolg dat binnen het bedrijf weinig of geen systemen bestaan om conflicten op een constructieve wijze te managen. Succesvolle opvolgingen vinden nochtans meestal plaats in familiebedrijven die wel zo'n systemen hebben ontwikkeld. Men kan dan bijvoorbeeld denken aan het uitstippelen van een overlegprocedure en aan de tussenkomst van het familieforum (Lievens, 2006).

### 3.4 Governance van het bedrijf en de familie

De aanwezigheid van een deugdelijk bestuur faciliteert het opvolgingsproces. Soms leidt het opvolgingsproces er zelfs toe dat men stappen onderneemt inzake corporate governance. Dit kan o.a. het geval zijn wanneer verschillende familietakken van de nieuwe generatie moeten samenwerken. Om te voorkomen dat in deze samenwerking conflicten ontstaan en escaleren, is een goede governance sterk aangewezen. Governance zal ook een belangrijke rol spelen wanneer de eigendom na de opvolging in handen is van enerzijds de actieve familieleden en anderzijds de passieve familieleden. Zo weet iedereen welke acties men moet ondernemen of hoe men zich moet gedragen in bepaalde situaties (Lievens & Lambrecht, 2007).



**Figuur 11:** Familiale governance (eigen weergave)

### ***Raad van Bestuur/Raad van Advies***

De oprichting van een actieve Raad van Advies (RvA) of Raad van Bestuur (RvB) met een aantal externen is erg aan te bevelen. Deze raad waakt dan o.a. over de formulering en implementatie van de bedrijfsstrategie. In België heeft amper drie procent van de familiale ondernemingen een actieve RvA. Daarnaast beschikt slechts twintig procent van de familiale NV' s over een actieve RvB en slechts de helft daarvan heeft externe bestuursleden (Lambrecht & Molly, 2011). Verbetering op vlak van deugdelijk bestuur is dus zeker mogelijk.

### Diversiteit

Diversiteit binnen de RvB (of de RvA) is belangrijk voor de continuïteit van het familiebedrijf. In de context van een zeer complexe en dynamische bedrijfsomgeving zal een hoger niveau van kennis- en ervaringsdiversiteit wenselijk zijn. Indien een RvB is samengesteld uit mensen met diverse capaciteiten en expertises, dan zal de kwaliteit van de genomen besluiten hoger liggen. Echter zal men enkel van de voordelen van groepsdiversiteit kunnen genieten als de leden van de RvB goed in team kunnen samenwerken. De leden moeten openstaan voor elkaars denkwijze en hier respect voor opbrengen. Niet-productieve conflicten moeten worden vermeden. Indien de bestuurders kwaliteitsvolle relaties hebben opgebouwd met elkaar, dan zal de RvB de diversiteit aan capaciteiten, expertise en ervaring ten volle kunnen benutten. Ook hier spelen de aanwezigheid van een psychologische veilige ruimte en een vertrouwensklimaat een grote rol want enkel dan zal informatie openlijk met elkaar worden gedeeld en zal men productief in team kunnen samenwerken. Daarnaast moet de voorzitter van de RvB de bestuurders aanmoedigen om hun competenties in te zetten, informatie openlijk met elkaar te delen en goed in team samen te werken. Daarbij moet de voorzitter het goede voorbeeld geven aangezien hij als rolmodel fungeert voor alle andere bestuurders (Vandewaerde, Hendriks, Voordeckers, & Lambrechts, 2011).

### Externe bestuurders

Volgens een studie van FBNet Belgium (2011) heeft slechts elf procent van de familiebedrijven één of meerdere externe bestuurders binnen de RvB (Lievens, 2013). Toch kan het opnemen van een aantal niet familiale bestuurders in de RvB een grote toegevoegde waarde betekenen voor het familiebedrijf. Bij gebrek aan ervaring, expertise en kennis binnen de familiekring, kan men best een aantal bestuursleden zonder familieband in de RvB opnemen om de efficiëntie en de kwaliteit te verbeteren. Het kan hier dan zowel gaan om niet familiale managers, als om externe bestuurders. Als bestuurder zonder familieband vervullen zij een belangrijke arbiterrrol. Zo kunnen zij als outsider in het geval van conflictsituaties bemiddelen tussen de verschillende partijen om de harmonie en het evenwicht te bewaren. Ook hebben zij vaak een objectievere en onpartijdige kijk op de situatie. Zeker wanneer de aandeelhouders niet op dezelfde golflengte zitten, kan de objectieve mening van een externe duidelijkheid scheppen en conflicten vermijden. Zo spelen outsiders een belangrijke rol bij de objectivering van het opvolgingsproces. De opvolgingsplanning vormt vaak een vruchtbare basis voor hevige emoties en conflicten, en juist daarom kan een extern persoon een helpende hand bieden door het opvolgingsproces, met voldoende rationaliteit en professionaliteit, in goede banen te leiden. Verder fungeren zij ook als klankbord voor de CEO en het managementteam. Aangezien zij in staat zijn zich te distantiëren van het bedrijf, zijn zij als outsider de ideale persoon voor het topmanagement om bepaalde denkbeelden en plannen af te toetsen bij personen die over de juiste

capaciteiten en inzichten beschikken. Tot slot is het ook niet onbelangrijk om te vermelden dat men bij de selectieprocedure van een extern bestuurslid best niet vertrekt van het functieprofiel. Allereerst moet men nagaan of de nieuwe bestuurder als persoon past in het familiebedrijf en zich kan vinden bij de waarden en de visies die aan de basis liggen van de familiale onderneming (Vandewaerde, Hendriks, Voordeckers, & Lambrechts, 2011).

#### CEO-dualiteit

Een andere manier om de kwaliteit van de besluitvorming verbeteren, is het vermijden van CEO-dualiteit. Zo raadt de code Buysse aan dat de voorzitter van de RvB bij voorkeur een andere persoon is dan de persoon die zich bezighoudt met het dagelijks bestuur van het bedrijf (Thys, z.d.). Hierdoor wordt een mogelijk belangenconflict tussen de RvB en het managementteam vermeden waardoor de controle van het management eenvoudiger wordt (Vandewaerde, Hendriks, Voordeckers, & Lambrechts, 2011). Echter zien we bij vele kleine familiebedrijven dat er wel nog sprake is van CEO-dualiteit. Bij relatief kleine ondernemingen met een beperkt aantal belangenpartijen kan de rol van gedelegeerd bestuurder en het voorzitterschap gerust door één persoon uitgevoerd worden. Zolang de voorzitter geen misbruik maakt van zijn autoriteitspositie als CEO zal de kwaliteit van de informatie-uitwisseling en de genomen besluiten daar niet negatief door worden beïnvloed. Als het echter gaat om een groot familiebedrijf met een aanzienlijk aantal belangenpartijen dat opereert in een complexe omgeving, dan is het wel aangewezen om CEO-dualiteit te vermijden. Dit is voornamelijk om de kwaliteit van de informatie-uitwisseling te verzekeren. Ook bij familiebedrijven die reeds in een latere generatie zitten, wordt CEO-dualiteit best vermeden om de vrede en harmonie binnen het bedrijf en de familie niet te verstoren en om conflicten te vermijden (Vandewaerde, Hendriks, Voordeckers, & Lambrechts, 2011).

Wat de governance van het bedrijf betreft, is dus net zoals bij alle andere bedrijven een actieve en goed werkende RvB met voldoende kennis- en expertisediversiteit van vitaal belang. Zeker tijdens het opvolgingsproces zal de RvB een onmisbare rol spelen. Een goed werkende RvB zal het familiebedrijf enige bescherming bieden bij een noodsituatie, zoals het plots overlijden van de CEO, waardoor de continuïteit van de bedrijfsvoering gewaarborgd blijft. Verder kan de RvB de familie helpen met het uitstippelen van de langetermijn strategie, alsook ervoor zorgen dat het opvolgingsproces voldoende wordt geobjectiveerd en goed wordt begeleid. Bovendien kan de RvB ook een meerwaarde bieden bij de selectie en de voorbereiding van de opvolger (Lievens & Lambrecht, 2007).

#### ***Familievergadering en familieforum/familieraad***

Een familiale structuur kan worden gecreëerd d.m.v. een familievergadering of een familieforum (Lievens, 2006). De familievergadering is informeel van aard en vinden we voornamelijk terug in de eerste generatie van het familiebedrijf. Op wekelijkse basis vinden hier discussies plaats over familie- en bedrijfskwesties tussen de bedrijfsleider, de partner en de eventuele kinderen. Vanaf de tweede en de derde generatie neemt het aantal familietakken binnen het bedrijf toe. Een formeler familieforum is hier meer aangewezen, waar zowel de actieve als niet-actieve familieleden uit verschillende familietakken hun stem kunnen laten gelden. Gezien de grotere omvang van de familie, komt een familieforum jaarlijks gemiddeld zo'n één tot twee keer samen (Vandewaerde, Hendriks,

Voordeckers, & Lambrechts, 2011). Familievergaderingen en familieforums zijn dus plaatsen waar familieleden samenkomen, geïnformeerd worden over het bedrijf en van elkaar kunnen leren. Deze bijeenkomsten vormen als het ware een leerplatform waar de familieleden leren wat hun rechten en verantwoordelijkheden zijn en wat goed eigenaarschap inhoudt (Voordeckers & Lambrechts, 2010). Ook worden de spelregels die de familieleden moeten naleven hier bepaald en toegelicht. Vervolgens kunnen deze regels worden neergeschreven in het familiecharter. Daarnaast is het een plaats waar de familiale betrokkenheid kan worden gestimuleerd. Op die manier draagt het bij tot een versterking van de familiale relaties. Verder is het dé plaats bij uitstek waar conflicten op een constructieve manier kunnen worden opgelost (Lievens, 2006).

Vanaf de derde of vierde generatie kan het oprichten van een familieraad een meerwaarde betekenen voor het familiebedrijf. De familieraad is een orgaan dat fungeert als een communicatiekanaal voor de familie, de RvB en het managementteam. Hier wordt er gebrainstormd over de belangrijkste agendapunten en doet men de voorbereiding van het familieforum. Voor de efficiëntie van de familieraad te waarborgen, kan het lidmaatschap best bestaan uit maximaal acht familieleden die worden geselecteerd o.b.v. hun deskundigheid en competenties. Ook is het aanbevelingswaardig om een maximale lidmaatschapsduur vast te leggen. Op deze manier krijgen ook andere familieleden de kans om relevante ervaring op te doen (Vandewaerde, Hendriks, Voordeckers, & Lambrechts, 2011).

Samenvattend kunnen we dus stellen dat bovenstaande familiale governance mechanismen fungeren als een communicatiekanaal, een educatiemiddel en een leerplatform. Hierbij is het van groot belang dat er een appreciatie is voor hetgeen reeds gerealiseerd is in het verleden met een positieve focus op de toekomst. Familiebijeenkomsten vormen tevens een competitief voordeel aangezien deze bijdragen tot de creatie van familiness. Een belangrijke voorwaarde voor het succes van een familievergadering/forum is de bereidheid van de familieleden om lerende relaties met elkaar op te bouwen. Dit vereist een psychologisch veilige omgeving. Als deze voorwaarde niet vervuld is, dan zullen deze familiebijeenkomsten geen enkel nut hebben (Voordeckers & Lambrechts, 2010). Daarnaast zal de efficiëntie ook afhangen van de voorzitter. In de praktijk zal men er vaak voor opteren om de gedelegeerd bestuurder tot voorzitter van het familieforum te benoemen. Echter wordt CEO-dualiteit in de RvB ten strengste afgeraden in de Code Buyse II. Deze regel kunnen we best ook doortrekken voor het familieforum. Daarbij is het ook geen slecht idee om een aantal externen uit te nodigen opdat belangrijke discussiepunten, zoals de opvolgingsplanning, met voldoende objectiviteit en expertise kunnen worden behandeld (Vandewaerde, Hendriks, Voordeckers, & Lambrechts, 2011). In België is er veel ruimte voor verbetering aangezien slechts twee procent van de familiebedrijven een familieforum heeft samengesteld (Lambrecht & Molly, 2011).

### ***Familiecharter***

Het familiaal charter is de familiale grondwet (Lievens, 2006). Het is een formeel document waarin alle afspraken worden neergeschreven die de familiale eigenaars zullen naleven in relatie met elkaar, de rest van de familie en het managementteam (Vandewaerde, Hendriks, Voordeckers, & Lambrechts, 2011). Op deze manier kan er een heldere en duidelijke bedrijfsvisie worden ontwikkeld zodat alle neuzen in dezelfde richting wijzen. Het familiecharter fungeert als een leidraad voor de

familieleden om te komen tot betere relaties tussen de eigenaars, de familieleden en het management (Voordeckers & Lambrechts, 2010). Door een familiecharter op te stellen kan men anticiperen op toekomstige conflicten en deze bijgevolg ook vermijden. Wanneer een familiebedrijf onverwacht in aanraking komt met een bepaald probleem, dan is het niet altijd even gemakkelijk om een pasklare oplossing te vinden. Vaak wordt de aandacht niet gevestigd op het probleem zelf, maar wel op de persoon die de aanleiding heeft gegeven (Lievens, 2006). In het familiecharter kunnen er bij voorbaat een aantal regels worden neergeschreven over hoe men met conflicten moet omgaan zodat deze op een constructieve manier worden opgelost (Voordeckers & Lambrechts, 2010). Ook bij de opvolgingsproblematiek kan een familiecharter een zeer belangrijke rol spelen. Het familiaal charter kan bijvoorbeeld bepalen aan welke criteria de kandidaat-opvolger(s) moeten voldoen om in aanmerking te komen. Elke familiebedrijf is uniek, waardoor het opstellen van zo'n familiecharter een echt maatwerk is (Lievens, 2006). Eén mogelijke manier om het familiecharter op te stellen, is door te werken met Appreciative Inquiry (AI). Deze benadering werd hiervoor in hoofdstuk twee reeds uitgebreid beschreven. Verder moet het familiecharter ook flexibel zijn zodat het kan worden aangepast als de wijzigende bedrijfsomgeving de noodzaak voor verandering doet ontstaan. Ook moet men op voorhand klaar en duidelijk vastleggen door wie, met welke meerderheid en met welke procedure het charter aangepast kan worden (Vandewaerde, Hendriks, Voordeckers, & Lambrechts, 2011).

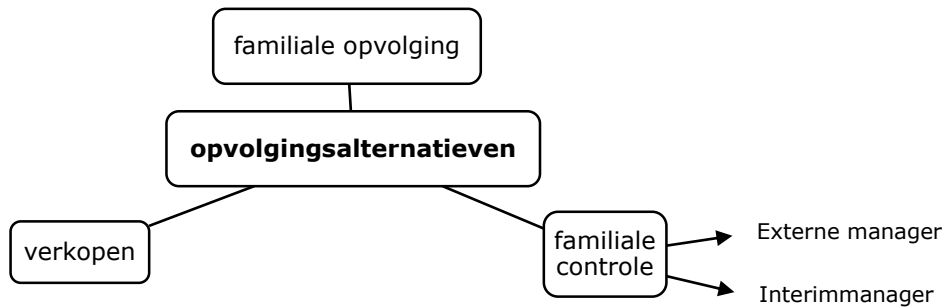
Enkele topics die in het familiecharter kunnen worden opgenomen zijn:

- de familiale waarden en de bedrijfsvisie
- de governance van het familiebedrijf en de familie
- de commitment van de familie naar de continuïteit van het familiebedrijf
- de regels betreffende de familiale tewerkstelling en remuneratie
- carrières in het familiebedrijf
- vorming en opleiding van de huidige en toekomstige generatie
- bedrijfseigendom
- communicatie
- de opvolgingsproblematiek

Louter één procent van de Belgische familiebedrijven beschikt over een geschreven familiecharter (Lambrecht & Molly, 2011). Echter zal de aanwezigheid van een familiecharter niet volstaan. Dit charter zal enkel een meerwaarde bieden voor de familiale onderneming indien het door de hele onderneming voldoende wordt gedragen. Dit zal enkel mogelijk zijn wanneer iedereen zich voldoende betrokken en gehoord voelt. Dit zal leiden tot een gevoel van psychologisch eigenaarschap, d.w.z. dat eenieder gelooft dat het "ons familiecharter" is. Enkel dan zal het charter een leidraad zijn voor de (toekomstige) gedragingen (Voordeckers & Lambrechts, 2010). Het is een document dat je weliswaar niet dagelijks raadpleegt, maar waar je op kan terugvallen in crisissituaties (Torfs, 2010).

### **3.5 Een grondige analyse van alle alternatieven**

Vooraleer men definitief kiest voor een familiale opvolging, kan men best eerst alle alternatieven opsommen en grondig afwegen ten opzichte van elkaar. In een familiebedrijf zijn er vier opvolgingsalternatieven. In figuur 12 worden deze afgebeeld.



Figuur 12: De opvolgingsalternatieven (Lievens & Lambrecht, 2007, p. 136)

### ALTERNATIEF 1: FAMILIALE OPVOLGING

Er zijn veel argumenten waarom familiebedrijven opteren voor een familiale opvolging. Een eerste reden is dat hierdoor de familiale identiteit en de bijhorende ideeën, normen en waarden kunnen blijven voortbestaan. Een tweede reden is dat de overdrager het gevoel heeft dat zijn levenswerk in goede (familiale) handen terecht gekomen is. Een andere reden zou kunnen zijn dat de overdrager in contact kan blijven met het bedrijf en op die manier zijn stem nog kan laten gelden (Lievens & Lambrecht, 2007).

Wanneer de opvolger een lid van de familie is, dan is dit enkel verstandig als aan de volgende vier voorwaarden voldaan is.

- ✓ Het moet een bekwame kandidaat-opvolger zijn, die geen ruimte voor twijfel laat bij zijn keuze voor het familiebedrijf.
- ✓ Uit het familiaal strategisch plan moet blijken dat de familie er werkelijk naar streeft om het familiebedrijf te continueren.
- ✓ De eigenaarsvisie van de familie moet gelijklopen met die van de familiale opvolger.
  - Men moet het eens zijn over de volgende zes elementen:
    - a. De waarden (zoals eerlijkheid, vertrouwen, openheid);
    - b. De bedrijfsfilosofie (bedrijf eerst, familie eerst of eigendom eerst);
    - c. Het eigenaarstype dat men wenst te zijn;
    - d. Het leiderschapstype dat men wil binnen het bedrijf;
    - e. De omvang van de strategie;
    - f. De financiële doelstellingen (op gebied van groei, winst en risico)
- ✓ De strategie moet toestaan dat het roer van het familiaal bedrijf in familiehanden blijft.

### ALTERNATIEF 2: VERKOOP

Het familiebedrijf mag zich niet blind staren op een familiale opvolging. In sommige gevallen zal de verkoop van het familiebedrijf ook als alternatief overwogen moeten worden. Echter is dit voor veel familiebedrijven een moeilijke opgave. Ze vrezen er o.a. voor dat de positieve elementen die eigen waren aan het familiebedrijf zullen verdwijnen. Toch mag men het alternatief van de verkoop niet negeren (Lievens & Lambrecht, 2007).

### ALTERNATIEF 3: FAMILIALE CONTROLE EN EXTERNE MANAGER

Een ander alternatief is dat de eigendom van het bedrijf in familiale handen blijft, maar de leiding wordt uitgeoefend door een externe manager. Uiteraard moet deze externe manager over voldoende bekwaamheid en talent beschikken. Daarnaast moet de familie op een constructieve manier kunnen samenwerken met deze persoon. De externe manager moet wel enkele belangrijke elementen in gedachten houden. Zo moet deze manager respect tonen voor de familie en beschikken over goede relationele kwaliteiten. Ook zet hij best zijn ego opzij en probeert hij objectief te redeneren. Daarnaast moet hij zich ook kunnen vinden in de waarden van de familie en het strategisch plan (Lievens & Lambrecht, 2007).

### ALTERNATIEF 4: FAMILIALE CONTROLE EN INTERIMMANAGER

Indien men wel beschikt over een bekwame familiale opvolger binnen de familiekring, maar deze er momenteel nog niet klaar voor is, dan kan men kiezen voor een interimmanager. Deze persoon zal dan het management van het bedrijf tijdelijk voor zijn rekening nemen totdat de familiale opvolger klaargestoomd is voor zijn rol. Deze interimmanager kan alsook optreden als mentor van de opvolger (Lievens & Lambrecht, 2007).

## **3.6 Professioneel management van het familiebedrijf**

Een professioneel bedrijfsmanagement is zowel goed voor de overdrager als voor de opvolger. De overdrager zal bijgevolg meer vertrouwen en zekerheid hebben dat het familiebedrijf na de overdracht zal voortbestaan, maar ook voor de opvolger is het altijd beter als men terechtkomt in een professioneel gemanaged bedrijf (Lievens & Lambrecht, 2007). Het familiebedrijf heeft, net zoals elk ander bedrijf, financiële en menselijke middelen nodig. Indien de bedrijfsfamilie niet over voldoende financiële middelen beschikt om de toekomstige groei te financieren, zal ofwel de groei terechtkomen in een stagnatiefase ofwel zal men een zoektocht moeten inzetten naar extern kapitaal. Dit is niet altijd zonder gevaar. Zo eisen externe kapitaalverschaffers meestal een hoog rendement en gaan ze zich vaak mengen in het bestuur van het familiebedrijf. Dit alles kan de familiale identiteit enorm aantasten (Lievens, 2006). Ook zal het familiebedrijf moeten professionaliseren op gebied van administratie, boekhouding, sales, marketing, productie, IT, transport, planning, budgettering, communicatie en besluitvorming. Dit kan soms worden tegengewerkt door de oprichtersvisie. De oprichter zal zijn logica dan doorduwen in alle processen, procedures, regels en gewoonten. Echter zal na enige tijd deze sterkte een zwakte worden omdat dit de professionalisering in de weg staat (Lievens, 2006).

## **3.7 Een correcte eigendomsregeling**

Als u denkt dat de eigendomsoverdracht minder emotioneel geladen is dan de overdracht van de leiding, dan heeft u het mis. Ook hier kunnen heel wat emotionele conflicten opduiken (Lievens, 2006). Denk bijvoorbeeld maar aan de volgende vraag: "Wie van de kinderen wordt eigenaar van het familiebedrijf en wat zal de prijs/waarde zijn van de eigendomsoverdracht?" (Lievens & Lambrecht, 2007). Men kan dus best de leiderschapsoverdracht linken aan een goede eigendomsregeling. Bij de overdracht van de eigendom dient een evenwicht te worden gezocht tussen een gelijke behandeling van de kinderen, een gepaste verdeling van de controle en de



bestuurbaarheid. Een correcte eigendomsregeling zorgt ervoor dat de volgende drie items in balans zijn: gelijkheid, gelijke zeggenschap en bestuurbaarheid (Thys, z.d.).

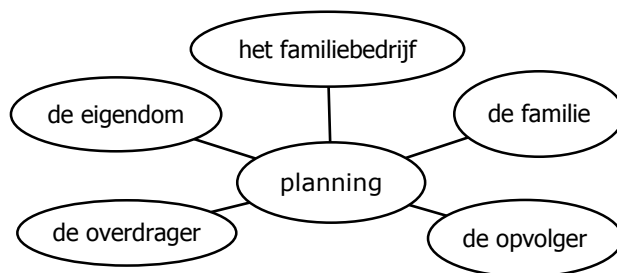
**GELIJKHEID:** Ouders vinden het meestal belangrijk dat hun kinderen gelijk worden behandeld. In samenspraak met dit gelijkheidsprincipe kiezen de meeste ouders er dus voor om elk kind evenveel aandelen te laten toekomen.

**GELIJKE ZEGGENSCHAP:** Er is sprake van gelijke zeggenschap indien er een gelijkheid is in het aandeelhouderschap. Wanneer elk kind evenveel aandelen in handen heeft, dan hebben zij een gelijke stem op de Algemene Vergadering (AV).

**BESTUURBAARHEID:** De AV heeft het recht om te beslissen tot de onbestuurbaarheid van de opvolger als bestuurder. Om dit te voorkomen is een goed uitgewerkt governance systeem van uitermate belang. Bijgevolg zal elke aandeelhouder de gemaakte afspraken dienen na te leven.

### 3.8 Een planmatige aanpak van de opvolging

Het opvolgingsproces is een proces dat stapsgewijs moet gebeuren (Lambrecht & Lievens, 2006). Het is een traject dat minstens vijf tot tien jaar in beslag neemt (Thys, z.d.). Het planmatig aanpakken van de opvolging blijkt één van de kritische factoren te zijn voor een succesvolle opvolging (Lambrecht & Baum, 2004).



Figuur 13: De opvolgingsplanning (eigen weergave)

Figuur 13 laat zien dat de planning gebeurt rond vijf topics. Voor elk van deze items kunnen er plannen worden opgesteld. Ik geef u hieronder per topic enkele voorbeelden.

1. Het familiebedrijf: Men kan een corporate governance plan opstellen waarbij er getoetst wordt of men voldoet aan de Code Buysse. Daarnaast is het ook belangrijk dat de missie, visie en strategie van het familiebedrijf helder wordt gecommuniceerd naar alle stakeholders van het bedrijf (Lambrecht & Baum, 2004). De missie gaat over de bestaansreden van het familiebedrijf en beantwoordt de volgende vraag: "Wat willen we als bedrijf bereiken en waar maken wij het verschil in vergelijking met de concurrentie?". Ook de visie, die handelt over het gezamenlijk gewenste toekomstbeeld, moet voor iedereen duidelijk zijn. Tot slot moet de strategie van het bedrijf naar iedereen gecommuniceerd zijn zodat men weet hoe men de missie, de visie en de doelstellingen kan realiseren in de praktijk. Dit houdt in dat de actieplannen en gewenste gedragingen door iedereen wordt begrepen (Voordeckers & Lambrechts, 2010).

2. De familie: Binnen dit kader kan men een familiaal charter, een familieraad, een familieforum of een familievergadering opstellen.
3. De overdrager: De rol van de overdrager moet duidelijk worden gemaakt. Ook kan het opmaken van een noodplan erg nuttig zijn (bijvoorbeeld als de overdrager plots wegvalt).
4. De opvolger: Het opstellen van een studieplan, carrièreplan en/of opleidingsplan. Het opvolgingsproces is een groeiproces voor de opvolger. Zo moet de opvolger geleidelijk aan groeien naar de rol van bedrijfsleider. Hierbij is het belangrijk dat hij hier voldoende tijd voor neemt zodat hij kan leren uit de gemaakte fouten en voldoende praktijkervaring kan opdoen (Lambrecht & Lievens, 2006).
5. De eigendom: Het gaat hier om de juridische en fiscale planning van de eigendomsoverdracht, alsook het samenstellen van een aandeelhoudersovereenkomst.

### **3.9 Enthousiasme en empathie**

De kindertijd van de potentiële familiale opvolger(s) heeft een belangrijke invloed op de beslissing om al dan niet voor het familiebedrijf te kiezen. Dit bepaalt in grote mate of men later oftewel het bedrijf zal omarmen oftewel de rug zal toekeren. Wanneer de overdrager aan de kandidaat-opvolgers laat uitschijnen dat het familiebedrijf hem veel kopzorgen en problemen bezorgt, dan zal de kandidaat-opvolger een negatieve houding aannemen ten opzichte van het bedrijf. Hij/zij zal er dan bewust voor opteren om niet zo'n leven te willen leiden (Lambrecht & Baum, 2004). Ouders die altijd overwerkt thuis komen van het werk, kunnen moeilijk verwachten dat hun kinderen enthousiast zijn over de toetreding tot het bedrijf (Venter, Boshoff, & Maas, 2003). Als de overdrager daarentegen een positieve indruk achterlaat en laat uitschijnen dat het bedrijf hem veel arbeidsvreugde alsook levensvreugde bezorgt, dan stijgt de kans dat de kandidaat-opvolger ook enthousiast ten opzichte van het bedrijf staat (Lambrecht & Baum, 2004). Bovendien moet de overdrager zijn kandidaat-opvolgers een kans willen gunnen. Als hij dit niet kan, dan is er geen sprake van empathie. De overdrager moet tot het besef komen dat hij zijn dromen waarschijnlijk ook niet had kunnen realiseren als niemand hem een kans had gegeven. Ook moet men denken aan de levenspartner. Deze verlangt waarschijnlijk naar een rustigere periode waar men als koppel meer tijd vrijmaakt voor elkaar. Tot slot zou de volgende generatie met heel wat problemen achtergelaten worden indien de overdrager plots komt te overlijden of ziek wordt. Reden te meer om op tijd aan te vangen met de planning van de opvolging (Lambrecht & Lievens, 2006).

### **3.10 Afbakening van verantwoordelijkheden**

Zeker in het geval van meer dan één opvolger, moet men de verantwoordelijkheden duidelijk afbakenen. Ieder heeft best zijn eigen werkgebied zodat men niet de kans krijgt om met elkaar in conflict te komen. Bovendien leidt dit tot een harmonieuze sfeer, waar iedereen zijn taak kent en waarbij bemoeienis met de taak van een ander achterwege wordt gelaten (Lambrecht & Baum, 2004). Daarnaast werkt u best met een stappenplan. Het kan nuttig zijn om hierbij een tijdlijn uit te tekenen waarbij de verschillende stappen worden ingepland. Er worden ook best duidelijke afspraken gemaakt tussen de beide generaties omtrent wanneer welke verantwoordelijkheden aan wie worden overgedragen. Zo kan de nieuwe generatie zich goed en tijdig voorbereiden en kan de oude generatie stapsgewijs de eigen taken uit handen geven. Dit zorgt voor stabiliteit binnen het bedrijf (Thys, z.d.).

### **3.11 Voldoende vrijheid naar de opvolger(s) toe**

Er moet voldoende ruimte en vrijheid gelaten worden voor de opvolger. Vooraleerst mag de opvolger niet onder druk staan en mag hij de opvolging niet als een verplichting ervaren. Indien men zich verplicht voelt dan zal de opvolging als een ongemak worden beschouwd. Wel mag men als overdrager een seintje geven dat men altijd welgekomen is in het familiebedrijf. Vervolgens moeten de inspanningen die de kinderen leveren voor het familiebedrijf worden gerespecteerd en gewaardeerd. Daarbij is het vooral belangrijk dat er voldoende vrijheid wordt gegeven om te leren uit de gemaakte fouten. Fouten mogen niet worden afgestraft, maar moeten worden toegelaten. Fouten zijn namelijk nodig om te kunnen leren en ervaring op te doen. Tot slot moet de opvolger ook voldoende bewegingsruimte krijgen voor zijn verantwoordelijkheden, creativiteit en het doorvoeren van innovatieve veranderingen binnen het familiebedrijf (Lambrecht & Baum, 2004). Als opvolger is het dus belangrijk dat u opkomt voor uw eigen vrijheid. De mogelijkheid moet er zijn om autonoom dingen te doen zonder dat je daarvoor de toestemming van de oude generatie nodig hebt (Jansen & Flören, 2007).

### **3.12 Eerlijke transparante bottom-up communicatie**

Volgens het klassieke model wordt de opvolging top-down geregeld door de pater familias. Vragen naar de mening van anderen is niet nodig. Deze benadering leidt vaak tot problemen. In het boek *Preparing Heirs* (Roy Williams en Vic Preisser, 2010) worden een aantal Amerikaanse familiebedrijven onderzocht. Men komt hier tot de conclusie dat het hoge faalpercentage bij de generatiewissels voor drie procent te wijten is aan een slecht juridisch, fiscaal of financieel advies. Voor de overige 97 procent is het falen te wijten aan gebrekkige communicatie, te weinig vertrouwen, een slechte voorbereiding of een foutieve rolverdeling. De top-down benadering versterkt aanwezige frustraties en gevoelens. Er is hier vaak geen erkenning voor de identiteit van het kind, noch voor de wensen, ambities en dromen van het kind. In de meeste gevallen zal de pater familias de taken en rollen verdelen naar eigen goeddunken. Zolang de pater familias leeft, is er in feite geen sprake van een probleem. Maar vanaf het moment dat de vader komt te overlijden of arbeidsongeschikt wordt, komt de top-down benadering volledig tot zijn recht. Op dat moment zal de visie van de pater familias naar voren dringen. Het verbaast ons dan ook niet dat bij zo'n gebeurtenis de bom kan ontploffen en de kinderen eindelijk hun eigen identiteit willen doordrijven. Dit kan ook worden gelinkt aan de psychologische wetmatigheid dat mensen regels die van bovenaf worden opgelegd veel minder snel aanvaarden en bijgevolg ook niet gemotiveerd zullen zijn om hieraan mee te werken. Als ze daarentegen voldoende worden betrokken bij de totstandkoming van de regels, zal de aanvaarding en de motivatie veel hoger liggen (Verbeke & Verdickt, 2012).

Een bottom-up planning, waarbij alle belanghebbenden een plaats krijgen, biedt een betere garantie op een succesvolle opvolging. Op die manier kunnen conflicten worden vermeden. Belangrijk hierbij is dat de familie tijdig aanvangt met de voorbereidingen van de opvolging. Een open en empathische communicatie moet hier centraal staan. In een dergelijke open cultuur is alles bespreekbaar en tegenspreekbaar. Men houdt hier rekening met de belangen, angsten, wensen en gevoelens van elk familielid. Ook dient men oog te hebben voor de betrokkenheid van iedereen. Zowel de ouders als de kinderen moeten op een duidelijke en respectvolle manier de eigen visie onder woorden brengen,

en tegelijk op een empathische manier luisteren naar de visie van de andere. Alle familieleden worden voorbereid om samen als één familie met respect en vertrouwen de overgang naar de volgende generatie te plannen en uit te voeren. Met de hulp van een externe bemiddelaar zijn de familieleden bereid om naar elkaars mening en visie te luisteren (Verbeke & Verdickt, 2012). Verder mogen ook de ambities en de wensen van niet familiale werknemers niet worden genegeerd. Niet-familieleden en familieleden verdienen dezelfde kansen, rekening houdend met hun competenties. Men dient eerlijk te communiceren met iedereen en alsook te luisteren naar de mening van iedereen (Lievens & Lambrecht, 2007). Beroep doen op het advies van een externe is bij het opvolgingsproces geen overbodige luxe. Externe specialisten kunnen met kennis van zaken het proces begeleiden (Thys, z.d.). Indien er onvoldoende gecommuniceerd wordt over het opvolgingsproces, zullen er ongetwijfeld veel spanningen en misverstanden opduiken. Om deze strubbelingen te vermijden, is een goede en tijdige communicatie erg cruciaal. Zo is het bijvoorbeeld aangewezen om minstens één keer per jaar een formeel bezinningsmoment te houden. Deze vergadering is dan de ideale gelegenheid om negatieve gevoelens en misverstanden uit de weg te ruimen (Lambrecht & Lievens, 2006). Eerlijke communicatie is van groot belang om een sfeer van wederzijds vertrouwen te creëren. Men moet openstaan voor elkaar en indien er zich problemen voordoen, dan dienen deze onmiddellijk op tafel gelegd te worden zodat deze zo snel mogelijk opgelost kunnen worden. Ook dienen afspraken schriftelijk worden neergeschreven als waarborg voor de toekomst (Lambrecht & Baum, 2004).

### **3.13 Tijdige kennismaking met het familiebedrijf**

Door de volgende generatie tijdig te betrekken, zullen deze een werkelijkheidsgetrouw beeld krijgen over het bedrijf. Overigens leert de overdrager zo ook de kandidaat-opvolgers beter kennen en detecteert men wie welke verantwoordelijkheden en taken het best zou uitvoeren (Lambrecht & Baum, 2004). Bij Schoenen Torfs bijvoorbeeld worden alle familieleden vanaf een leeftijd van 12 jaar uitgenodigd op een jaarlijkse familiebijeenkomst. In heel wat familiebedrijven maken kinderen ook via vakantiejobs en opendeurdagen kennis met het bedrijf (Thys, z.d.).

### **3.14 Externe ervaring**

Ervaring opdoen in een ander bedrijf wordt in de literatuur gezien als een noodzakelijke voorwaarde om het familiebedrijf succesvol te leiden (Lambrecht & Baum, 2004). 70 procent van de Belgische familiebedrijven die een familiale opvolging voor ogen hebben, verkiezen dat de opvolger eerst externe ervaring opdoet vooraleer hij/zij effectief in het familiebedrijf van start gaat (Vandorpe, 2013). Indien men zich eerst elders bewijst en zijn horizon verruimt dan stijgt bijgevolg het zelfvertrouwen, hetgeen onontbeerlijk is voor een succesvolle leider. Hierdoor zal ook de overdrager enige bewondering hebben voor de kandidaat-opvolger en zal het makkelijker zijn om de keuze voor het familielid aan de rest van het bedrijf te verduidelijken. De geloofwaardigheid t.a.v. de overige medewerkers zal dan hoger liggen (Lambrecht & Baum, 2004). Externe werkervaring kan potentiële opvolgers ook helpen om een objectief beeld te krijgen van de eigen talenten, kennis, vaardigheden en carrièrewensen, zodat ze een verantwoorde beslissing kunnen nemen over de vraag om de fakkel van het familiebedrijf over te nemen (Venter, Boshoff, & Maas, 2003).

### 3.2 Conclusie

Succesfactor	Korte toelichting
De overdrager gaat op zoek naar een nieuwe rol	De overdrager moet zijn rol kunnen loslaten. Dit vraagt om een mentaal rijpingsproces en zelfreflectie. Hij/zij kan kiezen voor een nieuwe (passieve) rol binnen het bedrijf (bv. adviesrol) waarbij de rechten, plichten en grenzen duidelijk zijn afgebakend. Als er sprake is van bemoeienis bij de dagelijkse activiteiten, dan kan men beter definitief uit het bedrijf stappen.
De opvolger is bekwaam en gemotiveerd	Belangrijke eigenschappen van de opvolger: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koestert de identiteit van het familiebedrijf</li> <li>• Respect t.o.v. de medewerkers</li> <li>• Besluitvaardig</li> <li>• Sociale capaciteiten</li> <li>• Sterk resultaatgericht</li> <li>• Zelf sterk gemotiveerd zonder familiale verplichting</li> <li>• Behouden wat goed is en verbeteren waar mogelijk</li> <li>• Werkt goed samen met interne en externe mensen</li> <li>• Duidelijkheid inzake zijn ambitie en de verwachtingen</li> <li>• Durft beslissingsmacht uit handen geven (meer autonomie)</li> <li>• Strategische vaardigheid om het bedrijf te doen groeien</li> </ul>
Kwaliteitsvolle relaties opbouwen en onderhouden (*)	Goede familiale en niet familiale relaties vereisen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wederzijds respect en vertrouwen</li> <li>• Eerlijkheid</li> <li>• Open communicatie</li> <li>• Leren van en met elkaar</li> <li>• Vriendschappelijkheid</li> <li>• Optimistische toekomstverwachtingen</li> <li>• Constructieve conflicthantering</li> </ul> Nuttig: relatiecharter
Governance van het bedrijf	Een actieve Raad van Bestuur of Raad van Advies <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kwaliteitsvolle relaties tussen de bestuurders (*)</li> <li>• Kennis- en expertisediversiteit</li> <li>• Externe bestuursleden <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbiterrrol, objectiviteit en klankbord</li> </ul> </li> <li>• Voorzitter als rolmodel</li> <li>• Vermijden CEO-dualiteit</li> </ul>
Governance van de familie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1ste generatie: familievergadering (informeel)</li> <li>• 2de/3de generatie: familieforum (formeel)</li> <li>• 3de/4de generatie: familieraad (max. 8 familieleden + beperkte duur)</li> <li>• Een gedragen familiecharter</li> </ul>
Grondige analyse van alle alternatieven	Grondige afweging van de vier alternatieven: 1) familiale opvolging, 2) familiale controle en externe manager, 3) familiale controle en interim manager en 4) verkoop.

Professioneel management van het familiebedrijf	Professionaliseren op vlak van financiële middelen, administratie, boekhouding, sales, marketing, productie, IT, transport, planning & budgettering, communicatie en besluitvorming.
Correcte eigendomsregeling	Koppel een goede leidingoverdracht aan een correcte eigendomsregeling <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie (van de kinderen) wordt eigenaar van het familiebedrijf?</li> <li>• Prijs/waarde van de eigendomsoverdracht?</li> <li>• Balans tussen gelijkheid, gelijke zeggenschap en bestuurbaarheid</li> </ul>
Planmatige opvolgingsaanpak	Het opvolgingsproces is een proces dat stapsgewijs moet gebeuren en dat vijf tot tien jaar in beslag neemt. Planning rond: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het familiebedrijf (corporate governance plan)</li> <li>• De familie (familievergadering/forum, familiecharter en familieraad)</li> <li>• Overdrager (nieuwe rol overdrager, noodplan)</li> <li>• Opvolger (studieplan, opleidingsplan, carrièreplan, selectiecriteria, selectieprocedure, benoemings- en remuneratiecomité)</li> <li>• Eigendomsoverdracht (juridisch/fiscaal, aandeelhoudersovereenkomst)</li> </ul>
Enthousiasme en empathie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Een positieve en enthousiaste indruk van de overdrager over het familiebedrijf leidt tot een positieve houding bij de kinderen</li> <li>• Geschikte familiale kandidaat-opvolger(s) een kans gunnen</li> <li>• Empathisch vermogen (opvolger en partner)</li> </ul>
Afbakening verantwoordelijkheden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duidelijke afbakening van verantwoordelijkheden om bemoeienissen en conflicten te vermijden (zeker als er meerdere opvolgers zijn)</li> <li>• Duidelijke afspraken over wie wanneer welke verantwoordelijkheid krijgt</li> </ul>
Voldoende vrijheid aan de opvolger(s)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voldoende bewegingsruimte voor de verantwoordelijkheden, creativiteit en het doorvoeren van innovatieve veranderingen</li> <li>• Fouten zien als leeropportunities</li> </ul>
Communicatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tijdige en frequente (open) communicatie over het opvolgingsproces</li> <li>• Bottom-up benadering</li> <li>• Betrokkenheid van alle belanghebbenden (met of zonder familieband)</li> <li>• Alles is bespreekbaar en tegenspreekbaar</li> <li>• Eerlijkheid</li> <li>• Sfeer van wederzijds vertrouwen</li> <li>• Begeleiding door een externe bemiddelaar</li> <li>• Schriftelijk neergeschreven afspraken</li> </ul>
Tijdige kennismaking	Laat de volgende generatie tijdig kennismaken met het familiebedrijf. Dit kan bijvoorbeeld door een jaarlijkse familiebijeenkomst, vakantiejob of opendeurdagen.
Externe ervaring	Externe werkervaring helpt de kandidaat-opvolger om een objectief beeld te krijgen van de eigen talenten, vaardigheden en carrièrewensen. Daarnaast kan externe ervaring tevens zorgen voor een hoger zelfvertrouwen. Verder zal ook de acceptatie en bewondering voor de kandidaat-opvolger binnen het familiebedrijf stijgen.



**Deelvraag 2: Bieden familiale opvolgers meer zekerheid voor de continuïteit van een familiebedrijf dan niet familiale opvolgers? Wat maakt dat dit zo is?**

## **HOOFDSTUK 4: VAN FAMILIALE OPVOLGER NAAR IDEALE OPVOLGER**

### **4.1 Algemene kwaliteiten van de familiale opvolger**

In België zullen zo'n 20.000 familiebedrijven in de nabije toekomst hun zoektocht naar een geschikte CEO-opvolger moeten aanvangen (Hendriks, et al., 2014). Studies die handelen over de opvolging binnen familiebedrijven laten hun aandacht hoofdzakelijk uitgaan naar het opvolgingsproces en de rol van de overdrager. De opvolger kwam hier minder aan bod. Echter is het vinden van een geschikte opvolger het belangrijkste probleem dat zich manifesteert bij de opvolgingskwestie. Ruim 35 procent van alle Vlaamse familiebedrijven ondervindt moeilijkheden bij de zoektocht naar een goede kandidaat-opvolger (Vandorpe, 2013). Toch is de opvolger een sleutelpersoon binnen het opvolgingsproces aangezien zijn/haar competenties mee het welslagen en het voortbestaan van de onderneming bepalen. Wel mogen de onderzoeksresultaten van gewone ondernemingen niet zomaar worden overgenomen voor familiale ondernemingen. Het leiden van een familiebedrijf is immers niet hetzelfde als het leiden van een niet familiale onderneming. Daarnaast is de identiteit van de opvolger vaak verschillend. Zo kiest de overgrote meerderheid van de familiebedrijven traditiegetrouw voor een familiale opvolger, terwijl de familiale band tussen opvolger en overdrager gewoonlijk ontbreekt in een niet familiaal bedrijf (Lambrecht, Arijs, & Molly, 2010).

Lambrecht, Arijs en Molly (2010) hebben negen kwaliteiten geïdentificeerd die een goede familiale opvolger als leidinggevende idealiter zou moeten inzetten. We maken hierbij de volgende kanttekening: het is niet voldoende dat de opvolger deze kwaliteiten bezit, maar hij/zij dient deze intelligenties ook effectief toe te passen in de praktijk van het familiebedrijf. Hieronder zetten we de negen kwaliteiten voor u op een rijtje.

1. Strategische intelligentie: Hij/zij is bekwaam om de unieke bestaansredenen van het bedrijf te formuleren en kan deze ook effectief realiseren. De grootste bedreiging, zelfs voor een succesvol bedrijf, is een strategische afwijking. De meeste bedrijven starten goed, maar dwalen dan stilaan af. Dit wil niet zeggen dat men nooit van zijn koers mag afwijken. In de dynamische omgeving van vandaag is er soms nood aan een wijziging van de strategische richting. Men moet dus flexibel zijn om tijdig de strategie aan te passen aan de wijzigende omstandigheden, alsook in staat zijn om de verandering goed te managen. Het grote nadeel van familiale opvolgers is dat zij meestal blind zijn voor het doorvoeren van radicale veranderingen omdat ze te sterk vergroeid zijn met het familiebedrijf. De familiale opvolger moet dus voldoende afstand kunnen bewaren zodat men met afdoende objectiviteit kan beslissen in welke zin men moet veranderen.
2. Systeemintelligentie: Hij/zij beschouwt het familiebedrijf als een systeem dat bestaat uit drie subsystemen: familie, bedrijf en eigendom. Cruciaal hierbij is het streven naar een evenwicht. De subsystemen kunnen niet los van elkaar worden gezien en zijn onderling afhankelijk. De verandering in één subsysteem heeft dus een invloed op de andere subsystemen en op het gehele familiebedrijf. Een familiebedrijf dat als een systeem functioneert, wordt gekenmerkt door betere prestaties en meer familiale harmonie.



3. Politieke intelligentie: De opvolger heeft geen schrik om relaties met de interne en externe omgeving (klanten, leveranciers, familieleden en andere bedrijven) aan te gaan en is zich ervan bewust hoe deze relaties de bedrijfsprestaties kunnen beïnvloeden. Men moet dus goed kunnen omgaan met alle stakeholders.
4. Familiale relationele intelligentie: Hij/zij communiceert openlijk en eerlijk. Er wordt een kwaliteitsvolle relatie opgebouwd tussen de opvolger, de overdrager en de familie.
5. Waardenintelligentie: Hij/zij treedt op als bewaker van de familiale waarden. Deze waarden vormen de basis voor de bedrijfscultuur, ondersteunen de langetermijnvisie en drijven de dagelijkse bedrijfsactiviteiten. Ze vormen als het ware het verbindingsstuk tussen de familie en het bedrijf. Daarbij moet er sprake zijn van een familiale eenheid waarbij alle familieleden dezelfde waarden delen. De familiale waarden van een familiebedrijf gaan niet louter om het financiële, maar omvatten ook sociale doelstellingen.
6. Technische intelligentie: Hij/zij beschikt over een goede technische kennis. Hierdoor zal men de technische problemen waarmee de medewerkers kampen beter kunnen begrijpen.
7. Intelligentie van impliciete kennis (tacit knowledge): De familiale opvolger beschikt over een interne kennis van het bedrijf aangezien hij/zij al sinds de geboorte in contact staat met het familiebedrijf. Deze impliciete kennis staat niet neergeschreven in documenten of formele procedures. De kennis behelst belangrijke netwerkcontacten, voeling met de medewerkers en de klanten, kennis van het bedrijf en de omgeving.
8. Managementintelligentie: De opvolger heeft een sterke wil om het bedrijf te managen. Binnen dit kader zijn de volgende competenties vereist: strategisch plannen, marktpositionering, financieel en algemeen management.
9. Ondernemerschapintelligentie: Hij/zij moet ondernemingszin hebben en het familiebedrijf met liefde en passie leiden.

#### **4.2 Persoonlijkheidskenmerken van de familiale opvolger**

Een aantal auteurs stellen dat de ideale familiale opvolger kan worden getypeerd door een aantal persoonlijkheidskenmerken. Een eerste belangrijk persoonlijkheidskenmerk is zelfvertrouwen (Lambrecht, Arijs, & Molly, 2010). Hieronder wordt opgesomd waarom een leider over een gezonde dosis zelfvertrouwen moet beschikken.

- Er moeten continu problemen worden opgelost en belangrijke knopen worden doorgesneden.
- Volgers moeten worden overtuigd om bepaalde acties uit te voeren.
- Tegenslagen moeten worden overwonnen.
- Men moet kunnen omgaan met tegengestelde belangen.
- Men moet risico's durven nemen in een onzekere en dynamische omgeving.

Als een leider niet zeker is van de genomen beslissing of blijkt geeft van twijfelachtige gevoelens, dan is de kans miniem dat de volgers vertrouwen zullen hebben in de gemaakte beslissing (Lambrecht, Arijs, & Molly, 2010). Goldenberg en Wooldridge (1993) zijn van mening dat het bezit van zelfvertrouwen het onderscheidend kenmerk is dat doeltreffende opvolgers van niet-doeltreffende opvolgers kan onderscheiden. Ander onderzoek onderstreept het belang van kunnen omgaan met eenzaamheid. Het opgebouwde zelfvertrouwen kan namelijk worden belemmerd door een gevoel van

eenzaamheid en een gebrek aan objectieve feedback. Vaak klagen familiale opvolgers dat ze geen (of louter negatieve) feedback krijgen over hun geleverde prestaties. Kunnen omgaan met deze eenzaamheid is dus een cruciale eigenschap van de ideale opvolger (Lambrecht, Arijs, & Molly, 2010). Een tweede belangrijk persoonlijkheidskenmerk is de capaciteit voor een realistische zelfinschatting. De opvolger dient over voldoende zelfkennis te beschikken en moet weten waar zijn eigen sterktes en zwaktes liggen. Andere belangrijke persoonlijkheidskenmerken die worden aangehaald zijn: creativiteit, onafhankelijkheid, integriteit, intelligentie en risicobereidheid (Lambrecht, Arijs, & Molly, 2010).

#### **4.3 Leiderschapscapaciteiten van de familiale opvolger**

Een allereerste vereiste leiderschapscapaciteit is de beïnvloedingsvaardigheid. Dit wil zeggen dat de leider een zeker verlangen moet hebben om andere personen te beïnvloeden. Leiderschap draait om een beïnvloedingsproces zodat iedereen begrijpt welke acties men moet ondernemen en hoe dat op een doeltreffende manier dient te gebeuren. De leider moet een toekomstgerichte visie uitstippelen waarbij hij/zij erin slaagt om anderen te inspireren en te motiveren om deze visie te volgen. Ook luisterbereidheid, inlevingsvermogen en besluitvaardigheid behoren tot de beïnvloedingsvaardigheden (Lambrecht, Arijs, & Molly, 2010). Leren uit fouten is een tweede belangrijke leiderschapscapaciteit. Het familiebedrijf moet fouten zien als kansen om uit te leren zodat de leider zich verder kan ontwikkelen. Ook voor de werknemers is het belangrijk dat fouten niet worden afgestraft, maar dat men wordt aangemoedigd om initiatiefnemend en innoverend gedrag te vertonen. Vervolgens is het ook belangrijk dat een leider zich kan aanpassen aan de situatie. Leaders moeten in staat zijn om het juiste leiderschapsgedrag naar voren te schuiven in functie van de situationele context. Indien het bedrijf zich bijvoorbeeld bevindt in een crisissituatie waarbij snelle verandering vereist is, dan is een dominante leiderschapsstijl de beste keuze. Een bedrijf waar continue innovatie en verbetering centraal staat, heeft daarentegen meer nood aan een leiderschapsstijl die gericht is op het motiveren en stimuleren van de medewerkers, alsook het uit handen durven geven van bepaalde verantwoordelijkheden (Lambrecht, Arijs, & Molly, 2010). Tot slot moet de bedrijfsleider er op toezien dat alle actieve en passieve eigenaars dezelfde visie delen. We spreken dan van een gedeelde eigenaarsvisie. Alle neuzen moeten in dezelfde richting wijzen. Dit kan door tijdig iedereen te informeren, te raadplegen en betrokken te houden zodat men allemaal dezelfde visie ondersteunt (Lambrecht, Arijs, & Molly, 2010).

Ook externe ervaring is een belangrijke succesfactor. Indien de opvolger reeds een aantal jaren externe management- of ondernemerservaring heeft opgedaan, zal de slaagkans van de opvolging hoger liggen (van Teeffelen, 2011). Externe ervaring biedt namelijk de mogelijkheid om beginnersfouten te maken buiten het gezichtsveld van de personen waaraan de opvolger in de toekomst leiding zal geven, meer inzicht te verwerven in de eigen zwaktes/sterktes en te bewijzen dat hij/zij effectief dingen kan waarmaken zonder familiale bescherming (FBNed, 2013). Een familiale opvolger die weinig of geen opportuniteiten heeft gehad om externe ervaring op te doen, zal meestal minder familiesucces boeken. D.w.z. meer conflicten, minder familiale harmonie, minder acceptatie en steun voor de gekozen doelstellingen (Lambrecht, Arijs, & Molly, 2010).

#### **4.4 Reden voor toetreding**

José de Graaf zegt in Het Ondernemersbelang Zwolle (2012): "Opvolging door kinderen is leuk, maar ik zal het ze vooral nooit opdringen" (p. 10). Dit is een citaat waar sommige bedrijfsleiders een voorbeeld aan zouden kunnen nemen. Familiale opvolgers voelen zich namelijk soms verplicht om toe te treden tot het familiebedrijf. Ze ervaren een plichtsdruk en kiezen voor het bedrijf omdat ze de vorige generatie niet teleur willen stellen (Lambrecht, Arijs, & Molly, 2010). Uit onderzoek is echter gebleken dat het een belangrijke succesfactor is dat de opvolger persoonlijk gedreven en gemotiveerd is om het familiebedrijf over te nemen en dat hij/zij dit dus niet doet vanuit een familiale verplichting (van Teeffelen, 2011).

Een familielid kan vier motieven hebben om de keuze voor het familiebedrijf te verantwoorden. Het eerste motief is de affectieve betrokkenheid. Het gaat hier om een goed doordachte bewuste keuze, waarbij het familielid het familiebedrijf als de beste keuze ziet voor zijn/haar carrière. Er is een persoonlijke wil om een carrière op te bouwen in het bedrijf. Vaak heeft men zich reeds elders bewezen en beschouwt men de familieonderneming als een volgende stap binnen de uitgestippelde carrière (Vos, 2010). Uit onderzoek is gebleken dat dit type opvolger in de meeste gevallen bereid zal zijn om extra inspanningen te leveren die de verwachtingen van hun rol overstijgen (Lambrecht, Arijs, & Molly, 2010). De tweede motivatiereden is de normatieve betrokkenheid. Hier kiest men voor een job in het familiebedrijf omdat de ouders het graag zo zouden willen. De ouders vinden het logisch dat hun afstammeling in het familiebedrijf komt werken om de familiale traditie voort te zetten. Het familielid wordt verplicht om een carrière op te bouwen in het familiebedrijf, ook al beschikt hij/zij misschien niet over de juiste capaciteiten (Vos, 2010). De opvolger zal hier een passief-vermijdend leiderschap vertonen. Hij/zij is geen goed rolmodel voor de medewerkers. Opvolgers met een normatieve betrokkenheid blijken minder doeltreffende leiders te zijn (Lambrecht, Arijs, & Molly, 2010). Een derde motief is de calculatieve betrokkenheid. Hier kiest men voor een job in het familiebedrijf omdat men zelf aandeelhouder is. Men wil zelf het heft in eigen handen nemen om de aandeelhouderswaarde te maximaliseren. Hierdoor zal men zelf ook van de waardecreatie kunnen genieten. Men wil in facto gewoon zijn eigen investering beschermen (Vos, 2010). De laatste reden is de imperatieve betrokkenheid. De keuze om in het familiebedrijf te stappen is hier gebaseerd op een lui argument, namelijk omdat dit de gemakkelijkste oplossing is om aan werk te geraken. Bovendien zit men hier met de angst dat men zal falen in een ander bedrijf. Men percipieert het familiebedrijf als een veilige werkplaats. Soms zitten deze familieleden met schuldgevoelens omdat ze hun positie hebben verworven dankzij hun bloedband (Vos, 2010).

#### **4.5 Negatieve en positieve aspecten van een familiale opvolger**

Theoretisch gezien kan de invloed van een familiale CEO op het familiebedrijf zowel positief als negatief zijn. Hieronder bespreken we de negatieve en positieve aspecten van een familiale opvolger.

Eerst bespreken we drie mogelijke verklaringen voor lagere bedrijfsprestaties op lange termijn. Een eerste mogelijke verklaring is dat de familiale opvolger vaak weigerachtig staat tegenover externe financiering. Zelffinanciering geniet een grote voorkeur. Bijgevolg beschikt men meestal niet over de juiste kapitaalstructuur om de verdere groei en ontwikkeling van het bedrijf te waarborgen. De tweede reden situeert zich binnen de kleine pool van geschikte kandidaten indien met zich beperkt

tot de familiekring (Lambrecht, Molly, Diane, Broekaert, & Michiels, 2013). Indien men zijn zoektocht verruimt naar niet-familieleden, kan men zijn keuze maken uit een grotere pool waar de kans op het vinden van een talent veel groter zal zijn (Vos, 2010). De derde verklaring heeft betrekking op de doelstellingen die worden nagestreefd door de opvolger. Zo focust een familiale opvolger vaak op niet-financiële doelstellingen, hetgeen ertoe kan leiden dat niet altijd de beste keuzes worden gemaakt vanuit het standpunt van het bedrijf. Onderzoek heeft tevens aangetoond dat familiale bedrijfsleiders bereid zijn om grote risico's te nemen om hun socio-emotionele rijkdom veilig te stellen. Hierdoor kunnen de bedrijfsprestaties negatief worden beïnvloed en kan de verdere ontwikkeling en groei van het familiebedrijf worden belemmerd (Lambrecht, Molly, Diane, Broekaert, & Michiels, 2013).

Een ander negatief aspect van familiale bedrijfsleiders is dat zij meestal minder bekwaam zijn dan professionele managers (Lambrecht, Molly, Diane, Broekaert, & Michiels, 2013). Zo is ook uit onderzoek van Bloom en Van Reenen (2010) gebleken dat wanneer een familiebedrijf geleid wordt door een afstammeling van de oprichter, het bedrijf over het algemeen minder goed gemanaged wordt. Een mogelijke verklaring vinden we in de toepassing van het eerstegeboorterecht. Dit houdt in dat ouders verkiezen dat hun oudste zoon het familiebedrijf opvolgt, ongeacht zijn kennis of talent. Studies hebben aangetoond dat familiebedrijven die hun CEO selecteren uit een pool van familieleden in facto niet slechter worden gemanaged dan andere bedrijven. Alleen indien het familiebedrijf de keuze van de opvolger enkel baseert op het eerstegeboorterecht, zal het management hier onder lijden (Vos, 2010). Ook kan een familiale opvolger misbruik maken van de generositeit van zijn/haar ouders. Vaak zijn ouders meer bezorgd om hun kinderen dan omgekeerd en daar kunnen de kinderen dan misbruik van maken (Lambrecht, Molly, Diane, Broekaert, & Michiels, 2013). Dit blijkt ook uit onderstaande tabel die een antwoord geeft op de volgende vraag: "Waarom kiezen ondernemers voor een familiale opvolging?". De twee voornaamste redenen zijn: 1) Het geven van een kans aan de eigen kinderen en 2) het kind in staat stellen geld te verdienen. Het belang van het kind komt dus voor het algemeen belang.

**Tabel 4:** Redenen voor familiale opvolging (scorecardopvolging.be)

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

De zojuist vermelde auteurs stellen dus dat het bedrijf over het algemeen minder goed wordt gemanaged door een familiale CEO. Een ander onderzoek spreekt deze bevinding echter tegen. Zo stellen McConaughy et al. (1998) dat familiale opvolgers het bedrijf efficiënter leiden dan een CEO zonder familieband (Degraen, 2013). In de literatuur bestaat er hier dus geen eenduidigheid over. Elk type CEO heeft zijn eigen sterktes en zwaktes. Zo zal een familiale CEO vaak meer belang hechten aan kwaliteit omdat er een sterke verbondenheid is met de onderneming (Kwak, 2003). Ook kan een familiale CEO sterk gedreven zijn om de bedrijfswinst te verzekeren om zo de reputatie van het bedrijf hoog te houden (Davis et al., 1997). Toch kan een familiale CEO ook enkele problemen met zich meebrengen zoals een te grote generositeit jegens de familieleden, hetgeen kan resulteren in

een daling van de bedrijfswaarde. Een externe CEO staat echter bekend om zijn bekwaamheid en professionaliteit. Desondanks, kan er sprake zijn van een belangenconflict tussen de aandeelhouders en de externe CEO indien deze laatste geen significant deel van de bedrijfsaandelen bezit. In dit geval is het belangrijk dat dit belangenconflict wordt erkend, gemonitord en gemanaged zodat de agency kosten worden geminimaliseerd (Degraen, 2013). Een externe bedrijfsleider is vooral aan te raden wanneer het bedrijf behoefte heeft aan geavanceerde managementcapaciteiten en wanneer de familiale controle niet al te sterk is. Een te sterke familiale controle kan de externe CEO echter weerhouden om zijn capaciteiten ten volle in te zetten voor het familiebedrijf. Verder is een externe CEO doorgaans meer resultaatgericht en is deze minder betrokken bij familiale conflicten (Lambrecht, Molly, Arijs, Broekaert, & Michiels, 2013).

Naast een opsomming van de negatieve aspecten zetten we ook even de positieve aspecten van een familiale opvolging voor u op een rij (Lambrecht, Molly, Arijs, Broekaert & Michiels, 2013; Vos, 2010).

- |   |   |
|---|---|
| - Aanwezigheid van onbewuste kennis (tacit knowledge)         | - Sterke bekommernis over de familie en de familiale waarden      |
| - Sterke loyaliteit tegenover het bedrijf                     | - Lange termijn focus (toekomstgericht)                           |
| - Sterke bekommernis over de reputatie van het familiebedrijf | - Hoger vertrouwen in een familielid dan in een onbekende externe |

#### **4.6 Conclusie**

De overgrote meerderheid van de familiebedrijven verkiest een familiale opvolger boven een externe opvolger. Wel moet de familiale opvolger over een aantal vaardigheden en competenties beschikken om zijn functie als CEO doeltreffend te kunnen uitoefenen. Zo moet de familiale CEO de volgende negen intelligenties bezitten én toepassen in de praktijk: strategische intelligentie, systeemintelligentie, politieke intelligentie, familiale rationele intelligentie, waardenintelligentie, technische intelligentie, intelligentie van impliciete kennis, managementintelligentie en ondernemersintelligentie. Naast deze algemene intelligenties is ook de persoonlijkheid van de opvolger zeer belangrijk. Allereerst moet de CEO voldoende zelfvertrouwen hebben en daarnaast moet men ook een goede zelfkennis hebben. Logischerwijs moet de familiale CEO een geboren leider zijn. Dit houdt in dat hij besluitvaardig is en de rest van de organisatie moet kunnen overtuigen en motiveren om de uitgestippelde visie uit te voeren. Daarnaast moet de CEO er op toezien dat zowel de actieve als de passieve eigenaars dezelfde visie delen (gedeelde eigenaarschapsvisie). Bovendien moet hij/zij over voldoende empathisch vermogen beschikken. Verder moet men flexibel zijn om het gedrag aan te passen in functie van de situationele context. Bovendien is ook de motivatiereden gelinkt aan het succes van een familiale CEO. Zo moet de opvolger persoonlijk gedreven en gemotiveerd zijn om het bedrijf op te volgen. Ook zal de slaagkans hoger liggen als de familiale CEO reeds ervaring buiten het familiebedrijf heeft opgedaan. Hierdoor kan men de eigen sterktes en zwaktes ontdekken, zelfvertrouwen opbouwen en zich bewijzen t.o.v. de eigen familie. Theoretisch gezien kan de invloed van een familiale CEO op het familiebedrijf zowel positief als negatief zijn. Een familiale CEO is dus niet per definitie beter dan een externe CEO. Veel hangt af van de bekwaamheid, capaciteiten, ervaring, persoonlijkheid en motivatiereden van de opvolger in kwestie.

## **HOOFDSTUK 5: VAN EXTERNE OPVOLGER NAAR IDEALE OPVOLGER**

---

### **5.1 De niet familiale opvolger**

Traditiegetrouw opteren familiebedrijven meestal voor een familiale opvolger. Louter één op tien kiest voor een opvolger zonder familiale band. Dit is zo omdat de bedrijfsfamilie vaak sceptisch staat tegenover een externe CEO. Hierbij duiken dan de volgende vragen op: "Is een externe CEO wel betrouwbaar?", "Zullen de familiale normen en waarden bestendig blijven?", "Zal de familie de controlemacht kunnen behouden?" en "Zal de buitenstaander goed overweg kunnen met de familie?". Toch kan een externe opvolger een waardevol alternatief betekenen indien er geen geschikte opvolger binnen de familiekring aanwezig is. Zo kan een externe CEO een grote bijdrage leveren aan de innovativiteit, competitiviteit en kennisbasis van een familiebedrijf. Hij/zij heeft namelijk gedurende lange tijd externe ervaring en kennis opgebouwd. Verder vormen familiebedrijven een vruchtbare basis voor emotionele conflicten en speelt de buitenstaander ook een rol als bemiddelaar. Tot slot kan de niet familiale CEO ook de rol van brugmanager innemen, waarbij deze tijdelijk de bedrijfsleiding voor zijn/haar rekening neemt totdat de volgende generatie klaar is om het roer over te nemen (Hendriks, et al., 2014).

Een niet familiale CEO die beschikt over de juiste competenties gezien de bedrijfscontext, kan een positieve invloed uitoefenen op de bedrijfsprestaties. Dit positieve effect kan worden versterkt door een decentralisatie van de controle. Concreet wil dit dus zeggen dat de externe CEO over voldoende controlemacht dient te beschikken om zijn unieke kennis en expertise optimaal te kunnen inzetten. Een erg controlerende familiale eigenaar kan namelijk erg verstikkend zijn. Echter is het niet zo dat de aanwerving van een niet familiale CEO automatisch zal leiden tot verbeterde bedrijfsprestaties. Deze relatie is niet eenduidig en hangt af van de karakteristieken en competenties van de opvolger en de situationele context (Hendriks, et al., 2014).

### **5.2 Factoren voor een succesvolle samenwerking met een externe CEO**

Onderzoek van Blumentritt et al. (2007) heeft aangetoond dat er vier factoren zijn die bijdragen tot het succesvol functioneren van een professionele CEO in een familiebedrijf, zijnde:

1. bedrijfscompetenties
2. sociale competenties
3. een actieve Raad van Bestuur
4. een familieraad (familieforum)

#### **5.2.1 Bedrijfscompetenties**

Onderzoek van Blumentritt et al. stelt dat een professionele CEO eerst en vooral de juiste capaciteiten moet bezitten. Daarnaast moet het een gedreven persoon zijn die beschikt over een gezonde dosis prestatiedrang (Van den Bossche, 2011). Ook wordt een succesvolle externe CEO gekenmerkt door enige bescheidenheid en nederigheid. Meer specifiek wil dit dus zeggen dat de CEO zijn ego aan de kant moet kunnen schuiven ten gunste van het bedrijf en de familie. Ook zal hij/zij niet snel opscheppen over zichzelf en goede resultaten eerder toewijzen aan anderen. Bij slechte resultaten daarentegen neemt hij zelf de verantwoordelijkheid (Hendriks, et al., 2014). Bovendien moet de externe opvolger een aantal professionele vaardigheden hebben. Wat deze vaardigheden betreft zijn vooral ervaring met leidinggeven, sector kennis, ondernemingszin, nauwkeurigheid en transparantie heel belangrijk (Van den Bossche, 2011). Een succesvolle externe CEO leidt het bedrijf zoals een

familiale opvolger dat zou doen, ook al is hij/zij geen lid van de familie en geen eigenaar van het bedrijf. Hij/zij leidt het familiebedrijf in facto alsof het zijn eigen bedrijf zou zijn (Hendriks, et al., 2014). Naast de professionele competenties, is ook de persoonlijkheid en de integriteit van de CEO niet onbelangrijk. Het belang van de personaliteit situeert zich op twee niveaus. Ten eerste hebben succesvolle professionele CEO's een goed begrip van de familiale waarden waardoor ze in staat zijn om succesvol te opereren binnen deze context (Van den Bossche, 2011). De neiging om verscheidene veranderingen door te voeren is bij externe opvolgers enorm groot. Echter mogen deze veranderingen geen bedreiging vormen voor de bedrijfsfamilie. Wanneer de familie het gevoel heeft dat hun familiecultuur in gevaar dreigt te komen, zullen ze er alles aan doen om hun cultuur te beschermen. De familie zal zich dan zonder twijfel verzetten tegen de verandering waardoor deze bijgevolg gedoemd is om te mislukken. Rekening houden met de familietradities en de cultuur is voor het succes van een externe CEO dus van groot belang. We kunnen bijgevolg stellen dat wanneer de persoonlijke uitgangspunten en waarden in overeenstemming zijn met de waarden en normen van het familiebedrijf, er al een hele groot stap gezet zal zijn in de richting van het succesvol functioneren van de externe CEO in het familiebedrijf (Hendriks, et al., 2014). Ten tweede is een succesvolle externe CEO in staat om de juiste vaardigheden op het juiste moment toe te passen waarbij hij/zij in staat is om de noodzakelijke veranderingen daadwerkelijk door te voeren. De CEO moet een helder langetermijn pad uitstippelen en het bedrijf leiden in belang van de hele bedrijfsfamilie. Hierbij is het niet de bedoeling dat men zijn voorganger gewoon klakkeloos kopieert (Van den Bossche, 2011).

### **5.2.2 Sociale competenties**

Naast de bedrijfscompetenties spelen ook de sociale vaardigheden een belangrijke rol. Dit houdt in dat de CEO de nodige emotionele competenties moet bezitten. Concreet wil dit zeggen dat hij/zij betrouwbaar moet zijn, op de hoogte moet zijn van de heersende familiekwesities en hier professioneel en onpartijdig mee moet kunnen omgaan (Van den Bossche, 2011). Daarnaast moet de CEO een intensieve en open communicatiecultuur met de familieleden, de overdrager en de medewerkers tot stand brengen. Het opbouwen van kwaliteitsvolle relaties is echter geen evidentie en vraagt grote inspanningen van alle actoren. Door op een onderzoekende manier in gesprek te gaan met elkaar komt men veel te weten over de onbekende wereld van de ander. Als men zich dan ook empathisch opstelt en oprecht begrip toont voor elkaars visie, zal er een vertrouwensbasis gecreëerd kunnen worden waarbij men gezamenlijk tot het inzicht komt dat men elkaar nodig heeft om er een succes van te maken. De familiale eigenaar zal de nieuwe CEO helpen door zijn waardevolle kennis (behaald uit het verleden) over te dragen. De opvolger zal op zijn beurt deze kennis moeten plaatsen binnen zijn eigen kennis- en perceptiekader. Gezamenlijk leren en ontwikkelen is hét uitgangspunt binnen het kennisuitwisselingsproces (Hendriks, et al., 2014).

### **5.2.3 Actieve Raad van Bestuur**

Louter 22 procent van alle familiebedrijven heeft een actieve Raad van Bestuur (VOKA, 2013). Nochtans speelt de RvB een onmisbare rol binnen het opvolgingsvraagstuk. Zo kan de RvB tijdig een opvolgingsplan uitwerken en het bewustwordingsproces omtrent de opvolging bij de huidige CEO in gang zetten, alsook helpen met het objectiveren van het selectie- en wervingsproces van een

geschikte opvolger (Hendriks, et al., 2014). Een actieve RvB neemt dus o.a. het initiatief om de huidige familiale zaakvoerder aan te sporen om tijdig na te denken over de opvolgingsproblematiek, helpt de overdrager met een goede voorbereiding van het opvolgingsproces en leidt dit proces in goede banen (Unizo, 2014). Bovendien heeft onderzoek uitgewezen dat een externe CEO enkel wenst te werken in een familiebedrijf op voorwaarde dat er sprake is van een sterke en actieve RvB. Hiervoor kunnen twee redenen naar voor worden geschoven. De eerste reden handelt over de grote verscheidenheid aan visies over de strategische koers van het familiebedrijf. De kans op een meningsverschil is hier erg groot. Bijgevolg moet de externe CEO veel tijd en energie spenderen aan het rechtvaardigen van zijn mening tegenover de passieve en actieve familiale aandeelhouders. Echter wanneer de CEO rechtstreeks kan communiceren met de RvB, kan deze inefficiëntie worden vermeden. Het is per slot van rekening ook de taak van de RvB om actief mee te denken over de strategische richting van de bedrijf. Een tweede reden heeft te maken met de complexiteit van bepaalde beslissingen. Soms moeten er moeilijke beslissingen worden gemaakt die in het belang zijn van het bedrijf, maar indruisen tegen het familieperspectief. Stel nu bijvoorbeeld dat, onder druk van de familie, een familielid wordt aangeworven die niet volledig voldoet aan het gevraagde jobprofiel. Na enige tijd blijkt dat deze persoon incompetent is voor deze job en de bedrijfsresultaten lijden eronder. In dit geval moet de CEO in staat zijn om het incompetent familielid over te brengen naar een andere functie of te ontslaan. In zo'n situatie mag het familieperspectief niet de overhand nemen, maar moet het bedrijfsperspectief primeren. Een actieve RvB moet in dit geval een ondersteunde rol vervullen en ter zijde van de CEO staan ter ondersteuning van de gemaakte beslissing. Daarnaast draagt een actieve RvB bij tot een hoger kwaliteitsniveau van de genomen strategische beslissingen in familiale ondernemingen. Naast de ondersteunde en adviserende rol vervult de RvB ook een belangrijke controlerol. Meer concreet houdt dit in dat de objectieve RvB moet nagaan of de CEO en het managementteam handelen in het belang van het familiebedrijf en de aandeelhouders. Met andere woorden moet de RvB er op toezien dat er geen belangenconflicten opduiken tussen het bedrijfsperspectief en het eigenaarsperspectief (Hendriks, et al., 2014).

#### **5.2.4 Familieforum**

In het geval van een omvangrijke bedrijfsfamilie kunnen familievergaderingen soms zeer tijdsintensief en energievretend zijn. Echter wanneer de discussies te lang duren, kunnen er frustraties ontstaan waarbij sommige familieleden bijgevolg zullen afhaken. Om dit te vermijden is het oprichten van een familieforum sterk aan te bevelen. Dit orgaan bestaat uit een aantal vertegenwoordigers van elke familietak, waarbij de effectiviteit het hoogst zal zijn als er vertegenwoordigers van zowel de actieve als de passieve familieleden in opgenomen worden. De gehele familie heeft een belang in het bedrijf en daarom is het beter dat eenieder, via een delegatie, bij de familiebijeenkomsten betrokken worden (Jansen & Flören, 2006). Het familieforum zorgt voor harmonie en familiale betrokkenheid door duidelijke afspraken overeen te komen inzake de rol die de familie speelt binnen het bedrijf. Het is een communicatiekanaal dat de familieleden op de hoogte brengt over de huidige stand van zaken, de belangrijke trends en de genomen beslissingen in het bedrijf. De vergaderingen hebben dus hoofdzakelijk een informatief karakter, maar kunnen ook educatief van aard zijn. Het draagt dus bij tot een versterking van de communicatie en de familiale banden alsook de creatie van een vertrouwensbasis (Matser, Helvert, Pol, & Kuiken, 2013).



### **5.3 Familiale of externe opvolger?**

Voor de continuïteit van het familiebedrijf is het zeer belangrijk om op voorhand goed na te denken over wie de meest geschikte persoon is om het bedrijf op te volgen (EROV, 2013). Hierbij is het van groot belang dat de opvolger wordt geselecteerd aan de hand van een aantal vooraf bepaalde objectieve criteria (van Teeffelen, 2011). Zo kan men in een familieraad bij voorbaat duidelijke afspraken maken over de specifieke criteria waaraan de opvolger moet voldoen en over de manier waarop het besluitvormingsproces zal verlopen. Voordat opgroeiende familieleden voor studie- en beroepsbeslissingen komen te staan, is het aangewezen om tijdig en meermaals binnen de familiekring te discussiëren over de vraag of de ambities en de capaciteiten van de kinderen in lijn liggen met de toekomstige mogelijkheden en noden van het familiebedrijf. Hierbij kan het raadzaam zijn om een externe bemiddelaar bij de discussies te betrekken opdat de communicatie tussen de familieleden vlot verloopt (FBNed, 2013). Als men binnen de familiekring geen geschikte kandidaat-opvolger vindt, dan is het beter voor de continuïteit van het bedrijf om een externe persoon aan te trekken (EROV, 2013). Aldus Hans van Nore in Het Ondernemersbelang Zwolle (2012): "De continuïteit van het bedrijf staat voorop; mijn opvolger moet vooral geschikt zijn. Of die familie is of van buiten komt, is mij om het even" (p. 9).

### **5.4 Conclusie**

In de zoektocht naar een opvolger kan men kiezen voor een familiale of een externe opvolger. Gewoonlijk hebben de meeste familiale eigenaars een grote voorkeur voor een familielid. Echter is er niet altijd een geschikte kandidaat-opvolger aanwezig binnen de familiekring. In het belang van de continuïteit van het familiebedrijf zal men zijn blik dan moeten verruimen en op zoek moeten gaan naar een opvolger zonder familieband die wel voldoet aan het gevraagde functieprofiel. De keuze voor een externe CEO is zeker niet uit den boze, maar moet als een waardevol alternatief worden beschouwd bij gebrek aan een geschikte familiale opvolger. Er is geen eenduidige relatie tussen een externe CEO en de bedrijfsresultaten. Alles hangt af van de persoonlijkheid, bedrijfscompetenties en sociale vaardigheden van de opvolger. Daarnaast is het ook belangrijk dat er een fit is met de cultuur van het familiebedrijf. Tot slot is ook de aanwezigheid van een actieve RvB en/of een familieraad (familieforum) van doorslaggevend belang voor het succesvol functioneren van een externe CEO in een familiebedrijf.

## DEEL III: EMPIRISCH ONDERZOEK

### 1. Algemene informatie

Hieronder vindt u twee tabellen waarin alle relevante informatie omtrent de zeven diepte-interviews (eerste tabel) en de zes casestudies uit het programma 'Het blijft in de familie' (tweede tabel) is opgenomen.

	Geïnterviewde	Familiebedrijf	Generatie	Datum	Duur	Lengte transcript
Resp. 1	Mr. Rob Dethier	Bouwbedrijf Dethier	2 <sup>de</sup> /3 <sup>de</sup>	30/3/15	00:42:00	5 pp.
Resp. 2	Mr. Herman Van de Velde	Van de Velde Lingerie	4 <sup>de</sup>	03/4/15	01:00:00	9 pp.
Resp. 3	Mr. Michel Lambrechts	Tegelbedrijf Lambrechts-Nicolaers	4 <sup>de</sup>	09/4/15	01:02:00	8 pp.
Resp. 4	Mr. Wouter Torfs	Schoenen Torfs	3 <sup>de</sup>	13/4/15	01:05:00	8 pp.
Resp. 5	Mevr. Isabelle Alen en Mr. Eugène Alen	Belisol ramen en deuren	1 <sup>ste</sup> /2 <sup>de</sup>	20/4/15	01:19:00	10 pp.
Resp. 6	Mr. Koen Beulen	Hout & interieur Beulen	4 <sup>de</sup>	24/4/15	01:16:00	7 pp.
Resp. 7	Mevr. Ann Claes	JBC	2 <sup>de</sup>	08/5/15	01:03:00	10 pp.
$\Sigma =$					07:27:00	57 pp.

	Familiebedrijf	Generatie	Datum	Duur	Lengte transcript	Verwijzing naar (*)
Case 1	Nv Vervoordt	1 <sup>ste</sup> /2 <sup>de</sup>	08/1/14	00:26:00	3 pp.	/
Case 2	Palm	2 <sup>de</sup>	20/2/14	00:26:00	4 pp.	/
Case 3	Soudal	1 <sup>ste</sup>	25/2/14	00:26:00	3 pp.	/
Case 4	Van de Velde Lingerie	4 <sup>de</sup>	12/3/14	00:26:00	4 pp.	Respondent 2
Case 5	Schoenen Torfs	3 <sup>de</sup>	10/2/14	00:25:00	4 pp.	Respondent 4
Case 6	JBC	2 <sup>de</sup>	21/1/14	00:26:00	3 pp.	Respondent 7
$\Sigma =$				02:35:00	21 pp.	

(\*) Aangezien het mij gelukt is om een interview vast te krijgen met de familiebedrijven uit de laatste drie cases, ga ik deze voor de simpliciteit samen nemen met de bijhorende respondent tijdens de bespreking van de bevindingen en de discussie.

De volledige transcripties van de videofragmenten en de interviews werden niet opgenomen in deze thesis, maar zijn verkrijgbaar op aanvraag bij de auteur en mits toestemming van de respondent.

### 2. Bevindingen

Hierna vindt u per thema de bevindingen van het empirisch onderzoek in een overzichtelijke tabel. Links vindt u het nummer van de respondent of de case (zie ook bovenstaande tabellen) en rechts worden de bevindingen weergegeven. Boven elke tabel worden tevens enkele interessante quotes vermeld die tijdens de interviews naar boven kwamen.

## THEMA 1: Motivatiereiden

"De motivatiereiden is essentieel. Je moet in het familiebedrijf stappen omdat je het zelf graag wil doen en niet omwille van de familiale druk. Anders houd je het toch niet vol." (Koen Beulen)

"Je moet elke dag tevreden kunnen opstaan en uw werk graag doen. Als de persoonlijke motivatie er niet is, en het gaat bijvoorbeeld om geldbejag of familiale druk, dan ga je dat niet tot een goed einde kunnen brengen." (Isabelle Alen)

"Bij ons moet niemand in het familiebedrijf komen. Ze mogen dat, maar moeten niet. Als je geen interesse hebt in het familiebedrijf dan moet je dat niet doen. Uiteindelijk wil je alleen maar dat uw kinderen gelukkig zijn dus ze moeten iets doen wat ze graag doen." (Ann Claes)

<b>Resp. 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De zoon van de oprichter was de oudste familiale kandidaat-opvolger. Zijn neven waren allemaal veel jonger als hem dus het was logisch dat hij in de voetsporen van zijn vader zou treden. Al van jongs af aan had hij een grote interesse voor het familiebedrijf. Bij zijn studiekeuze heeft hij hier ook rekening mee gehouden.</li> </ul>
<b>Resp. 2</b>	<p><u>Opvolger binnen de 2<sup>de</sup> generatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De zoon van de oprichter wou na zijn studies niet in het familiebedrijf komen. Echter, heeft zijn vrij dominante vader hem ongeduldig gevraagd om in zijn voetsporen te treden. De zoon heeft deze vraag toch positief beantwoord omdat hij vond dat hij geen andere keuze had. Hij ervoer het als zijn plicht en heeft dit dan ook met volle overgave gedaan. Hij heeft het zich nooit beklagd dat hij in het familiebedrijf is gestapt, ook al was het niet zijn eerste keuze.</li> </ul> <p><u>Opvolger binnen de 3<sup>de</sup> generatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eén zoon stapte meteen in het bedrijf terwijl de andere zoon ervan overtuigd was dat hij nooit in het bedrijf zou stappen. Deze laatste zoon had andere dromen en is naar Afrika vertrokken. Dit was voor hem een levenservaring. Alleen was het werk daar niet zo interessant en wilde hij niet heel zijn leven een carrière in het buitenland opbouwen. Na enige tijd is het dan toch beginnen kriebelen om in het familiebedrijf te stappen en heeft hij een brief naar zijn vader geschreven.</li> </ul>
<b>Resp. 3</b>	<p><u>Opvolgers binnen de 3<sup>de</sup> generatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alle vier kinderen zijn in het bedrijf gestapt zonder enige onderbouwde keuze.</li> </ul> <p><u>Opvolgers binnen de 4<sup>de</sup> generatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rond de jaren 2000 e.v. zijn drie van de vier kinderen van de 3<sup>de</sup> generatie uit het bedrijf gestapt. De overblijver werd dus geconfronteerd met drie posten die plots vrijkwamen. Daarom heeft hij aan zijn oudste dochter gevraagd om tijdelijk te komen helpen aangezien zij haar studies net had beëindigd. Na enige bedenktijd heeft zij deze vraag positief beantwoord. Tot op heden is ze nog steeds actief in het bedrijf.</li> <li>- De jongste dochter van de 4<sup>de</sup> generatie heeft meteen laten weten dat ze geen interesse heeft in het bedrijf.</li> <li>- De zoon is later in het bedrijf gestapt. De sfeer was verbeterd aangezien een aantal familieleden uit het bedrijf waren gestapt. Dit was voor hem een belangrijke motivatiereiden. Hij heeft zijn toenmalige job grondig afgewogen tegen een carrière in het familiebedrijf. Zijn keuze voor het familiebedrijf was een weloverwogen keuze. Andere motivatiereidenen waren: de goede relatie met zijn zus die reeds in het bedrijf zat, een grotere voldoening, een kortere link tussen de personen, de appreciatie om wie je bent en meer zelfsturing.</li> </ul>
<b>Resp. 4</b>	<p><u>Opvolgers binnen de 3<sup>de</sup> generatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De vraag om op te volgen werd gewoon gesteld. De opvolger ervoer een lichte morele familiale beïnvloeding. Toch heeft hij gekozen voor het familiebedrijf en zijn toenmalige job opgegeven. Het was zijn persoonlijke beredeneerde keuze.</li> <li>- De nicht van de huidige CEO is tien jaar later ook in het familiebedrijf gestapt omdat haar vader graag één van zijn kinderen in het bedrijf zag stappen en omdat de ouders er niet gerust in waren dat het goed ging komen met haar. De dochter zelf zegt dat dit niet de beste drijfveer is om één van uw kinderen in het familiebedrijf op te nemen.</li> </ul>
<b>Resp. 5</b>	<p><u>Opvolger binnen de 4<sup>de</sup> generatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indirecte familiale beïnvloeding doordat de vader zijn zoon vroeg om als 'consultant management solutions' het familiebedrijf te waarderen. De zoon heeft een bedrijfswaardering gemaakt en advies verleend. De vader heeft zijn zoon toen gevraagd of hij zijn rol niet wilde overnemen. Na de vraag van zijn vader</li> </ul>

	<p>heeft de zoon bewust gekozen voor het familiaal bedrijf omdat het hem interessant leek. Ook wou hij het bedrijf in een nieuwe richting doen groeien.</p>
<b>Resp. 6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De twee oudste dochters van de oprichter zijn allebei in het bedrijf gestapt. Ze zijn hier opgegroeid, hebben er altijd hun huiswerk gemaakt en vakantiewerk gedaan. Ze kenden het bedrijf zo goed dat het na hun (rechten)studie de meest logische stap was om in het familiebedrijf te stappen.</li> <li>- De tweede oudste dochter had niet meteen een interesse voor de advocatuur. Bovendien was er werk in het familiebedrijf en vond ze het bijna onlogisch om hier niet te beginnen. Andere motiveredenen waren: het feit dat haar oudere zus hier ook actief was, de fijne sfeer en de vele groeimogelijkheden.</li> <li>- De jongste dochter studeert momenteel nog, maar men vindt het een logische stap dat ook zij in het familiebedrijf zal komen als zij dat graag wil.</li> <li>- De vader heeft zijn dochters altijd gestimuleerd om in het bedrijf te komen.</li> </ul>
<b>Resp. 7</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De dochter heeft vakantiewerk in het familiebedrijf gedaan en dat beviel haar wel. Ze heeft één jaar in Leuven gestudeerd, maar heeft haar studies beëindigd omdat ze zich erg eenzaam voelde. De werkwereld in het familiebedrijf sprak haar veel meer aan. Ze vond het fijn om samen met haar vader kleding te gaan inkopen en mee naar de beurs te gaan.</li> <li>- De oprichter geeft eerlijk toe dat hij liever gehad zou hebben dat zijn dochter meer gestudeerd had. Echter kon hij zijn dochter niet overtuigen om verder te studeren. Ze had geproefd van de werkwereld en haar besluit stond vast.</li> <li>- Ook de zoon heeft vakantiewerk gedaan in het familiebedrijf. Hij deed dit om te beseffen hoe fijn het was om student te zijn. Hij heeft zijn studies afgemaakt en ambieerde een job bij een multinational. De vader zag het potentieel en vroeg zijn zoon om in het familiebedrijf te stappen. De vader kon hem overtuigen met zijn plannen om het bedrijf groter te maken als hij en zijn zus erbij zouden zijn. De zoon heeft toen vrij snel beslist om in het familiebedrijf te stappen.</li> </ul>
<b>case 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De oudste zoon was al heel vroeg geïnteresseerd in de familiezaak en is op 19-jarige leeftijd in het bedrijf gestapt omdat hij hier een echte passie voor heeft.</li> <li>- De jongste zoon wou eerst niet in het familiebedrijf stappen. In zijn jeugd had hij negatieve associaties met het bedrijf omdat er nooit een onderscheid was tussen thuis en werk. Hij zag de klanten als indringers in zijn privéwereld. Hij is naar het buitenland getrokken en zijn ouders hebben dit toegelaten zonder veel discussie. Tegen alle verwachtingen in is hij teruggekomen voor een job in het familiebedrijf. Hij is zich gaan focussen op immobiëlen omdat zijn vader hier te weinig tijd voor had.</li> </ul>
<b>case 2</b>	<p><u>Opvolger binnen de 2<sup>de</sup> generatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De oprichter had zelf geen kinderen en ging op zoek naar een geschikte familiale opvolger. Hij heeft dan aan een familielid gevraagd of hij geen interesse had om in het bedrijf te komen. Deze persoon zag dit als een plicht om het levenswerk van zijn oom verder te zetten. Daarnaast kende het bedrijf een sterke groei en moest er geïnvesteerd worden en capaciteit opgebouwd worden. Als ingenieur was dit op zijn lijf geschreven en sprak dit hem aan.</li> </ul> <p><u>Opvolger binnen de 3<sup>de</sup> generatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eén zoon had al van jongs af aan de droom om piloot te worden. Anderzijds werkte hij al drie jaar in het familiebedrijf en dat voelde ook goed. Toch beslist hij om uit het familiebedrijf te stappen en kiest hij voor een pilootopleiding.</li> <li>- De vader is tot het besef gekomen dat het fout was om de droom van zijn zoon (piloot) slecht te praten. Daarom heeft hij zijn zoon de kans gegund om zijn eigen weg te gaan. Als vader wil je je kinderen gelukkig zien.</li> </ul>
<b>case 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eén dochter is pianiste en heeft dus niet het juiste profiel voor het bedrijf.</li> <li>- De andere dochter is advocaat, maar ziet het momenteel niet zitten om in het familiebedrijf te komen. Ze is niet compatibel met haar vader en is karakterieel een zwart-wit figuur net zoals haar vader. Ze denkt dat het zowel voor haarzelf als haar vader beter is dat ze niet in het familiebedrijf komt werken.</li> <li>- De zoon wil zijn vader graag opvolgen. Het wil graag binnen het familiebedrijf een leidinggevende functie verwerven en het is zijn ambitie om na verloop van tijd in de voetsporen van zijn vader te treden. Hij vindt van zichzelf dat hij goede leidinggevende capaciteiten heeft en goed met mensen kan omgaan. Zijn vader vindt hem zeker ook bekwaam en twijfelt niet aan zijn potentieel.</li> </ul>

## THEMA 2: Weerstand

"Mijn vader was 68 jaar toen hij definitief het roer uit handen heeft gegeven. Dat was een goede leeftijd om los te laten. Ikzelf wil wel graag vroeger loslaten. Ik denk wel dat ik dat ga kunnen omdat ik het zelf heb meegemaakt bij mijn vader." (Ann Claes)

"Ik heb schitterende ondernemers gezien die zelf een bedrijf hebben opgericht en uitgebouwd, maar die het bedrijf zelf terug ten gronde hebben doen gaan. Gewoon omdat ze hun macht niet wilden afgeven of omdat ze niet inzagen dat de volgende generatie misschien niet geschikt was. Dat is ongelofelijk spijtig. Die weg wil ik zeker niet opgaan." (Herman Van de Velde)

"Mijn vader mag een mening hebben en negen kansen van de tien heeft hij gelijk, maar hij moet zich niet achter mijn rug bemoeien en zelf actie ondernemen. Hij moet zijn mening tegen mij persoonlijk zeggen en dan kan ik nog actie ondernemen. Hij deed dat in het begin waarschijnlijk onbewust. Ik heb hem duidelijk gemaakt dat dit niet werkte op deze manier." (Koen Beulen)

"Mijn vader wil dat jij stuurt zoals hij zou sturen, maar dat kan niet. Dat zou uniek zijn, moest er iemand zijn die op identieke wijze het bedrijf kan leiden zoals mijn vader. Het moeilijke voor hem was om dat los te laten. Je kan het vergelijken met een estafetteploeg. De overdrager geeft de stok door en de opvolger neemt die dan over. De opvolger moet die stok dan natuurlijk niet meer teruggeven. Vanaf dan moet je het alleen doen." (Bart Claes)

"De problemen zijn gekomen toen mijn kinderen zelf wouden sturen. Toen ze het stuur van mij wilden overnemen en mij vanachter in de bus zetten." (Jean-Baptiste Claes)

<b>Resp. 1</b>	<p><u>Oprichters</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De oprichter had geen moeite met het overdragen van de fakkel aan zijn zoon. De twee broers van de oprichter zijn destijds mee in het bedrijf gestapt. Eén van deze broers had echter wel moeite met loslaten. Hij bood veel weerstand omdat hij de vooruitzichten voor zijn eigen kinderen in het water zag vallen. Daarnaast had hij een heel andere visie dan de opvolger. Deze weerstand zorgde voor een kritieke situatie. Uiteindelijk heeft het familiebedrijf een ander bedrijf gekocht zodat zijn zoon daar kon starten. Pas toen zijn eigen kinderen mee in het familiebedrijf zijn gekomen, heeft hij zijn rol volledig kunnen losgelaten.</li> </ul>
<b>Resp. 2</b>	<p><u>Oprichter</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De oprichter had helemaal geen moeite met loslaten. Hij heeft zijn zoon gevraagd om op te volgen. Hij wou zijn zoon absoluut in het bedrijf hebben.</li> </ul> <p><u>Bedrijfsleider van de 2<sup>de</sup> generatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De bedrijfsleider van de tweede generatie wou op zijn beurt graag de fakkel doorgeven aan zijn twee zonen. Eén zoon is meteen in het bedrijf gestapt, terwijl de andere zoon wat meer bedenktijd nodig had. Op 60-jarige leeftijd kondigt hij aan dat hij zijn rol lost, maar in de praktijk kan hij moeilijk loslaten. Officieel had hij wel al zijn bevoegdheden afgestaan, maar toch bleef hij ronddwalen en bemoeide hij zich met praktische dingen. Dit heeft vaak tot discussies geleid en werd door de opvolgers ervaren als een moeilijke periode. Na verloop van tijd heeft de overdrager dit wel ingezien en is de bemoeienis verminderd. Pas bij de beursgang heeft hij het bedrijf definitief losgelaten.</li> </ul>
<b>Resp. 3</b>	<p><u>Bedrijfsleider van de 3<sup>de</sup> generatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De eerste vijf jaar nadat de zoon van de 4<sup>de</sup> generatie in het bedrijf gestapt was, had de vader het psychologisch moeilijk om los te laten. De vader was toen nog voor 80 procent betrokken. De drie volgende jaren is dit dan gedaald naar 50 procent. Van weerstandig en bemoeiziek gedrag is er geen sprake.</li> <li>- De kinderen geloven niet dat de vader ooit definitief zal loslaten, maar dat vinden zij niet erg. De vader vormt een klankbord en met drie zie je altijd meer, dan met twee of alleen.</li> </ul> <p><u>Interne omgeving</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Er was geen weerstand bij de medewerkers toen de 4<sup>de</sup> generatie in het bedrijf kwam. Hij wilde eerst hetzelfde doen als wat de medewerkers deden in de 'onderste lagen' van het bedrijf. Zodra hij hierover voldoende kennis had vergaard, ging hij weer een stapje verder. Als je dit doet, zal de acceptatie van de medewerkers hoger liggen en zal er geen of weinig weerstand zijn.</li> </ul>

<b>Resp. 4</b>	<u>Bedrijfsleider van de 2<sup>de</sup> generatie</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Na de generatiewissel heeft de overdrager nog drie jaar samengewerkt met de opvolger. Hierna heeft hij zijn rol als CEO definitief losgelaten. Hij had hier niet zoveel moeite mee omdat het goed was geweest voor hem.</li> <li>- Geen sprake van inmenging of bemoeizucht nadat de vader had losgelaten.</li> </ul>
<b>Resp. 5</b>	<u>Bedrijfsleider van de 3<sup>de</sup> generatie</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De bedrijfsleider heeft losgelaten op 53-jarige leeftijd, vier maanden nadat de opvolger in het bedrijf was gekomen.</li> <li>- De overdrager heeft vrij snel afstand genomen van het familiebedrijf omdat hij aanvoelde dat het niet gemakkelijk was om een bedrijf met twee te leiden. Hij is zich dan gaan bezighouden met andere dingen buiten het bedrijf.</li> </ul>
<b>Resp. 6</b>	<u>Oprichter</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De oprichter heeft tot op heden het familiebedrijf nog niet volledig losgelaten.</li> <li>- Hij is erg gepassioneerd door zijn bedrijf en het woord 'niet werken' kent hij niet. Hij ziet dit eigenlijk niet als werken. Hij doet dit voor zijn plezier.</li> <li>- Hij is momenteel 64 jaar en geeft aan dat hij op zijn 65<sup>ste</sup> een minder actieve rol wil spelen binnen het bedrijf.</li> <li>- Zijn dochters denken dat hij niet van vandaag op morgen zal loslaten en verwachten dat hij nog zeker tien jaar actief zal zijn in het familiebedrijf. Zij vinden dit helemaal niet erg want ze krijgen voldoende vrijheid.</li> </ul> <u>Interne omgeving</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Er was geen weerstand bij de medewerkers omdat zij de dochters hebben zien opgroeien in het bedrijf.</li> <li>- Wel kwam er weerstand van de afgevaardigde bestuurder bij de nieuwe generatiewissel. Hij moest het bedrijf leiden maar de oprichter ging nooit naar hem, maar altijd via zijn dochters. Op termijn was dit niet meer houdbaar voor de afgevaardigde bestuurder en is men als vrienden uit elkaar gegaan.</li> <li>- De oude generatie franchisenemers hebben een vertrouwensrelatie met de oprichter en hebben liever met hem te doen dan met de dochters. Ooit zullen zij zich toch moeten aanpassen als de oprichter definitief uit het bedrijf stapt.</li> </ul>
<b>Resp. 7</b>	<u>Oprichter</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De overdrager heeft pas op zijn 68<sup>ste</sup> het roer definitief uit handen gegeven.</li> <li>- Tot op heden heeft hij het familiebedrijf (mentaal) nog niet kunnen loslaten. Zo heeft hij in het nieuwe gebouw een eigen kantoor veroverd. Hij doet nu de immobiliën, maar bemoeit zich wel niet meer met het familiebedrijf.</li> </ul> <u>Interne omgeving</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De opvolgers zijn allebei op de werkvloer begonnen. In het begin was het dus zeker geen bureaujob. Dit heeft gezorgd voor appreciatie bij de medewerkers.</li> </ul>
<b>case 1</b>	<u>Oprichter</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De oprichter vindt loslaten een emotioneel proces. Soms heeft hij het gevoel dat hij overbodig is.</li> <li>- Hij is trots op het succes van zijn zonen en heeft er vertrouwen in dat zij het bedrijf groot kunnen maken. Dit geeft hem de vrijheid om sneller los te laten.</li> </ul>
<b>case 2</b>	<u>Oprichter:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De oprichter geeft zijn macht niet gemakkelijk af. Zo is de opvolger bijna heel zijn carrière adjunct-bedrijfsleider geweest. Hij is nooit CEO kunnen worden. De oprichter was gedelegeerd bestuurder, voorzitter van de Raad van Bestuur en had handtekeningbevoegdheid. Dit heeft altijd goed gewerkt. Wel had hij de opvolger beloofd dat hij nooit zou weigeren te betalen wat de opvolger had uitgegeven, ook al was het tegen zijn zin.</li> </ul> <u>Tweede generationele ondernemer</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eén zoon had al van jongs af aan de droom om piloot te worden. Zijn vader vond dit niet de juiste keuze en wou dat hij in het familiebedrijf kwam. Er was veel familiale druk. De zoon heeft drie jaar in het familiebedrijf gewerkt en leerde zijn weg daar, leerde de klanten en het product kennen en legde zijn eigen accenten. Dit voelde goed aan, maar toch bleef de drang om zijn eigen weg te gaan en piloot te worden. Uiteindelijk is hij dan uit het bedrijf gestapt. Dit vertrek heeft veel weerstand bij de medewerkers teweeg gebracht. Zijn vader legt zich er bij neer en besluit om hem wat tijd te gunnen.</li> </ul>
<b>case 3</b>	<u>Oprichter</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hij heeft moeite met loslaten.</li> <li>- Volgens zijn vrouw zal hij niet loslaten zolang hij leeft.</li> </ul>

	<p><u>Interne omgeving</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De schoonbroer die een belangrijke functie inneemt binnen het familiebedrijf vindt de samenwerking niet altijd even gemakkelijk omdat zijn baas de vader is van zijn partner. Hij heeft alles zelf moeten ontdekken. Hij beseft wel dat tegen zijn baas ingaan geen goede oplossing is, ook al is de verleiding soms heel groot. Enige nederigheid is dus op zijn plaats.</li> <li>- De actieve schoonbroer is, net zoals de zoon van de oprichter, erg ambitieus. Alleen is de schoonbroer dertien jaar ouder. Het zou dus ooit wel eens een strijd kunnen worden voor de opvolgersplaats (conflict tussen de kandidaat-opvolgers). Volgens de schoonbroer speelt zijn leeftijd een gunstige en bevoorrechte rol. Hij vindt dat de zoon van de oprichter nog te jong is en nog een aantal jaren nodig heeft om zich in te werken en door te groeien.</li> </ul>
--	--

### THEMA 3: Verandering en continuïteit managen

*"Never change a winning team! Je moet de sterktes van het bedrijf behouden en u omringen door mensen met nieuwe ideeën en de juiste expertises waar het bedrijf vandaag de dag behoefte aan heeft. Men moet zich aanpassen aan de wijzigende omgeving."* (Eugène Alen)

*"Ik wilde focussen op kleding. Dit zou resulteren in een omzetting want we zijn beter in kleding dan in schoenen. Dit leidde tot heftige discussies want mijn vader deelde deze mening niet. Door het feit dat ik gebruik kon maken van cijfers, kon ik iets toevoegen aan zijn intuïtie. Als ik alleen op mijn gevoel moest afgaan, dan had ik die discussie nooit gewonnen."* (Bart Claes)

*"Als jonge generatie zie je andere dingen aankomen. De oudere generatie heeft heel wat ervaring opgebouwd en lessen geleerd uit het verleden om bepaalde zaken niet meer opnieuw te doen. Alleen belemmert dit wel de jonge generatie om veranderingen door te voeren want soms kan de situatie nu anders zijn."* (Ann Claes)

<b>Resp. 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De echte grote veranderingen zijn pas gekomen toen de 2<sup>de</sup> generatie in de zaak kwam. De opvolger wou vooruit met het bedrijf en uitbreiden. Deze visie was contrasterend met één nonkel die nog actief was in het bedrijf. Deze nonkel was erg behoudsgezind. Na enkele jaren is de nonkel toch tot inzicht gekomen dat het zo niet verder kon en is hij akkoord gegaan.</li> <li>- Zowel in de 1<sup>ste</sup> als in de 2<sup>de</sup> generatie was er sprake van een vlakke hiërarchische structuur waar beslissingen meestal samen worden genomen.</li> </ul>
<b>Resp. 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De 3<sup>de</sup> generatie heeft veel grote veranderingen doorgevoerd om het bedrijf te laten groeien. Hierdoor is het business model licht gewijzigd. Sommige beslissingen zorgden voor weerstand bij de vorige bedrijfsleider. De 3<sup>de</sup> generatie heeft voet bij stuk gehouden en de veranderingen toch doorgevoerd.</li> <li>- Je moet beslissingen nemen die goed zijn voor het bedrijf.</li> <li>- In de 1<sup>ste</sup> en de 2<sup>de</sup> generatie was het bedrijf heel Tayloristisch georganiseerd.</li> <li>- Vanaf de 3<sup>de</sup> generatie ontstond een coachende leiderschapstijl.</li> </ul>
<b>Resp. 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sinds de 4<sup>de</sup> generatie aan het roer staat, zijn er enkele grote veranderingen doorgevoerd op vlak van modernisering, vernieuwing en uitbreiding.</li> <li>- De oude generatie heeft nooit iets ingebracht tegen de veranderingen. Men liet de opvolgers daar heel vrij in. Iedereen is tevreden over hoe alles loopt.</li> </ul>
<b>Resp. 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sinds de 3<sup>de</sup> generatie zijn er grote veranderingen doorgevoerd.</li> <li>- Sterk geloof in de veranderingen bij de familiale en de externe managers.</li> <li>- Bepaalde veranderingen zorgden voor twijfels bij de RvB en de oude generatie, maar toen de motor aansloeg kwam het vertrouwen en de steun.</li> <li>- De strategische keuzes worden om de drie jaar opnieuw bekeken en dan wordt er een nieuw strategisch plan opgesteld. Je moet kritisch zijn en jezelf soms afvragen of je wel de juiste keuzes maakt.</li> <li>- Mensgerichte leiderschapstijl die gericht is op de medewerker.</li> <li>- Nog een fundamentele verandering op de agenda: e-commerce.</li> </ul>
<b>Resp. 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De 4<sup>de</sup> generatie heeft stapsgewijs kleine veranderingen doorgevoerd om het bedrijf een duidelijke focus en visie te geven.</li> <li>- Er was geen weerstand van de vorige generatie.</li> <li>- De 4<sup>de</sup> generatie is momenteel naarstig op zoek naar nieuwe innovaties.</li> <li>- T.e.m. de 2<sup>de</sup> generatie een top-down structuur. Daarna meer horizontaal.</li> </ul>

<b>Resp. 6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Als de 2<sup>de</sup> generatie iets wil veranderen dan is dat voor de oprichter geen probleem. Hij zal er niet tegenin komen, maar zal wel soms zijn mening geven.</li> <li>- Soms is hij zelfs te gemakkelijk en zouden de opvolgers liever hebben dat hij zijn standpunt deelt zodat ze daar rekening mee kunnen houden.</li> <li>- De nieuwe generatie heeft (nog) geen 'grote' innovaties doorgevoerd.</li> <li>- Ze willen de kernsterktes behouden en hierop voortbouwen in de context van de wijzigende omgeving (e-commerce).</li> </ul>
<b>Resp. 7</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De 2<sup>de</sup> generatie kwam met progressieve innovatieve ideeën. Af en toe kwam de medewerker met kritische bedenkingen om het nog beter te doen.</li> <li>- Geen weerstand van de vader omdat dit in lijn lag met de verwachte evolutie.</li> <li>- In de 1<sup>ste</sup> generatie een top-down structuur. Daarna een shift naar bottom-up.</li> </ul>
<b>case 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De combinatie van investeren in vastgoed en kunst was er al, maar de oprichter had een absolute prioriteit voor kunst. Sinds de komst van zijn jongste zoon zijn ze dit anders gaan bekijken en is men ook op vastgoed gaan focussen. Omdat zijn vader hier te weinig tijd voor had, heeft de jongste zoon deze taak voor zijn rekening genomen. De vader vond dit fantastisch.</li> <li>- Dankzij de kinderen is er sprake van meer transparantie en openheid: niets mag nog in het zwart worden verkocht. Doordat je transparant werkt, ga je te allen tijde aan iedereen kunnen verkopen. Hierdoor kan het bedrijf groeien.</li> <li>- Verhuizen het hoofdkwartier naar het Albertkanaal omdat ze op zoek waren naar een uitbreiding van hun ateliers.</li> <li>- Een nieuw succesvol ambitieus project, mede dankzij de inbreng van de zonen.</li> <li>- De vader wilt bepaalde projecten volledig zelf onder controle hebben en zegt dan tegen zijn medewerkers dat hij niet wilt dat iemand anders mee dingen beslist. Hij beslist dan liever alles zelf.</li> </ul>
<b>case 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De opvolger had de visie om met het bedrijf naar een markt te gaan die dubbel zo groot was als de huidige markt. Hij heeft dan besloten om een grootschalige fabriek te openen in Polen. Dit was een grote investering. De volgende jaren nam de consumptie af omwille van gezondheidsredenen en een wijzigende levensstijl. Uiteindelijk heeft men de grote fabriek moeten sluiten. Bijgevolg heeft men besloten om zich terug te focussen op de corebusiness in België en minder ambitieuze plannen na te streven. <u>Leren uit fouten is heel belangrijk!</u></li> </ul>
<b>case 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- In 1976 koos de oprichter voor een eerste fabriek van 2000m<sup>2</sup> en stak hij al zijn geld in nieuwe machines. Hiermee nam hij een groot risico en jarenlang leed hij aan geldtekort. Daarna kreeg hij een aangetekende brief dat hij de verpakking terug van de markt moest halen. Hij weigerde dit te doen omdat dit zo'n grote investering was geweest. Hij was bang, maar liet dit niet zien. Begin de jaren 80 vindt men een uitweg uit de crisis door een innovatief product op de markt te brengen en veroveren ze de wereld.</li> <li>- "Denken, durven dromen, doen en doorzetten!" (Vic Swerts)</li> </ul>

#### **THEMA 4: Relaties en communicatie**

*"Goede familiale relaties zijn een basisvoorwaarde want als de relatie niet goed zit dan kruipt alle energie in de conflictoplossing en dan kan je niet tegelijkertijd op een constructieve manier bezig zijn met uw bedrijf." (Wouter Torfs)*

*"Alles staat of valt met communicatie. Je kant de prachtigste plannen maken en het beste voorhebben met het bedrijf, maar als je er niet over communiceert hoe ga je dan al uw mensen meekrijgen? Je moet zowel uw aandeelhouders als uw medewerkers en uw klanten meekrijgen. Dit kan enkel door te communiceren!" (Wouter Torfs)*

*"Veel bedrijfsleiders hebben alleen maar gewerkt in hun leven. Ze hebben nooit echt papa kunnen zijn en hebben nooit goed gecommuniceerd met hun kinderen. Zij kunnen de capaciteiten van hun kinderen niet goed inschatten en dan wordt het uiteraard moeilijk." (Koen Beulen)*

*"Ik hoor dat mijn vader tegen andere mensen zegt dat hij fier is op zijn kinderen, maar ik vind het wel jammer dat hij dat nooit tegen ons persoonlijk gezegd heeft. De cijfers zeggen dat je goed bezig bent, maar het is toch heel anders als uw ouders tegen u zeggen dat ze fier zijn." (Ann Claes)*

*"Als je ergens niet volledig achterstaat, maak daar dan geen ruzie over want dat zorgt alleen maar voor negatieve energie en je bent veel beter af met positieve energie." (Rob Dethier)*



<b>Resp. 1</b>	<p><u>Oprichter</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Er was sprake van een slechte communicatie en over de opvolging werd niet gesproken.</li> </ul> <p><u>2<sup>de</sup> generatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rechtstreeks tegen de kinderen wordt er niet over de opvolging gesproken. Als ze echt geïnteresseerd zijn, dan komen ze wel vanzelf.</li> <li>- Binnen het bedrijf wordt de opvolging meer bespreekbaar gemaakt.</li> <li>- Openheid en dingen durven zeggen tegen elkaar is belangrijk. Vroeger was men helemaal niet communicatief, maar stelselmatig is dit verbeterd dankzij een externe coach.</li> <li>- Een goede relatie tussen de opvolger en de overdrager is belangrijk voor de continuïteit van het bedrijf. Zelf heeft de ondernemer een heel goede relatie met zijn kinderen. Daarnaast probeert hij ook de relatie en samenwerking tussen zijn kinderen en de kinderen van zijn neef te stimuleren. Samen sta je veel sterker dan alleen.</li> </ul>
<b>Resp. 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Op alle niveaus is communicatie erg belangrijk want mensen willen geïnformeerd worden.</li> <li>- Communiceren met familie, personeel en toekomstige generatie.</li> <li>- Veel informele communicatie.</li> <li>- In een familiebedrijf moet je goed met elkaar overeenkomen.</li> <li>- Transparantie en openheid.</li> </ul>
<b>Resp. 3</b>	<p><u>2<sup>de</sup> en 3<sup>de</sup> generatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zowel de ouders (2<sup>de</sup> gen.) als de kinderen (3<sup>de</sup> gen.) stonden allemaal op gelijke voet. De ouders maakten geen onderscheid tussen de kinderen en zeiden niet wat wel en niet mocht. Er was niemand die de richting bepaalde en beslissingen mocht nemen voor een andere. Dit resulteerde voortdurend in onderlinge welliesnietes-spellen en in ruzies.</li> <li>- Een lage psychologisch veilige omgeving waarbij de medewerkers bang hadden om een partij te kiezen of om iets verkeerd te zeggen.</li> </ul> <p><u>4<sup>de</sup> generatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zorg voor eensgezindheid. Ga niet verder in een bepaalde richting als de andere persoon het daar volledig mee oneens is. Je kan elkaar wel proberen te overtuigen, maar als de andere het idee echt niet ziet zitten dan moet je u daarbij neerleggen.</li> <li>- Maximale transparantie.</li> </ul>
<b>Resp. 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Er is wel eens ruzie, maar men geraakt er altijd uit. Dit duurt max. twee dagen.</li> <li>- In het familiecharter heeft men een hoofdstuk over conflicthantering voorzien. Hierin staat dat men bij een serieus conflict toevlucht zal zoeken tot een externe bestuurder die optreedt als bemiddelaar.</li> <li>- Zelden spanningen omdat de familie niet conflictueel is en snel de dialoog opzoekt.</li> <li>- Vertrouwen en transparantie is belangrijk.</li> </ul>
<b>Resp. 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Betrokkenheid met de klant en het personeel is heel erg belangrijk.</li> <li>- Medewerkers kunnen met (privé)problemen altijd bij de CEO terecht.</li> </ul>
<b>Resp. 6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Soms ben je het niet eens met elkaar, maar dan moet je rond één tafel gaan zitten en er samen uitkomen. Dat is het allerbelangrijkste!</li> <li>- Gezagsverhoudingen leiden tot familieruzies. Je staat beter naast elkaar.</li> <li>- Doordat de familieleden elkaar niet te vaak zien en dus niet op elkaars lip zitten te kijken, is er sprake van een goede verstandhouding.</li> <li>- Communicatie is belangrijk voor de continuïteit van een bedrijf want mensen hebben een informatienood, zeker bij een generatiewissel.</li> </ul>
<b>Resp. 7</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zowel de zoon als de dochter botsten vaak met de intuïtie van hun vader. Dit heeft vaak geleid tot heftige discussies met veel geroep en geschreeuw.</li> <li>- Vader en dochter zijn twee erg temperamentvolle personen en konden vroeger niet goed discussiëren met elkaar. Bij heftige discussies trad de zoon dan op als bemiddelaar.</li> <li>- Het feit dat de vader nu uit de zaak is en ze dus niet meer over hetzelfde moeten beslissen heeft rust gebracht.</li> <li>- Ook broer en zus botsten in het begin met elkaar in hun drang naar hun eigen plek in het bedrijf. Op een gegeven moment hebben ze elk hun eigen weg gevonden. Broer en zus weten nu dat eenieder sterk is in zijn/haar domein.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De relatie tussen broers en zus is vandaag twee handen op één buik. Ze hebben veel respect voor elkaar.</li> <li>- Bij co-leiderschap is het belangrijk dat je de verwachtingen naar elkaar toe duidelijk uitspreekt.</li> <li>- Als er een meningsverschil is dan blijft men communiceren tot men uitkomt bij een win-win situatie.</li> <li>- Open en transparante communicatiecultuur.</li> </ul>
<b>case 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tussen de vader en zijn twee zonen zijn er wel eens discussies, maar deze duren nooit langer dan één dag en eindigen altijd goed.</li> <li>- Woordenwisselingen gaan altijd over passie, niet over ik of jij.</li> </ul>
<b>case 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het vertrek van de zoon komt hard aan in het bedrijf en wekt verontrusting op bij de werknemers. De huidige bedrijfsleider heeft de werknemers er attent op gemaakt dat men de dingen moet aanvaarden zoals ze zijn en dat hij ervoor zal zorgen dat het bedrijf zal voortbestaan. Men heeft hier altijd heel openlijk over gecommuniceerd.</li> </ul>

## THEMA 5: Governance van bedrijf en familie

*"Hoe groter het bedrijf en hoe groter de familie, hoe complexer alles wordt en dan kan je best eens nadenken over een familieforum en een familiecharter". (Herman Van de Velde)*

*"Mijn vader heeft best wel moeite gehad met loslaten. De Raad van Bestuur heeft op een gegeven moment tegen hem gezegd dat de tijd was aangebroken om over te dragen. Vanaf het moment dat de Raad van Bestuur hem daar attent op heeft gemaakt, heeft dat nog een paar jaren geduurd vooraleer hij zijn activiteitsgraad van 100 procent naar 0 procent heeft teruggeschroefd." (Ann Claes)*

<b>Resp. 1</b>	<p>2<sup>de</sup> generatie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Geen actieve Raad van Bestuur. Dit is enkel een officieel orgaan waar de familieleden/aandeelhouders zijn vertegenwoordigd.</li> <li>- <u>Raad van Advies</u> met een aantal externe personen. Deze externen zijn oudere mensen met voldoende levenswijsheid die het familiebedrijf al enige tijd kenden en die niet meer operationeel actief zijn in het zakenleven. Men heeft bewust voor een RvA gekozen om de overgang naar de volgende generatie goed te plannen zonder emotionele conflicten.</li> <li>- <u>Familieraad</u> waar de familie een aantal keren per jaar bij elkaar komt. Al wordt de opvolgingskwesitie hier nog niet besproken.</li> </ul>
<b>Resp. 2</b>	<p>3<sup>de</sup> generatie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Vergadering</u> voor de volgende generatie waar de strategie wordt toegelicht.</li> <li>- <u>Bijeenkomst met de familieholding</u> twee maal per jaar. Besproken topics zijn: opvolging, toetreding en bedrijfsstrategie.</li> <li>- Sinds kort een <u>familiecharter</u>.</li> <li>- <u>Actieve Raad van Bestuur</u> met vier externe bestuurders, met elk hun eigen competenties. De RvB moet de opvolging verzekeren.</li> </ul>
<b>Resp. 3</b>	<p>4<sup>de</sup> generatie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Familiecharter</u> met noodplan laten opstellen met de hulp van een externe adviseur, maar wordt niet gebruikt en men weet niet wat hier concreet instaat.</li> <li>- In grote familiebedrijven met veel familietakken kan een familieforum en een familiecharter wel zinvol zijn.</li> <li>- Gezien de kleine grootte van het bedrijf: geen actieve RvB en ook geen RvA.</li> <li>- Zitten voor belangrijke dossiers vooral samen met de externe boekhouder en een accountant- en advieskantoor</li> </ul>
<b>Resp. 4</b>	<p>3<sup>de</sup> generatie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Familiecharter</u> momenteel aan het herzien in de context van de opvolging met de hulp van twee consultants die de opvolgingsproblematiek zelf al hebben meegemaakt.</li> <li>- RvA is sinds kort RvB geworden.</li> <li>- <u>Actieve RvB</u> met twee externe en vier familiale bestuurders. Binnenkort een derde externe bestuurder aannemen om het gewicht te vergroten.</li> <li>- <u>Familieforum</u> voor de familie, de partners en de volgende generatie (jaarlijks).</li> </ul>

<b>Resp. 5</b>	<p>4<sup>de</sup> generatie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Geen actieve RvB. Twee keer per jaar worden de tussentijdse en de finale resultaten besproken.</li> <li>- Weinig diversiteit in de RvB: slechts twee externe bestuursleden.</li> <li>- Dit jaar een <u>RvA installeren</u> met twee externen en de ouders. Hier zal er worden nagedacht over de opvolgingsproblematiek.</li> <li>- Geen familieforum of familiecharter. Misschien iets voor de toekomst?</li> </ul>
<b>Resp. 6</b>	<p>2<sup>de</sup> generatie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Geen familieforum of familiecharter omdat ze vinden dat ze dit nu nog niet nodig hebben. In de toekomst denken ze dat dit misschien wel nuttig kan zijn.</li> <li>- Een <u>actieve RvB</u> bestaande uit vier leden: de oprichter, de oudste actieve dochter en twee externe bestuurders van een Franse partner.</li> <li>- De RvB komt vier maal per jaar samen.</li> <li>- Geen RvA. Vroeger wel, maar de oprichter vond dit onnuttig en tijdsverlies.</li> </ul>
<b>Resp. 7</b>	<p>2<sup>de</sup> generatie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Een <u>actieve RvB</u> met vier interne directieleden en vier externe leden. De RvB heeft het bewustwordingsproces bij de overdrager in gang heeft gezet. De voorzitter van de RvB is ook voorzitter bij andere familiebedrijven. Hierdoor heeft hij zeker voldoende ervaring met de opvolgingsproblematiek.</li> <li>- Er is een <u>familiecharter</u> waarin vermeld staat dat de familie niet rechtstreek van school in het bedrijf mag komen. Ook is er een diplomavereiste en men moet op een bepaald niveau in het bedrijf stappen (bijvoorbeeld niet het magazijn).</li> <li>- Nog geen familieforum, maar dat zou er in de toekomst wel moeten komen.</li> <li>- <u>Speciale meeting</u> met de toekomstige generatie. Eerst een inleidend gesprek over het bedrijf en daarna een individueel gesprek met elk kleinkind. Ook al komen zij niet werken in het familiebedrijf, toch worden ze sowieso eigenaar en moeten ze hun verantwoordelijkheid als eigenaar dragen en in het belang van het bedrijf denken.</li> </ul>

## THEMA 6: Opvolgingsproces

*"Ik wil zeker niet werken tot mijn 65<sup>ste</sup> en dan plots sterven en alles ongeregeld achterlaten. Dat lijkt me niet duurzaam." (Wouter Torfs)*

*"Je moet het selectieproces van de opvolger extern laten begeleiden want 'eigen kind, schoon kind'. Je moet als ouder uw verantwoordelijkheid nemen door uw kinderen te beschermen voor iets wat ze niet gaan kunnen en als bedrijfsleider moet je uw bedrijf beschermen voor familiale opvolgers die niet bekwaam zijn." (Koen Beulen)*

*"Als ondernemer moet je een exit hebben voor je eigen gemoedsrust." (Koen Beulen)*

*"Begin tijdig aan de opvolgingskwestie en wacht niet tot het te laat is!" (Ann Claes)*

<b>Resp. 1</b>	<p><u>1<sup>ste</sup> naar 2<sup>de</sup> generatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De oprichter heeft het bedrijf aan zijn zoon overgedragen op 60-jarige leeftijd.</li> <li>- De opvolger had toen al zeven jaar ervaring binnen het familiebedrijf.</li> <li>- Het opvolgingsproces is automatisch gegaan zonder enige voorbereidingen.</li> </ul> <p><u>2<sup>de</sup> naar 3<sup>de</sup> generatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De aandelen zijn tijdig doorgegeven aan de kinderen. Men kan best goede regelingen treffen rond de eigendom als men zelf nog in de zaak zit om het probleem niet door te schuiven naar de volgende generatie.</li> <li>- De ondernemer heeft geen duidelijke exit voor ogen. Hij blijft in het bedrijf zolang hij gezond is en ze hem nog nodig (kunnen) hebben.</li> <li>- De bedrijfsleider heeft een noodplan in gedachten. Moest hij morgen plots wegvallen door omstandigheden dan is alles geregeld en zullen zijn kinderen (die reeds eigenaar zijn) de zaak overnemen. Er zijn heel wat bekwame mensen aanwezig in het bedrijf die hen dan zullen bijstaan en steunen.</li> </ul>
<b>Resp. 2</b>	<p><u>1<sup>ste</sup> naar 2<sup>de</sup> generatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De opvolging was geen objectief proces.</li> <li>- De oprichter wou zijn zoon absoluut in zijn voetsporen laten treden.</li> </ul>

	<p><u>2<sup>de</sup> naar 3<sup>de</sup> generatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De opvolging was geen objectief proces. Dit is automatisch gegaan.</li> <li>- Omdat de overdrager veel moeite had met loslaten en jarenlang bleef rondwalen, hebben de opvolgers beslist om voor zichzelf een nieuwe regel op te leggen die de exit vastlegt op een maximumleeftijd van 60 jaar.</li> <li>- De opvolgers kunnen altijd rekenen op steun en advies van de 2<sup>de</sup> generatie. De overdrager keek mee vanaf de zijlijn en vervulde een adviesrol.</li> </ul> <p><u>3<sup>de</sup> naar 4<sup>de</sup> generatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Objectief opvolgingsproces.</li> <li>- Toetredingsregels in het familiecharter: leeftijd, diploma en externe evaluatie.</li> <li>- Eigendomsregeling tijdig aangevat.</li> </ul>
<b>Resp. 3</b>	<p><u>1<sup>ste</sup> naar 2<sup>de</sup> generatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Geen objectief opvolgingsproces.</li> <li>- De dochter van de oprichter is samen met haar man in het bedrijf gestapt.</li> </ul> <p><u>2<sup>de</sup> naar 3<sup>de</sup> generatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Geen objectief opvolgingsproces.</li> <li>- Alle kinderen mochten in het bedrijf stappen. Zij hebben dat dan ook gedaan. Er was geen sprake van een onderbouwde keuze voor het familiebedrijf. Er waren geen toelatingsvoorwaarden inzake diploma of externe ervaring.</li> </ul> <p><u>3<sup>de</sup> naar 4<sup>de</sup> generatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Geen objectief opvolgingsproces.</li> <li>- De familiale bedrijfsleider zegt tegen zijn kinderen dat ze in het bedrijf mogen komen als ze dat echt graag willen, maar dat hij hen zeker niet zal verplichten en dat ze achteraf ook niet moeten komen klagen als het slecht afloopt.</li> <li>- Extern advies (geen bank/boekhouder) ingewonnen voor het financieel plaatje (eigendomsoverdracht) te regelen. Belangrijk om hier tijdig mee te beginnen.</li> <li>- Zowel de 2<sup>de</sup> als de 3<sup>de</sup> generatie staat nog steeds klaar om hun uitgebreide kennis door te geven en advies te verlenen aan de nieuwe generatie.</li> </ul> <p><u>4<sup>de</sup> naar 5<sup>de</sup> generatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Van plan om het opvolgingsproces meer te objectiveren als de kinderen de leeftijd van 20 jaar bereiken.</li> <li>- Geen duidelijke exit afgesproken omtrent wanneer de 2<sup>de</sup> en de 3<sup>de</sup> generatie definitief uit het bedrijf zal stappen. Zijn nog altijd aanwezig uit interesse en tijdverdrijf. De 4<sup>de</sup> generatie stoort zich hier niet aan.</li> </ul>
<b>Resp. 4</b>	<p><u>2<sup>de</sup> naar 3<sup>de</sup> generatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Geen concreet opvolgplan.</li> <li>- Opvolging is snel gebeurd en je moest u als opvolger zelf behelpen en zoeken.</li> </ul> <p><u>3<sup>de</sup> naar 4<sup>de</sup> generatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Professioneel opvolgingsproces (incl. assessment en opleidingsplan).</li> <li>- Opvolger zal een periode moeten meedraaien op de werkvloer om het bedrijf te leren kennen. Vervolgens een mentorship periode waarbij de overdrager aan de zijlijn staat, met duidelijke fasering en terugschakelmomenten. Daarna een periode van gedeelde macht waarbij de overdrager terugschakelt naar parttime werken en de opvolger de kans krijgt om voldoende vragen te stellen.</li> <li>- Niet geschreven noodplan: moest er morgen iets gebeuren met de huidige CEO dan zal men zeker iemand anders vinden. Er zijn nog heel goede managers in het bedrijf aanwezig die de rol van CEO (tijdelijk) kunnen overnemen.</li> <li>- Een correcte en tijdige eigendomsregeling is een basisvoorwaarde.</li> <li>- Geen duidelijke exit in gedachten, maar ten laatste op 65 jarige leeftijd.</li> </ul>
<b>Resp. 5</b>	<p><u>3<sup>de</sup> naar 4<sup>de</sup> generatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Geen objectief opvolgingsproces. De vraag werd gewoon gesteld aan de zoon.</li> <li>- Overgangsfase waarbij de opvolger nog voor een ander bedrijf werkte en enkele dagen in de week naar het familiebedrijf kwam.</li> <li>- Op 53-jarige leeftijd heeft de overdrager definitief losgelaten nadat de opvolger vier maanden in de zaak zat. De opvolger was toen 28 jaar.</li> <li>- De overdrager vervulde na de opvolging wel nog een adviesrol.</li> </ul> <p><u>4<sup>de</sup> naar 5<sup>de</sup> generatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ervoor zorgen dat de bedrijfsstructuur klaar is voor alle scenario's zodat men niet verplicht is om het scenario van de familiale opvolging te volgen.</li> <li>- Externe begeleiding van het selectieproces met objectieve criteria.</li> <li>- Wil in de toekomst een opvolgingsplan opstellen met een duidelijke exit.</li> </ul>

<b>Resp. 6</b>	<p><u>1<sup>ste</sup> naar 2<sup>de</sup> generatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Opvolgingsproces was niet geregeld.</li> <li>- 1<sup>ste</sup> generatie heeft geen duidelijke exit voor ogen.</li> <li>- 1<sup>ste</sup> generatie vervult adviesrol op aanvraag.</li> <li>- Geen noodplan als de oprichter plots zou wegvallen. Iedereen zal dan gewoon zijn eigen afdeling alleen verder doen.</li> <li>- Duidelijke verdeling van de eigendomsrechten.</li> </ul> <p><u>2<sup>de</sup> naar 3<sup>de</sup> generatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Momenteel nog geen voorbereidingen getroffen omdat de nieuwe generatie nog maar net aan het roer staat en nog een hele weg te gaan heeft.</li> <li>- Van plan om tijdig met de opvolgingsregeling te beginnen want ze beseffen dat het niet meer zal lukken zoals het in het verleden gebeurde.</li> </ul>
<b>Resp. 7</b>	<p><u>1<sup>ste</sup> naar 2<sup>de</sup> generatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Geen objectief opvolgingsproces. De vraag van dochter aan de vader en van de vader aan de zoon werd gewoon gesteld.</li> <li>- Heeft heel veel jaren geduurd vooraleer de vader zijn verantwoordelijkheden heeft doorgegeven aan zijn opvolgers. Dit is stapsgewijs gebeurd.</li> <li>- De oprichter heeft pas op zijn 68<sup>ste</sup> de fakkel overgedragen aan zijn kinderen.</li> <li>- De overdrager vervult niet echt een adviesrol. Probeert soms zelf de boot af te houden. Het bedrijf vandaag loslaten en morgen adviseren dat lukt hier niet.</li> </ul> <p><u>2<sup>de</sup> naar 3<sup>de</sup> generatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Waarschijnlijk een opvolgingsplan opstellen.</li> <li>- Selectieproces van de opvolger meer objectiveren.</li> <li>- Nog geen concrete exit op papier, maar wel al een idee in gedachten: als de opvolgers in de zaak komen, gaan de overdragers voor een stuk terugtreden en eventueel tijdelijk een externe CEO aanwerven zodat de overdragers zeker niet hun eigen kinderen moeten coachen.</li> <li>- De eigendomsregeling is belangrijk voor duidelijkheid naar de toekomst toe.</li> </ul>
<b>case 1</b>	<p><u>1<sup>ste</sup> naar 2<sup>de</sup> generatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De twee zonen hebben nu de zakelijke leiding in handen, maar staan voor de aartsmoeilijke opdracht om uit de schaduw van hun vader te stappen want die is absoluut nog niet van plan om alles los te laten en heeft nog niks geregeld.</li> </ul>
<b>case 2</b>	<p><u>1<sup>ste</sup> naar 2<sup>de</sup> generatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De oprichter had zelf geen kinderen, maar wou zijn levenswerk absoluut binnen familiale handen houden. Tussen zijn 24 neven en nichten is hij dan op zoek gegaan naar een geschikte opvolger die er klaar voor zou zijn om zijn rol over te nemen. Uiteindelijk heeft hij dan aan een neef (ingenieur) gevraagd of hij het niet zag zitten om in het bedrijf te komen.</li> </ul> <p><u>2<sup>de</sup> naar 3<sup>de</sup> generatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Als je geroepen bent door je oom om zijn levenswerk verder te zetten en je hebt dan zelf twee zonen dan verwacht je dat zij dit ook verder zullen zetten. Dus vanuit de vader zijn perspectief leek de opvolging verzekerd. Hij stond er niet bij stil dat zijn zonen een andere interesse zouden kunnen hebben.</li> <li>- Beide kinderen hebben besloten om niet in het familiebedrijf te komen. Nu moet de ondernemer op zijn 65<sup>ste</sup> de opvolging helemaal opnieuw bekijken.</li> </ul>
<b>case 3</b>	<p><u>1<sup>ste</sup> naar 2<sup>de</sup> generatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De oprichter is nu al 75 jaar en wie hem wanneer zal opvolgen is nog niet duidelijk. Er is nog niets geregeld.</li> <li>- De huidige externe CEO onderkent dat het een beetje in de sterren geschreven staat dat de zoon zijn vader zal opvolgen.</li> </ul>

## THEMA 7: Enthousiasme en empathie

*"The narrative (het verhaal) van de ouders speelt een grote rol in de context van de opvolging. Mijn neef, Patrick Torfs, heeft bijvoorbeeld een veel minder positief verhaal opgehangen gekregen van zijn vader dan ik van mijn vader. Mijn vader was veel neutraler en positiever en dat heeft ongetwijfeld een grote rol gespeeld. Mijn neef heeft uiteindelijk gekozen voor een job bij de KBC en ik ben in het familiebedrijf gestapt." (Wouter Torfs)*

*"Als ik een beslissing neem die een invloed heeft op een andere persoon, dan vraag ik me af hoe ik mij zou voelen, moest ik die persoon zijn." (Herman Van de Velde)*

*"Als je van uw eigen familiebedrijf afgesloten wordt, dan doet dat pijn!" (William Van de Velde)*

*"Het is en blijft mijn vader en ik heb respect voor hem omwille van het feit wat hij allemaal gepresteerd heeft. Je moet altijd zien dat je uw respect bewaart. Mijn broer en ik wisten ook heel goed dat loslaten mentaal erg moeilijk was voor hem. We hebben geprobeerd om hem voldoende tijd te geven zodat hij stapsgewijs kon loslaten." (Ann Claes)*

<b>Resp. 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Probeer soms je eigen gelijk eens aan de kant te zetten. Er is geen groot gelijk. Iedereen heeft gelijk vanuit zijn perspectief. Probeer het geheel te zien.</li> <li>- Alleen door samenwerking wordt het bedrijf sterker en niet door uw eigen gelijk door te drukken.</li> </ul>
<b>Resp. 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Probeer je bij een beslissing altijd in de plaats van een ander te zetten.</li> </ul>
<b>Resp. 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Als je met twee het bedrijf leidt dan moet elke partij zich goed voelen.</li> <li>- De opvolger beseft dat het loslatingsproces voor de overdrager psychologisch moeilijk is en dat hij bang zou kunnen hebben voor de toekomst van het bedrijf. Langs de andere kant moet de overdrager ook begrijpen dat hij niet meer op elk moment aanwezig kan zijn.</li> <li>- De zoon was eerst van mening dat hij liever niet in het bedrijf wilde komen omwille van de constante ruzies en de negatieve sfeer die hij als kind altijd gezien heeft. Hij is dus eerst elders gaan werken. Sinds 2000 zijn er echter een aantal leden van de vorige generatie uit het bedrijf vertrokken, hetgeen de interne sfeer enorm heeft verbeterd. De zoon heeft toen een carrièreswitch gemaakt naar het familiebedrijf.</li> </ul>
<b>Resp. 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het werkt niet om als enige CEO te zeggen dat je alles beslist als een soort van verlichte despoot. In een familiebedrijf moet je rekening houden met je familieleden. Als je mensen hoort en inspraak geeft, dan ga je veel meer acceptatie krijgen en dan zijn de beslissingen misschien ook beter want één mens kan niet alles weten.</li> <li>- Een filosofie van mensgerichtheid waarbij we de mensen niet alleen als een medewerker bekijken, maar als iemand die op zijn werk gelukkig mag zijn. De cultuur is gericht op een fijne werkplaats. Als je tevreden en enthousiast op de werkvloer staat dan leidt dit tot een goede service en gelukkige klanten.</li> <li>- Het verhaal van de ouders speelt een belangrijke rol binnen de opvolging. Als de ouders een positieve indruk nalaten op de kinderen over het bedrijf dan zullen deze eerder geneigd zijn om op te volgen.</li> </ul>
<b>Resp. 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De opvolger geeft eerlijk toe dat hij waarschijnlijk niet zou kunnen wat zijn vader gedaan heeft. Hij heeft het bedrijf van de ene op de andere dag gewoon losgelaten en tegen zijn 28-jarige zoon gezegd "Doe maar!".</li> <li>- Medewerkers motiveren op een goede manier.</li> <li>- De vorige bedrijfsleider was een echte optimist en legde zijn zorgen over het familiebedrijf nooit bij zijn thuis op tafel.</li> </ul>
<b>Resp. 6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het is logisch dat de oude generatie dingen anders interpreteert dan de nieuwe generatie. Toch is het heel belangrijk dat de oude generatie zich kan inleven en probeert te begrijpen waarom de nieuwe generatie iets op een andere manier doet dan hoe zij het zelf zouden doen.</li> <li>- Als je als kind altijd de positieve ervaringen van je ouders hoort en hun harde werken ziet, dan brengt men dit over op het kind.</li> </ul>
<b>Resp. 7</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De opvolgers begrijpen dat de opvolging een mentaal zwaar proces is voor de overdrager en gunnen hem voldoende tijd om los te laten.</li> <li>- Als er een meningsverschil is dan probeert men altijd van elkaar te weten te komen waarom de andere persoon daar zo over denkt en wat belangrijk is voor hem/haar zodat men dit kan meenemen naar de oplossing.</li> <li>- De oprichter liet altijd een neutrale indruk over het familiebedrijf na op de kinderen. Niet echt positief, maar zeker ook niet negatief.</li> <li>- De kinderen hebben hun vader altijd hard zien werken en hebben deze werkmentaliteit en werkwijze meegekregen van thuis.</li> </ul>
<b>case 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De oprichter vindt de opvolgingskwestie een heel emotioneel proces.</li> </ul>
<b>case 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De vader is tot het besef gekomen dat het fout was van hem om de droom van zijn zoon (om piloot te worden) slecht te praten. Daarom heeft hij zijn zoon de kans gegund om zijn eigen weg te gaan en zijn droom te realiseren. Als vader wil je je kinderen gelukkig zien.</li> </ul>

## THEMA 8: Verantwoordelijkheden en vrijheid

"Ik wou hen ook laten beslissen zodat ze uit hun eigen fouten konden leren." (Jean-Baptiste Claes)

"Op dat moment had ik dat niet door, maar jaren later ben ik tot het besef gekomen dat mijn vader een stap opzij heeft gezet omdat hij wilde weten of ik sterk genoeg zou zijn om zijn rol ooit over te nemen." (Bart Claes)

"De overdrager moet de opvolger niet constant een hand boven het hoofd houden, maar moet deze persoon opleiden voor zijn/haar toekomstige functie. Op een gegeven moment moet je de opvolger loslaten en vrijheid geven, ook al zal deze persoon fouten maken. Iedereen maakt fouten. Uiteindelijk zal de opvolger het toch allemaal zelf moeten doen. De ideale overlater is voor mij dan ook iemand die voldoende vrijheid laat, maar toch nog voldoende meedenkt en richting geeft." (Isabelle Alen)

<b>Resp. 1</b>	<p><u>1<sup>ste</sup> generatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eén nonkel had moeite met het uit handen geven van verantwoordelijkheden aan de opvolger. De opvolger is dan stillaan meer verantwoordelijkheden gaan wegnemen van hem.</li> </ul> <p><u>2<sup>de</sup> generatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De bedrijfsleider geeft zijn kinderen ook verantwoordelijkheden in de zaak. Ze kunnen altijd rekenen op zijn steun.</li> <li>- Geef je kinderen de vrijheid en de tijd om te ontdekken wat ze zelf graag willen en wat hun interesses zijn binnen het bedrijf.</li> <li>- Iedereen mag en kan fouten maken. Fouten zijn leeropportunities.</li> </ul>
<b>Resp. 2</b>	<p><u>2<sup>de</sup> generatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De overdrager droeg gemakkelijk zijn verantwoordelijkheden over aan de opvolgers en gaf hen veel vrijheid. Hij heeft zich altijd bescheiden opgesteld.</li> <li>- Respecteer de keuze van een ander als hij/zij daar verantwoordelijk voor is. Gaat het over uw verantwoordelijkheidsdomein, dan moet de rest aanvaarden.</li> </ul>
<b>Resp. 3</b>	<p><u>3<sup>de</sup> generatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De bedrijfsleider ging op elk gebied van het bedrijf mee helpen. Dit zorgde ervoor dat de mensen die daarvoor bevoegd waren niet de volledige controle hadden over hun eigen werk.</li> </ul> <p><u>4<sup>de</sup> generatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De nieuwe generatie heeft de verantwoordelijkheid overgekregen, maar de vorige generatie voelt zich nog steeds medeverantwoordelijk. Bemoeizuchtig is de overdrager echter niet. Hij laat hen vrij, maar fungeert wel als klankbord.</li> <li>- Laat de verantwoordelijkheid op het juiste niveau. Ga je als bedrijfsleider niet overal bij bemoeien en regel hun werk niet. Zo heb je als CEO meer tijd om de eigen taken die binnen jouw verantwoordelijkheid vallen beter voor te bereiden.</li> <li>- Durf als bedrijfsleider verantwoordelijkheden door te geven. Geef m.a.w. vertrouwen. Je moet niet alles zelf willen doen.</li> <li>- Straf fouten niet af, maar ga gewoon samen op zoek naar een oplossing zodat deze fouten vermeden kunnen worden in de toekomst.</li> </ul>
<b>Resp. 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Laat voldoende vrijheid zodat de opvolger kan experimenteren.</li> </ul>
<b>Resp. 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De overdrager heeft zijn verantwoordelijkheden (te) snel overgedragen.</li> <li>- Geen top-down structuur, maar meer horizontaal. Verantwoordelijkheden uit handen geven aan capabele mensen.</li> <li>- Streng controleren en afstraffen zit hier niet in de familiale cultuur.</li> </ul>
<b>Resp. 6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Als er een fout gemaakt wordt, dan is dit geen probleem. Fouten worden door de overdrager gezien als leergeld dat betaald moet worden.</li> <li>- De overdrager geeft de nieuwe generatie heel veel beslissingsvrijheid en als men twijfelt, kan men altijd rekenen op zijn advies.</li> </ul>
<b>Resp. 7</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voor bepaalde aspecten gaf de overdrager voldoende vrijheid. Op strategisch gebied liet hij minder snel los.</li> <li>- In de jaren 90 kwam er veel concurrentie op de markt en zette de overdrager een stap opzij en gaf hij de opvolgers de vrijheid om een uitweg te zoeken uit de crisis. Hierdoor kregen ze de kans om fouten te maken en hieruit te leren.</li> <li>- Bij co-leiderschap is het heel belangrijk dat je de verantwoordelijkheden voldoende afbakt om conflicten te vermijden.</li> </ul>

<b>case 1</b>	- De vader geeft snel verantwoordelijkheden door aan zijn twee zonen, maar is een controlefreak. Als hij het gevoel heeft dat het niet loopt zoals het volgens hem zou moeten, dan neemt hij de taak terug in eigen handen.
<b>case 2</b>	- De oprichter gaf snel veel verantwoordelijkheden door aan de opvolger. - Twee kapiteins aan boord is niet gemakkelijk. Daarom maakt de oprichter de afspraak dat wanneer ze niet dezelfde mening delen, ze altijd de mening van de opvolger zullen volgen. Op deze manier krijgt hij voldoende vrijheid en de kans om eigen fouten te maken en hieruit te leren.
<b>case 3</b>	- Er is tot op heden maar één leider en dat is de oprichter. Ondertussen zijn er wel veel managers, maar de oprichter heeft nog altijd het laatste woord. - Ook zal de oprichter de verantwoordelijkheid dragen als er iets slechter afloopt dan verwacht. Hij is de leider dus hij is verantwoordelijk voor alles en zal de schuld niet op andere mensen schuiven.

## THEMA 9: Externe ervaring

*"Stel dat één van mijn kinderen in het familiebedrijf zou willen stappen, dan vind ik het zinvol dat ze eerst elders ervaring opdoen. Zo leren ze voor een baas werken want 'zoon van' is niet hetzelfde als 'nummer zoveel'. Door eerst elders te werken, leer je ook dat je tekortkomingen hebt. Daarnaast leer je ook een ander bedrijf kennen en zie je hoe zij werken en georganiseerd zijn. Bepaalde goede dingen kunnen dan worden overgenomen naar het familiebedrijf."* (Michel Lambrechts)

*"Mijn broer en ik zijn in het familiebedrijf opgegroeid en dat maakt het moeilijk om kritisch naar de eigen werkwijze te kijken en veranderingen door te voeren. Als de volgende generatie eerst elders heeft gewerkt, kunnen zij in ons familiebedrijf misschien wat kritische vragen stellen over waarom wij het zus of zo doen."* (Ann Claes)

<b>Resp. 1</b>	Externe ervaring is gewenst en wordt gestimuleerd, maar is niet verplicht: - De kinderen van de bedrijfsleider zijn allebei enkele jaren extern gaan werken. - De aanvaarding onder het personeel zal stijgen als men reeds een aantal jaren elders gewerkt heeft. Als je dit niet doet, word je vaak scheef bekeken.
<b>Resp. 2</b>	Externe ervaring is een vereiste: - Toekomstige opvolgers zullen eerst elders moeten bewijzen dat ze een bepaalde verantwoordelijkheid aankunnen. Dit is de meest objectieve toetsing van iemands kwaliteiten en capaciteiten. - Het aantal jaren ervaring hangt af van de functie, de persoon en het moment.
<b>Resp. 3</b>	Externe ervaring zal vanaf de 5 <sup>de</sup> generatie vereist zijn: - Minimum drie jaar externe ervaring. - Ontdekken van tekortkomingen en sterktes. - Je leert voor een baas werken. - Goede dingen kan men als idee meenemen naar het familiebedrijf.
<b>Resp. 4</b>	Externe ervaring verplicht als je in het management wil komen: - Minstens twee jaar externe ervaring. - Als je onderuit gaat, is het beter om dat eerst elders te doen.
<b>Resp. 5</b>	Externe ervaring hoogstwaarschijnlijk verplicht in de toekomst: - Minimum drie tot vijf jaar externe ervaring. - De opvolger moet weten wat het is om werknemer te zijn.
<b>Resp. 6</b>	Geen externe ervaring vereist: - Zowel de twee dochters als de twee schoonzonen zijn zonder externe ervaring in het familiebedrijf gestapt. - Ook de jongste zus die nog studeert en haar partner mogen zonder externe ervaring in het bedrijf stappen.
<b>Resp. 7</b>	Externe ervaring zal verplicht worden voor de 3 <sup>de</sup> generatie - Drie tot vijf jaar externe ervaring. - Ontdekken waar hun interesses liggen. - Enige ruggengraat opbouwen om stevig in het familiebedrijf te staan. - Ideeën van buitenaf meenemen naar het familiebedrijf.
<b>case 1</b>	Geen externe ervaring vereist: - De oudste zoon heeft zijn universitaire studies niet afgemaakt en is op 19-jarige leeftijd in het bedrijf gestapt. De jongste zoon is op 14-jarige leeftijd vier jaren in het buitenland gaan studeren en is daarna in het bedrijf gestapt.



<b>case 2</b>	Geen externe ervaring vereist: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ten vroegste wanneer de kinderen de leeftijd van 30 jaar hebben bereikt, zal de ondernemer vragen om op te volgen. Wel mochten de kinderen altijd uit eigen wil vroeger in het bedrijf stappen.</li> </ul>
<b>case 3</b>	Externe ervaring is gewenst, maar niet verplicht: <ul style="list-style-type: none"> <li>- De oprichter heeft liever dat de opvolger eerst ergens anders met zijn/haar hoofd tegen de muur loopt alvorens hij/zij in het familiebedrijf stapt.</li> </ul>

## THEMA 10: Succesfactoren voor een constructief managen van continuïteit

*"Begin tijdig met de opvolgingsplanning en zoek daarbij professionele begeleiding want je moet het echt niet allemaal zelf gaan bedenken. Denk dus niet als CEO dat je dat opvolgingsplan helemaal zelf moet schrijven, maar betrek ook uw aandeelhouders daarbij want het is ook hun verantwoordelijkheid. Neem niet alle last op uw schouders!" (Wouter Torfs)*

*"Stel niet je eigen belang voorop, maar altijd het belang van het bedrijf. Het gaat er niet om dat jij kan doen wat jij graag wilt of dat je uw gelijk krijgt. Het gaat er wel om altijd die dingen te doen die voor het bedrijf het beste zijn. Laat het persoonlijke belang dus niet primeren boven het bedrijfsbelang. De zaak moet het goed doen voor iedereen die er werkt. Iedereen moet daar de vruchten van plukken!" (Ann Claes)*

*"Ik geloof heel sterk in familiebedrijven, maar toch zijn er enkele pijnpunten. Eén van de pijnpunten is de bemoeizucht van de familie. Een ander pijnpunt is dat men familieleden in het bedrijf binnenhaalt die niet bekwaam zijn of dat er andere verloningssystemen zijn voor familieleden. Als je deze zwakheden kan vermijden en dus een objectief en professioneel beleid kan voeren, dan denk ik dat je als familiebedrijf goed bezig bent. (Herman Van de Velde)*

*"Extern advies inwinnen over hoe de opvolgingskwestie moet worden geregeld, is erg zinvol want uiteindelijk doe je dat maar twee keer in uw leven. Een eerste keer bij het overnemen en een laatste keer bij het overdragen." (Michel Lambrechts)*

*"Of aangetrouwde familie in het bedrijf mag komen? Daar bestaat geen gelijk of ongelijk over. Wij hebben er bewust voor gekozen om aangetrouwde familie niet toe te laten in het familiebedrijf. Voor ons is dit de juiste keuze omdat we hiermee conflicten willen vermijden. Als je aangetrouwde familie toelaat dan wordt het soms veel te complex." (Ann Claes)*

*"Een beursgenoteerd bedrijf staat op vlak van de continuïteit een stuk sterker dan een privaat bedrijf. Dit is zo omdat de beurs het bedrijf dwingt tot een professioneel management. Je hebt een publicatieverplichting en er zijn externe bestuurders die toekijken." (Herman Van de Velde)*

<b>Resp. 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Een externe coach die helpt om de emotionaliteit buiten te houden en waakt over de objectiviteit. Deze coach regelt het financiële en het emotionele binnen de opvolgingskwestie.</li> <li>- Het opvolgingsproces is een proces dat een aantal jaren in beslag neemt, maar dat vormt geen probleem als je er tijdig mee begint.</li> <li>- Schuif problemen niet door naar de volgende generatie, maar tref tijdig goede regelingen.</li> </ul>
<b>Resp. 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tips om een externe CEO aan te kunnen trekken en te behouden: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Naleven van de corporate governance regels.</li> <li>2. Heb vertrouwen in de CEO en geef voldoende vrijheid.</li> <li>3. Geef de nodige middelen aan de CEO.</li> <li>4. Een marktconform loon uitbetalen aan de CEO.</li> </ol> </li> <li>- Een directiecomité waar competente mensen en sterke leiders in zitten, is een back-up (noodplan) voor het plots wegvallen van de huidige CEO.</li> <li>- Een essentiële rol van de RvB is ervoor zorgen dat er een goed directiecomité is en dat de opvolging verzekerd is.</li> <li>- Voer een professioneel en objectief beleid.</li> </ul>
<b>Resp. 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Open communicatie en transparantie.</li> <li>- Uw kinderen stimuleren om zichzelf verder te ontplooiën en ermee leren leven als zij niet de geschikte capaciteiten hebben om het bedrijf op te volgen of als ze niet geïnteresseerd zijn en andere dromen hebben.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Met twee opvolgen is makkelijker dan alleen. Als je een mix kan vinden tussen twee complementaire opvolgers die elkaar goed aanvullen dan heb je altijd een terugval of een back-up voor moest er iemand plots wegvallen.</li> <li>- Geen schoonfamilie aan de top van het bedrijf. Anders wordt het te complex.</li> </ul>
<b>Resp. 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Een overdracht zou je minstens tien jaar op voorhand moeten regelen als je het goed wil doen.</li> <li>- Begin tijdig met de opvolgingsplanning en zoek professionele begeleiding.</li> <li>- Betrek ook uw aandeelhouders bij de opvolgingskwestie want het is ook hun verantwoordelijkheid</li> <li>- Betrek de volgende generatie tijdig bij het familiebedrijf (bv. familiefeest of vakantiejob). Ga het bedrijf zeker niet 'aanpraten en verkopen', maar activeer hun interesse voor het familiebedrijf. Het is dan aan hen om zelf te beslissen.</li> </ul>
<b>Resp. 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Goede medewerkers in combinatie met een duidelijk richtinggevend kader.</li> <li>- Doe beroep op extern advies. Het kost geld, maar het is het echt waard.</li> <li>- Er moet binnen de vijf jaar na de opvolging een management buy-out van de opvolger gebeuren. De CEO moet m.a.w. aandeelhouder zijn. Zo niet, dan zal het heel moeilijk zijn om een goede CEO te kunnen houden binnen uw bedrijf.</li> </ul>
<b>Resp. 6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Je moet je eigen familiale werknemers goed (marktconform) betalen.</li> <li>- Geef als overdrager voldoende vrijheid aan de opvolger(s), maar sta wel klaar om te helpen indien nodig. Anders kan de opvolger niet slagen.</li> <li>- Durf verantwoordelijkheden uit eigen handen te geven.</li> <li>- Transparantie en eerlijkheid zijn twee belangrijke factoren.</li> <li>- Vermijd machtsposities want anders ga je elkaar misschien tegenwerken.</li> </ul>
<b>Resp. 7</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het belang van de zaak primeert boven je eigen belang. Je moet altijd die dingen doen die voor het bedrijf het beste zijn.</li> <li>- Leer communiceren met elkaar.</li> <li>- Heb respect voor elkaar.</li> <li>- Maak dingen bespreekbaar.</li> <li>- Begin tijdig aan de opvolgingskwestie en wacht niet tot het te laat is.</li> </ul>
<b>case 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vermijd de zucht naar meer die je niet nodig hebt.</li> <li>- Je kinderen zijn je bezit niet en je kan ze niet verplichten wat ze moeten doen. Ze moeten hun eigen weg vinden en hun verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen keuzes.</li> <li>- Neem niet teveel hooi op je vork als bedrijfsleider. Als je dit wel doet dan bestaat de kans dat je een burn-out krijgt en dan moet je afstand nemen van de dagelijkse bedrijfsleiding. Als het één ding is dat ik te weinig gedaan heb dan is het te weinig tussen de klanten geleefd te hebben. Als je dit doet dan kan je niet teveel hooi op je vork nemen. Als CEO moet je kijken naar de markttrends en daar tijdig het bedrijf op bijsturen.</li> </ul>

## THEMA 11: Ideale opvolger

*"Een familiale CEO geeft meer stabiliteit en continuïteit. Een externe CEO blijft altijd een huurling die weggekocht kan worden en dat leiderschap is niet verzekerd voor de volgende jaren. Een familielid kan natuurlijk ook altijd weggaan, maar dat zal minder snel gebeuren."* (Herman Van de Velde)

*"Vanaf het moment dat je binnen de familiekring mensen hebt die bekwaam zijn en de ambitie hebben, dan denk ik toch dat je beter af ben met een familiale opvolger. Dat is juist de sterkte van het familiebedrijf!"* (Rob Dethier)

*"Een familiale opvolger is beter voor de continuïteit van een familiebedrijf omdat deze met de paplepel de bedrijfscultuur heeft binnengekregen. Een externe CEO begrijpt vaak de essentie van de zaak niet goed, komt voor een goed loon en wil het bedrijf naar eigen hand zetten, maar dat is niet altijd de hand die je als familielid wilt."* (Eugène Alen)

*"Is er geen capabele kandidaat-opvolger binnen de familiekring, dan moet je een externe CEO zoeken die sterk aanleunt bij het familiale profiel."* (Herman Van de Velde)

*"Ik maak geen onderscheid tussen een mannelijke en een vrouwelijke CEO. Zolang de capaciteiten er zijn, is een vrouwelijke CEO zeker niet slechter voor het bedrijf!"* (Koen Beulen)

"Het feit dat mijn broer is weggegaan uit het bedrijf, was een klop voor mij! Ik had het wel zien aankomen, maar er was niet meteen een geschikte opvolger in de familie. Die waren nog niet klaar en die gaan misschien nooit klaar zijn. Dat zal de toekomst uitwijzen. Daarom moet je investeren en extern management aantrekken." (Herman Van de Velde)

"Een ideale opvolger beschikt over zoveel intelligenties en capaciteiten. Het is dus niet gemakkelijk om een geschikte opvolger binnen de familiekring te vinden. Er komt veel bij kijken! In ons familiecharter staat dat onze kinderen sowieso eigenaar worden, maar zij moeten niet noodzakelijk in het bedrijf komen werken. Dus als zij zich als eigenaar er goed bij voelen om het bedrijf verder te zetten onder een externe CEO, dan is dat absoluut een optie." (Ann Claes)

<b>Resp. 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Goede opleiding</li> <li>- Ambitieuus</li> <li>- Sociale vaardigheden</li> <li>- Goede samenwerkingskills</li> </ul> <p>Voorkeur voor een familiale opvolger op voorwaarde dat hij/zij bekwaam is en de ambitie heeft. De samenwerking zal beter verlopen bij een familiale opvolger omdat er bij een externe niet altijd een klik is met de familie. Ook zal de inzet en de verbondenheid hoger liggen vanwege de verwevenheid tussen familie en bedrijf. Verder zal een familielid makkelijker dingen kunnen doordrukken en acceptatie krijgen omwille van het gezag door de familienaam.</p>
<b>Resp. 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De opvolger moet bewezen hebben dat hij elders de rol van directielid heeft opgenomen.</li> <li>- Ervaring in een beursgenoteerd bedrijf is interessant.</li> <li>- Financieel beslagen zijn.</li> <li>- Voeling hebben met de business (het product).</li> <li>- Familiale waarden respecteren en bewaren.</li> <li>- Beseffen dat er meerdere familiale aandeelhouders zijn.</li> <li>- Sociale intelligentie.</li> <li>- De externe CEO moet appreciatie tonen voor het familiebedrijf en de heersende familiale waarden.</li> </ul> <p>Voorkeur voor familiale opvolger op voorwaarde dat het familielid competent is, talent heeft en het graag wilt doen. Dit omwille van de sterke betrokkenheid en de drive van een familielid.</p>
<b>Resp. 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ideale opvolgleeftijd is 30 jaar (flexibiliteit, leergierig en minder naïef).</li> <li>- De opvolger moet de branche van het familiebedrijf echt graag doen.</li> <li>- Werkmentaliteit (beseffen dat niets vanzelf komt).</li> <li>- Diploma behalen en zich bewijzen in zijn/haar studies.</li> <li>- Sociale vaardigheden.</li> <li>- Goede samenwerkingscapaciteiten.</li> <li>- Iemand met minstens drie jaar externe ervaring.</li> </ul> <p>Voorkeur voor familiale opvolger als deze over de vereiste capaciteiten en de interesse beschikt. Als dit niet het geval is, ben je beter af met een externe opvolger.</p>
<b>Resp. 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geen kloon van mezelf. Laat ruimte voor verschil.</li> <li>- Minstens een bachelor diploma (familiecharter)</li> <li>- Minimumleeftijd is 35 jaar.</li> <li>- Iemand met een duidelijke visie die deze ook kan formuleren.</li> <li>- Analytisch denken en toekomstgerichtheid.</li> <li>- Passie voor het familiebedrijf.</li> <li>- Menselijke kwaliteiten (empathisch vermogen en sociale skills).</li> <li>- Trouw en loyaal zijn.</li> <li>- Commitment en engagement nemen.</li> <li>- Doorzettingsvermogen (ook als het eens moeilijker gaat).</li> </ul> <p>Een familielid is een sterkere waarborg voor de continuïteit van een bedrijf op voorwaarde dat hij/zij over de juiste competenties, waarden en skills beschikt. Dit is zo omdat een familielid de ziel van het familiebedrijf belichaamt.</p>
<b>Resp. 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De gewenste eigenschappen en competenties hangen af van de bedrijfsnoden op het moment van de opvolging.</li> </ul> <p>Lichte voorkeur voor een familiale opvolger omwille van de hogere (emotionele) bindingsfactor met het bedrijf.</p>

<b>Resp. 6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Iemand die de huidige cultuur van het bedrijf bestendigt.</li> <li>- Iemand die de sterktes van het bedrijf behoudt en hierop voortbouwt.</li> <li>- Een intelligent persoon, maar intelligentie drukt zich niet uit in een diploma.</li> <li>- Een empathisch persoon.</li> <li>- Iemand die geen pretentieus gedrag vertoont.</li> <li>- Een leergierig persoon die graag alles wil weten.</li> </ul> <p>Voorkeur voor een familiale opvolger omdat deze persoon de familiale bedrijfscultuur bestendigt.</p>
<b>Resp. 7</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Iemand die commercieel is aangelegd.</li> <li>- Een empathisch persoon (bemiddelaar).</li> <li>- Iemand die erg ambitieus is (werkmentaliteit).</li> <li>- Iemand met een duidelijke visie.</li> <li>- Een leidersfiguur.</li> <li>- Iemand met sociale skills.</li> </ul> <p>Duidelijke voorkeur voor een familielid op voorwaarde dat deze even capabel is als de externe kandidaat. Een familielid belichaamt de ziel en de identiteit van het familiebedrijf. Ook is het vertrouwen veel groter bij een familielid.</p>
<b>case 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eén van de twee zonen heeft drie kinderen dus de kans bestaat dat zij later in het familiebedrijf gaan werken. Echter is hierdoor niet gezegd dat er in de 3<sup>de</sup> generatie daadwerkelijk iemand zal zijn die echt een passie heeft voor het familiebedrijf. Men blijft hier heel objectief over en ziet op lange termijn zeker de mogelijkheid voor een niet familiale CEO.</li> </ul>
<b>case 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Iemand met sociale vaardigheden.</li> </ul> <p>Voorkeur voor een familiale opvolger (familietraditie).</p>
<b>case 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Iedereen mag opvolgen, zolang de opvolger maar bekwaam is.</li> <li>- Een heel goede emotionele intelligentie is belangrijker dan pure intelligentie.</li> </ul> <p>Voorkeur voor iemand van de familie.</p>



## DEEL IV: DISCUSSIE

In dit deel wordt het literatuuronderzoek (deel II) vergeleken met het empirisch onderzoek (deel III). Hierna zal er tevens een licht geworpen worden op de beperkingen van het onderzoek. Tot slot worden er nog enkele aanbevelingen geformuleerd voor toekomstig onderzoek.

### A) Vergelijking literatuuronderzoek met empirisch onderzoek

#### **Deelvraag 1: Succesfactoren voor het waarborgen van de continuïteit van familiebedrijven**

##### **a. Weerstand**

Zowel uit de literatuur als uit de praktijk is gebleken dat weerstand een belangrijke factor is voor de continuïteit van familiebedrijven. In het empirisch onderzoek komt sterk naar voren dat de meeste ondernemers moeite hebben met loslaten. Een te grote passie, angstgevoelens en een verloren identiteitsgevoel liggen hier meestal aan de basis. Echter wanneer de opvolger zich hiervan bewust is, zal hij/zij hier constructief op kunnen reageren. Zo had de oprichter van JBC veel moeite met loslaten. De opvolgers waren zich hiervan bewust en hebben hem voldoende tijd gegund zodat hij stapsgewijs kon loslaten. In twee andere interviews komt zelfs naar boven dat de opvolgers het niet erg zouden vinden moest hun vader de eerste tien jaar niet volledig loslaten. Dit is het geval omdat de opvolgers veel vrijheid krijgen en zij de oprichter zien als een objectief klankbord. In mijn onderzoek had een gering aantal ondernemers geen of weinig moeite met loslaten. Veel hangt af van de persoonlijkheid en/of de achtergrond van de ondernemer. Zo heeft één bedrijfsleider vrij snel kunnen loslaten omdat hij voor zichzelf vond dat het goed geweest was. Het feit dat het familiebedrijf niet zijn eerste keuze was, maar een plichtsvervulling t.o.v. zijn vader, speelde hier een belangrijke rol. Nog een andere CEO ervoer weinig problemen met loslaten omdat hij zelf aanvoelde dat het moeilijk was om met twee kapiteins één schip te besturen. Hij is zich dan gaan bezighouden met dingen buiten het familiebedrijf. Nog andere ondernemers lossen snel omdat ze hun grote droom in vervulling zien gaan als hun zoon/dochter wil opvolgen. Ze willen hun eigen droom dan allicht niet in de weg staan. Ook weerstand van de naaste omgeving zien we in de praktijk soms opduiken. Zo is er een bedrijf waar de actieve schoonbroer van mening is dat hij een bevoorrechte rol heeft om op te volgen omdat de zoon van de oprichter veel jonger is dan hem. Hier zou het in de toekomst misschien tot een strijd kunnen komen omdat de zoon echt de ambitie heeft om in de schoenen van zijn vader te treden. Dit maakt het voor de overdrager alleen maar moeilijker om los te laten. In een ander familiebedrijf was de oprichter er steevast van overtuigd dat zijn zoon zou opvolgen. Echter toen zijn zoon na enige tijd liet verstaan dat een carrière in het familiebedrijf niet zijn droom is, had de vader hier toch veel moeite mee. Verder biedt de externe omgeving doorgaans weinig weerstand. Vaak kennen de medewerkers de familiale opvolger al van ziens of omdat hij/zij vakantiewerk heeft gedaan. Daarnaast werkten een aantal opvolgers in het begin van hun carrière in de 'onderste bedrijfslagen'. Hiermee toonden ze aan hun medewerkers dat ze niet te goed of te lui zijn om hun eigen handen vuil te maken. Bijgevolg zullen de medewerkers de opvolger sneller accepteren en zal er geen of weinig weerstand zijn. Overigens was er in één familiebedrijf ook weerstand van de franchisenemers aangezien zij een vertrouwensrelatie hebben opgebouwd met de oprichter en liever geen zaken willen doen met de nieuwe generatie. Ook deze weerstand bemoeilijkt allicht het loslatingsproces van de oprichter.

## **b. Verandering en continuïteit managen**

Een bedrijf mag niet blijven stilstaan, maar moet zich tijdig aanpassen aan de wijzigende omgeving. Dit geldt niet alleen voor familiebedrijven, maar voor elk bedrijf. Alleen blijkt het niet zo simpel te zijn om veranderingen goed te managen in de praktijk. Veel bedrijven maken gebruik van een tekortgerichte benadering, waarbij men vertrekt van een probleemsituatie. Echter is deze benadering in vele gevallen niet efficiënt. Een waarderend-onderzoekende strategie blijkt veel beter te zijn. Deze strategie vertrekt van 'het goede van wat is' en bouwt voort op de kernsterktes van het bedrijf. Bij het familiebedrijf Belisol beseft men dit maar al te goed. Aldus Eugène Alen, de oprichter van Belisol (20 april, 2015): "Never change a winning team! Ik vind het belangrijk dat de tweede generatie de sterktes van het bedrijf behoudt en hierop voortbouwt door nieuwe mensen aan te werven met nieuwe ideeën en expertises. Vandaag draait alles rond het internet en Belisol zal zich moeten aanpassen aan de veranderende omgeving!". Ook Schoenen Torfs wil een grote stap zetten in de richting van e-commerce. Aldus Wouter Torfs (13 april, 2015): "Je mag als bedrijf niet bij de pakken blijven zitten en ervan uitgaan dat de business goed zal blijven gaan omdat het de afgelopen vijftig jaar goed is gegaan zonder te veranderen!". In een waarderend-onderzoekende benadering wil men continu verbeteren in de richting van een collectief positief toekomstig ideaalbeeld waar iedereen graag naartoe wilt. Om dit te bereiken moet men eerst een stabiliteitskader creëren door appreciatie te tonen voor 'the good things as usual' om daarna iedereen te betrekken in de zoektocht naar innovatieve ideeën waarbij men reflecteert over 'wat zou kunnen zijn'. Uiteindelijk moeten deze ideeën worden omgezet in concrete acties zodat het collectief ideaalbeeld kan worden bereikt.

In mijn empirisch onderzoek waren er toch enkele familiebedrijven die nog via de traditionele veranderingsdynamiek werken. Vaak hangt dit samen met de tijdsgeest en het karakter van de ondernemer. Zo goed als alle familiebedrijven die zijn opgericht begin/midden de jaren negentig worden in de eerste (en soms ook tweede) generatie gekenmerkt door een top-down structuur. Zo is lingerie Van de Velde opgericht in 1919 en zijn er duidelijke verschillen in de leiderschapstijl zichtbaar over de tijd heen. Bij de eerste twee generaties was het bedrijf heel Tayloristisch georganiseerd. De leiderschapstijl kon getypeerd worden als directief. Van de medewerkers werd niet verwacht dat zij enige input gaven. De top besliste wat er moest gebeuren en het werkvolk moest dit gewoon uitvoeren. Denken en doen was duidelijk gescheiden. Dit werkte vroeger misschien, maar vandaag zal deze managementstijl in de meeste gevallen niet meer werken. Om als bedrijf te overleven, is een aansturingmethode nodig die gericht is op het benutten van de aanwezige kennis op de werkvloer, met de focus op continue verbetering en innovatie. Daarom schakelen veel bedrijven stilaan over naar een bottom-up structuur. Hier krijgen mensen de ruimte om zelf ideeën naar voren te schuiven. Hierdoor voelen ze zich gehoord en betrokken waardoor het vertrouwen en het werkplezier zal toenemen. Ook bij Van de Velde is er een verandering in managementstijl opgetreden. Er is hier nu sprake van een coachend leiderschap waarbij de mensen worden uitgedaagd en gestimuleerd om zelf met nieuwe innovaties te komen in een psychologisch veilige omgeving. Als er zich een probleem voordoet dan wordt er geluisterd naar de mening van de medewerkers en wordt er gepolst naar hoe zij dit probleem zouden oplossen zodat men gezamenlijk tot een oplossing kan komen. Hierdoor voelt men zich mede-eigenaar van de oplossing en zal de weerstand minimaal zijn. Ook bij Schoenen Torfs is deze switch in managementstijl duidelijk merkbaar. De stijl van de eerste en tweede generatie ondernemers was autoritair en 'command and

control'. Vandaag de dag staat Schoenen Torfs bekend om de mensgerichte leiderschapstijl die gericht is op de medewerker. Nog een ander voorbeeld vinden we bij kledingketen JBC. Zo commandeerde de oprichter vroeger wat iedereen moest doen. Vandaag werkt deze top-down structuur niet meer omdat JBC te groot geworden is. De tweede generatie probeert nu stapsgewijs te werken aan een bottom-up structuur waarbij de medewerkers meer vrijheid krijgen. Ann Claes (CBO JBC) probeert te vermijden dat ideeën van jonge mensen zomaar worden afgeketst. Ze probeert te luisteren naar de visie van de medewerkers en neemt zeker ideeën mee als die haar zinvol lijken om iets mee te doen.

In de literatuur kwam ook naar voren dat een 'gevoel van noodzaak' belangrijk is voor het slagen van een veranderingstraject. Zo voelt Koen Beulen (CEO Hout & Interieur Beulen) de noodzaak om te innoveren. Aldus Koen Beulen (24 april, 2015): "Ik ben naarstig op zoek naar nieuwe innovaties. Dit is nodig want anders zullen wij niet innoverend genoeg zijn en worden wij ingehaald door de concurrentie. Dat klinkt allemaal heel theoretisch, maar in de praktijk klopt dit effectief!". Hij vindt dit geen gemakkelijke opdracht omdat hij zich de laatste jaren teveel met operationele zaken heeft bezig gehouden waardoor hij nu te weinig helikopterzicht heeft om zelf te komen met nieuwe innovaties. Echter door alleen binnenshuis op zoek te gaan naar ideeën, beperk je de mogelijkheden enorm. Daarom dat Koen Beulen dit jaar een Raad van Advies met twee externen wil oprichten om zo de ideeënruimte te verruimen. Hierbij zal het dus van belang zijn dat men de kernsterktes apprecieert en behoudt, en hierop voortbouwt door samen te reflecteren over 'wat zou kunnen zijn'. Hierdoor zal er energie worden gecreëerd om samen actie te ondernemen om het gewenste ideaalbeeld te bereiken. Binnen de context van familiebedrijven is het erg belangrijk dat het ideaalbeeld gericht is op het belang van het bedrijf. Uiteindelijk moet men die veranderingen doorvoeren die goed zijn voor de continuïteit van het bedrijf. Zo zegt Ann Claes (8 mei, 2015): "Het gaat er niet om dat je als bedrijfsleider kan doen wat jij graag wilt. Je moet altijd die dingen doen die voor het bedrijf het beste zijn. Het persoonlijke belang of het familiale belang mag dus niet primeren boven het bedrijfsbelang!". Men moet dus altijd denken in de context van de continuïteit van het familiebedrijf. "Eigenlijk zijn wij als familie gewoon bezeten van de continuïteit van ons bedrijf. Wij zijn niet zozeer bezig met wat de familie daarin te betekenen heeft. We kijken gewoon naar wat het beste is voor de continuïteit van ons bedrijf", stelt Herman Van de Velde (3 april, 2015).

### **c. Kritische succesfactoren (KSF) voor een constructief opvolgingsplan**

#### **KSF 1: De overdrager zoekt een nieuwe rol**

Een eerste kritische succesfactor hangt samen met de weerstand van de overdrager. Voor een succesvolle opvolging is het immers noodzakelijk dat de overdrager zijn rol kan loslaten. Meestal zal dit niet van vandaag op morgen gebeuren. Het vraagt voor de overdrager vaak een mentaal rijpingsproces. In de praktijk kiezen vele overdragers ervoor om na de opvolging nog een rol te spelen in het familiebedrijf. Het gaat hier dan hoofdzakelijk over de rol van adviseur op verzoek. Zolang er geen sprake is van bemoeiziek gedrag van de overdrager hebben opvolgers er in de praktijk geen enkel probleem mee als de overdrager nog een rol in het bedrijf speelt. Bemoeienis kan worden vermeden door je als overdrager bezig te houden met interesses buiten het familiebedrijf. Het is zelfs zo dat de meeste opvolgers aangeven dat ze het fijn vinden en appreciëren



om af en toe eens advies te kunnen vragen aan de overdrager omdat deze door zijn/haar opgedane ervaring het meestal toch bij het rechte eind heeft. Slechts in twee cases vervult de overdrager geen adviesrol. Dit was bijvoorbeeld het geval bij kledingketen JBC. Zo heeft de oprichter hier erg veel moeite gehad om het bedrijf los te laten. Doordat zijn kinderen hem alle tijd gegund hebben om stapsgewijs los te laten, is het hem uiteindelijk toch gelukt. Echter neemt hij vandaag de dag geen adviesrol in. "Advies verlenen is niet makkelijk als je niet elke dag bij het bedrijf betrokken bent. Je verliest dan de details dus dat is niet simpel. Volgens mij moet je eerst een tijdje uit het bedrijf stappen om dan als adviesverlener terug te keren. Je kan niet iets wat je elke dag hebt gedaan opeens loslaten om dan van vandaag op morgen te gaan adviseren. Misschien zijn er bedrijven waar het wel werkt, maar hier werkte het niet!", aldus Ann-Claes (8 mei, 2015).

### **KSF 2: Een bekwame en gemotiveerde opvolger**

In de literatuur werd aangehaald dat een bekwame en gemotiveerde opvolger essentieel is voor de continuïteit van een familiebedrijf. De bevindingen uit het empirisch onderzoek bevestigen deze theorie met grote stelligheid. Het spreekt voor zich dat de opvolger competent en capabel moet zijn opdat het bedrijf in goede handen is. Daarnaast speelt ook de motivatieredenen een belangrijke rol. Er mag geen sprake zijn van familiale verplichting of geldbejag want in deze gevallen zal de opvolger het meestal toch niet volhouden. Het belangrijkste is dat je een job kiest die je graag doet. De opvolger moet dus uit vrije wil en om de juiste redenen kiezen voor het familiebedrijf. Zo heeft Karel Torfs vrij vroeg ( $\pm 58$  jaar) het bedrijf overgedragen. Het feit dat hij destijds voor het familiebedrijf gekozen heeft omdat hij dit zag als een plichtvervulling, speelde hierin een belangrijke rol.

### **KSF 3: Goede relaties en communicatie**

Volgens de literatuur is een goede relatie tussen de overdrager en de opvolger, en tussen de bedrijfsfamilie onderling één van de belangrijkste factoren voor een vlotte opvolgingsregeling. Sleutelfactoren hieromtrent zijn: wederzijds vertrouwen, respect, eerlijkheid en een constructieve conflicthantering. In de literatuur wordt hier ook de link gelegd met een tweede succesfactor nl. een transparante en open communicatiecultuur. Kijken we naar de bevindingen van het empirisch onderzoek dan zien we dat nagenoeg elke bedrijfsleider wijst op het belang van goede relaties met familieleden, medewerkers, klanten en de toekomstige generatie. Ook een open en transparante communicatiecultuur wordt vaak aangestipt als een belangrijke succesfactor. Zeker als het gaat over de opvolgingskwestie hebben medewerkers er echt nood aan om geïnformeerd te worden. In familiebedrijven waar men communicatiemoeilijkheden ondervindt, wordt er soms beroep gedaan op een externe bemiddelaar die de emotionaliteit buiten het bedrijf tracht te houden en een constructief gesprek op gang brengt. Om toekomstige conflicten te vermijden heeft Schoenen Torfs bijvoorbeeld enkele afspraken omtrent conflicthantering neergeschreven in een hoofdstuk van hun familiecharter. Verder wordt ook aangehaald dat een hoge betrokkenheid van de medewerkers (bottom-up) zorgt voor een psychologisch veilige omgeving, hetgeen helpt bij de creatie van een open communicatiecultuur. Het empirisch onderzoek voegt nog toe dat men in het geval van co-leiderschap de verwachtingen duidelijk moet communiceren. Hierdoor kunnen veel conflicten worden vermeden. Tot slot geven enkele bedrijfsleiders ook de tip om af en toe je eigen gelijk eens aan de kant te zetten om de goede vrede te bewaren of om samen op zoek te gaan naar een win-win situatie. Langdurige conflicten zorgen voor een negatieve energie en daar ben je uiteindelijk niets mee.

#### **KSF 4: Governance van het bedrijf en de familie**

Wat de governance van het bedrijf betreft, wordt een actieve RvB of RvA met enkele externe leden sterk aanbevolen in de literatuur. Een hoog diversiteitsniveau binnen de RvB (of RvA) kan de kwaliteit van de genomen beslissingen aanzienlijk verhogen. Belangrijk hierbij is dat er een vertrouwensklimaat en een kwaliteitsvolle relatie heerst onder de bestuurders. Alleen dan zal informatie openlijk worden gedeeld met elkaar. Daarnaast vervullen externe bestuurders een belangrijke rol als bemiddelaar bij conflictsituaties en helpen zij het opvolgingsproces tijdig in gang te zetten en te objectiveren. Als we gaan kijken naar de praktijk dan zien we dat slechts vier van de zeven geïnterviewde bedrijven een actieve RvB heeft. In twee bedrijven zitten er vier externe bestuursleden in de RvB en in de andere gevallen slechts twee. Wel heeft één bedrijf aangegeven dat ze binnenkort een derde extern bestuurslid zullen gaan aanwerven om het extern gewicht te vergroten. Verder heeft slechts één familiebedrijf een adviesraad (met externe personen). Wel is er in dit bedrijf geen sprake van een actieve RvB. Bovendien deelt een ander familiebedrijf (zonder actieve RvB) mee dat er plannen zijn om dit jaar een RvA te installeren met twee externe leden. Het is dan de bedoeling om binnen dit orgaan na te denken over de opvolgingsproblematiek. Op vlak van governance is er in de praktijk dus nog zeker ruimte voor verbetering. Bij JBC is de belangrijke rol van de RvB binnen het opvolgingsproces duidelijk aan het licht gekomen. Zo geeft Ann Claes (8 mei, 2015) eerlijk toe dat de RvB het bewustwordingsproces omtrent de opvolging in gang heeft gezet. De RvB heeft dus een heel belangrijke signaalfunctie wanneer de tijd is aangebroken om aan de opvolging te beginnen. Naast de governance van het bedrijf wordt ook de familiale governance in de literatuur niet vergeten. Vooreerst hebben we de familievergadering en het familieforum/de familieraad. Dit zijn plaatsen waar de familieleden geïnformeerd worden over het bedrijf en hun rechten en plichten. Daarnaast zorgen deze bijeenkomsten ook voor familiale betrokkenheid. Werpen we een blik op de bevindingen van het empirisch onderzoek dan zien we dat louter drie van de zeven bedrijven een familieraad/familieforum of speciale familievergadering heeft. De andere familiebedrijven geven aan dit nog niet nodig te hebben omwille van de beperkte grootte van het bedrijf en/of de familie, maar zeggen er wel bij dat dit in de toekomst wel eens zinvol zou kunnen zijn. Voorts is er ook nog het familiecharter waarin verschillende afspraken worden neergeschreven. Dit charter dient als leidraad voor de bedrijfsfamilie om te komen tot betere relaties tussen de eigenaars, de familie en het management. Vaak wordt hier ook voorzien in een hoofdstuk omtrent de opvolgingsproblematiek. Binnen mijn onderzoek was er bij vier van de zeven bedrijven sprake van een geschreven familiecharter. Meestal vindt men in dit charter de criteria terug waaraan de kandidaat-opvolger moet voldoen.

#### **KSF 5: Grondige analyse van alle alternatieven**

Vooraleer men definitief kiest voor een familiale opvolging kan men best eerst alle alternatieven grondig afwegen t.o.v. elkaar. In een familiebedrijf zijn er vier opvolgingsopties: familiale opvolging, verkopen, familiale controle en het bedrijf laten leiden door een externe manager, familiale controle en het bedrijf laten leiden door een (tijdelijke) interimmanager. De meeste ondernemers hebben een duidelijke voorkeur voor de eerste optie en dit is uiteraard ook logisch. Alleen is er in de praktijk niet altijd een geschikte opvolger binnen de familiekring aanwezig waardoor men de overige opties toch grondig zal moeten analyseren. Binnen mijn empirisch onderzoek heb ik gepolst naar de meningen over de verschillende opties. Hier kwam duidelijk naar voren dat de meeste bedrijfsleiders het

emotioneel heel moeilijk zouden vinden om het bedrijf te verkopen omdat de ziel van het familiebedrijf dan verloren zou gaan. Het bedrijf verkopen vinden ze een erg drastische beslissing die in eerste instantie niet alleen met de opvolging te maken heeft. De beslissing om het familiebedrijf te verkopen is veeleer een economische beslissing. Ook wil men als bedrijfsleider zijn/haar verantwoordelijkheid dragen t.o.v. de mensen die werkzaam zijn in het familiebedrijf. Hierdoor komt de verkoopoptie helemaal onderaan het lijstje te staan. Echter moet men altijd handelen in het belang van de zaak. Lingerie Van de Velde is een mooi voorbeeld van een familiebedrijf dat gekozen heeft voor een competente externe CEO. Zij hebben bewust voor deze optie gekozen omdat er op het moment van de opvolging (nog) geen talent in de familie aanwezig was. Volgens Herman Van de Velde (3 april, 2015) moeten er wel een aantal regels worden nageleefd om een goede externe CEO aan te trekken en te behouden. Eerst en vooral moet je de corporate governance regels respecteren. Ten tweede moet er vertrouwen zijn en moet men de CEO voldoende vrijheid geven. Ten derde moet de externe CEO de nodige middelen krijgen om projecten uit te kunnen voeren. Ten vierde dient men elkaar te respecteren en tot slot moet je de externe CEO goed betalen. Deze laatste regel is volgens hem heel erg belangrijk. Als de familie niet bereid is om de externe CEO een marktconform loon uit te betalen, dan zal het niet lukken. Langs de andere kant moet de externe CEO zich ook realiseren dat hij/zij in een familiebedrijf gestapt is en dat hij/zij respect moet tonen voor de familiale waarden.

#### **KSF 6: Professioneel management van het familiebedrijf**

Een professioneel management van het bedrijf is zowel goed voor de overdrager als voor de opvolger. De overdrager zal dan meer vertrouwen en zekerheid hebben dat het familiebedrijf de opvolging zal overleven en voor de opvolger is het altijd beter als hij/zij terechtkomt in een professioneel gemanaged bedrijf. Deze thesis gaat in principe over de continuïteit van private familiale ondernemingen. Toch heb ik één beursgenoteerde onderneming (nl. Van de Velde) in mijn thesis opgenomen. Dit om na te gaan of er grote verschillen zijn. Volgens Herman Van de Velde bestaat er wel een groot verschil tussen een privaat en een beursgenoteerd familiebedrijf in de context van het managen van de continuïteit. Hij stelt het volgende (3 april, 2015): "Een beursgenoteerd bedrijf staat op vlak van de continuïteit een stuk sterker. Dit is zo omdat de beurs u als het ware dwingt tot een professioneel management. Daarnaast is er ook een publicatieverplichting en zijn er externe bestuurders die meekijken. Het enige grote nadeel is dat je als beursgenoteerd familiebedrijf het familiaal karakter dreigt te verliezen. Ik geef toe dat dit een groot aandachtspunt is en dat het een grote opdracht zal zijn om vanuit de RvB het familiaal karakter te bewaren".

#### **KSF 7: Een correcte en tijdige eigendomsregeling**

In de literatuur stelt men dat een correcte en tijdige eigendomsoverdracht minstens even belangrijk is als de overdracht van leiding. In de praktijk klopt dit ook effectief. Zo is uit de interviews gebleken dat men best op tijd goede regelingen treft rond de eigendom. Dit om de problemen niet door te schuiven naar de volgende generatie en om ervoor te zorgen dat er duidelijkheid is naar de toekomst toe. Best kan men ook eerst extern fiscaal/juridisch advies inwinnen om de eigendomsoverdracht goed te regelen. Michel Lambrechts, bedrijfsleider van het tegelbedrijf Lambrechts-Nicolaers (9 april, 2015) gaat hierop verder: "Uw kleine boekhouder of uw bank is hier meestal niet de aangewezen persoon voor. Je moet iemand hebben die daar regelmatig mee bezig is. Externe adviseurs kijken

ook naar de emotionele kant en de verwachtingen, hetgeen zeker een toegevoegde waarde is!“. Zeker in het geval dat er niet-actieve en actieve familieleden zijn en/of er schoonfamilie werkzaam is in het familiebedrijf is het cruciaal om tijdig goede eigendomsregels vast te leggen. Zo zijn er bij Belisol twee schoonzonen werkzaam in het bedrijf en in de toekomst kan het zijn dat er nog een derde schoonzoon bijkomt. Men heeft hier dan ook gezorgd voor een duidelijke verdeling van de eigendomsrechten. Meer concreet heeft men de actieve schoonfamilie tijdig geïnformeerd over het feit dat ze enkel betaald zullen worden voor hun prestaties die ze elke dag leveren, maar dat ze niets zullen krijgen van de meerwaarde van het bedrijf. De schoonfamilie heeft zich hier bij neergelegd en heeft hier in facto geen enkel probleem mee.

### **KSF 8: Een tijdige, objectieve en planmatige opvolging**

De opvolging is een proces dat stapsgewijs dient te gebeuren. Het is een traject dat zo'n vijf tot tien jaar in beslag neemt, wilt u dit goed regelen. Een aantal geïnterviewde bedrijfsleiders hebben dit bevestigd en geven de gouden tip om tijdig met de opvolgingskwestie te beginnen. Een planmatige aanpak van het opvolgingsproces komt in de literatuur naar voren als één van de kritische succesfactoren voor een succesvolle bedrijfsopvolging. Vergelijken we dit met het empirisch onderzoek dan zien we dat er in de meeste familiebedrijven bij de eerste twee generatiewissels geen sprake is van een tijdige, objectieve en planmatige opvolging. Het opvolgingsproces verloopt hier meestal automatisch zonder enige voorbereidingen en zonder een duidelijk vooraf bepaalde exit. Een opvolgingsplan is hier niet aanwezig en over objectieve toelatingscriteria (voor de opvolger) wordt gewoonweg niet nagedacht. In deze familiebedrijven werd het bedrijf gewoon doorgegeven aan een familielid (vaak zoon of dochter) zonder enige kritische invraagstelling. Het grote risico is echter dat wanneer zoon of dochter er toch niet voor kiest om op te volgen, alles in het water dreigt te vallen waardoor de overdrager nog op late leeftijd het opvolgingsvraagstuk moet gaan oplossen. Vanaf de derde en vierde generatiewissel zien we een trend naar een meer planmatige opvolging. Men denkt dan aan het opstellen van een opvolgingsplan met een duidelijke exit, een objectief selectieproces voor de opvolger (assessment en opleidingsplan) en het samenstellen van een familiecharter inclusief objectieve toelatingscriteria en een noodplan. Bij Torfs is het bijvoorbeeld zo dat familieleden voor een leidinggevende functie enkel worden aangeworven indien ze voldoen aan drie criteria. Allereerst moet men in het bezit zijn van een bachelor diploma. Ten tweede moet men over minstens twee jaar externe ervaring beschikken. Ten derde is een positieve beoordeling door een extern bureau vereist. Bij Torfs wordt een familiale kandidaat gelijkwaardig gesteld aan een externe kandidaat. Elke kandidaat zal de gangbare sollicitatieprocedure moeten doorlopen. Enkel in het geval dat de familiale en externe kandidaat gelijkwaardig zijn, zal de bloedverwant een voorkeursbehandeling krijgen. Daarnaast kunnen familieleden enkel en alleen worden aangeworven indien de RvB, die zijn beslissing baseert op het objectieve advies van het benoemings- en remuneratiecomité, daar toestemming voor verleent.

### **KSF 9: Enthousiasme en empathie**

Uit de literatuurstudie is ook gebleken dat een positieve en enthousiaste indruk van de overdrager op de potentiële opvolger een belangrijke invloed heeft op de beslissing om al dan niet voor het familiebedrijf te kiezen. Als de overdrager een negatieve indruk nalaat en laat uitschijnen dat het familiebedrijf hem veel kopzorgen en problemen bezorgt, dan zal de kandidaat-opvolger niet staan

springen om in het familiebedrijf te komen. Als de opvolger daarentegen een positieve indruk nalaat, dan zal de kandidaat-opvolger ook positiever tegenover het familiebedrijf staan. Als we de literatuur vergelijken met de bevindingen van het empirisch onderzoek, dan kunnen we stellen dat deze theorie wordt bevestigd. Een neutrale en positieve indruk van de ouders op de kinderen heeft een positieve invloed op de beslissing om op te volgen. Zo stelt Wouter Torfs (13 april, 2015) dat het verhaal van de ouders een grote rol speelt in de context van de opvolging. Zelf zag hij vroeger een duidelijk verschil tussen het verhaal van zijn ouders en dat van de ouders van zijn neef. Het verhaal van zijn vader was veel neutraler en positiever hetgeen ongetwijfeld een grote rol heeft gespeeld in zijn beslissing om voor het familiebedrijf te kiezen. De ouders van zijn neef daarentegen stonden vrij negatief ten opzichte van het familiebedrijf. Zijn neef heeft uiteindelijk voor de bankwereld gekozen. Ook het familiaal tegelbedrijf Lambrechts-Nicolaers is een mooi voorbeeld van deze theorie. Zo zag Michel Lambrechts (bedrijfsleider) al van kinds af aan constant ruzies in het familiebedrijf. Door deze negatieve sfeer had hij geen interesse in het familiebedrijf en wou hij liever ergens anders gaan werken. Doordat achteraf alle broers van zijn vader uit het familiebedrijf zijn gestapt, zijn de ruzies gestopt en is de sfeer enorm verbeterd. Michel Lambrechts heeft toen besloten om zich samen met zijn zus ten volle te engageren voor het familiebedrijf. Daarnaast mag het ook zeker niet de bedoeling zijn om als ouder de opvolging te 'verkopen' aan je kinderen. Het beste wat je kan doen, is zo'n objectief en correct mogelijk beeld over het familiebedrijf doorgeven aan de kinderen. Bovendien voegt het empirisch onderzoek nog toe dat het belangrijk is om als kind altijd het harde werken van je ouders gezien te hebben. Hierdoor zullen de kinderen deze werkmentaliteit overkrijgen. Deze werkhouding wordt door vele bedrijfsleiders gezien als een belangrijke eigenschap van een goede ondernemer.

Naast het verhaal van de ouders speelt ook het empathisch vermogen een belangrijke rol binnen de opvolgingskwesitie. De overdrager moet zich empathisch kunnen opstellen tegenover de opvolger en de toekomstige generatie. Door niet tijdig met de opvolging te beginnen en weerstandig gedrag te vertonen bij het loslaten, toont men weinig empathie. Als de bedrijfsleider dan morgen plots komt te overlijden of ziek wordt, zadelde hij/zij de volgende generatie op met heel wat problemen die in feite vermeden hadden kunnen worden. In het empirisch onderzoek wordt een tijdige opvolgingsplanning vaak aangehaald als een kritische succesfactor. Echter hangt dit nauw samen met het karakter van de overdrager. Zo vindt Wouter Torfs (13 april, 2015) het bijvoorbeeld niet duurzaam om tot zijn vijftenzestigste te blijven werken om dan plots te sterven en alles ongeregeld achter te laten. Daarom is hij nu al volop bezig met de opvolgingsplanning. Bij het familiaal siliconenbedrijf Soudal is de situatie helemaal anders. Hier ligt de 74-jarige oprichter, Vic Swerts, helemaal nog niet wakker van de opvolging. Hij legt de verantwoordelijkheid hiervoor volledig bij de RvB. Dit orgaan moet de knoop dan maar doorhakken als hij er morgen niet meer is (Canvas, 2014). Verder kwam in het empirisch onderzoek ook het empathisch vermogen van de opvolger een aantal keren aan bod. Zo moet de opvolger begrip opbrengen voor het feit dat het opvolgingsproces psychologisch zwaar kan zijn voor de overdrager. De opvolger moet de overdrager dus voldoende tijd gunnen om stapsgewijs los te laten.

### **KSF 10: Afbakening van verantwoordelijkheden**

In de literatuur wordt aanbevolen om de verantwoordelijkheden goed af te bakenen. Zeker in het geval van meerdere opvolgers, heeft eenieder best zijn eigen werkdomein zodat men niet de kans krijgt om met elkaar in conflict te komen. Dit zorgt voor stabiliteit binnen het bedrijf. In de praktijkgevallen waar er sprake is van co-leiderschap (tussen twee opvolgers) wordt vaak aangehaald dat men het geluk heeft dat men zo complementair is. Zo was er bijvoorbeeld bij Van de Velde in de derde generatie sprake van co-leiderschap tussen twee broers. Zo was Karel Van de Velde een echte createur en hield hij zich niet graag bezig met het dagdagelijkse, terwijl zijn broer juist wel graag bezig was met het operationele. Ook bij JBC zijn de opvolgers erg complementair. Zo is Ann Claes als CBO verantwoordelijk voor de aankoopafdeling en haar broer Bart Claes houdt zich als CEO bezig met het operationele, het strategische, de sales en de cijfers. Een duidelijke opsplitsing in de verantwoordelijkheden bij co-leiderschap is hier erg belangrijk gebleken. Zo deden broer en zus in het prille begin alles samen, hetgeen niet ideaal bleek te zijn en zo nu en dan wel eens zorgde voor conflicten. Na verloop van tijd zijn ze dan allebei hun eigen weg gegaan waarbij ze ook geleerd hebben dat elk sterk is in zijn of haar domein. Vandaag de dag zijn broer en zus twee handen op één buik en hebben ze enorm veel respect voor elkaar. Een ander voorbeeld van een bedrijf dat de afbakening van verantwoordelijkheden als een kritische succesfactor bestempelt, is Belisol. Binnen Belisol zijn de twee oudste dochters en de aangetrouwde partners actief in het bedrijf. Wel hebben zij het grote geluk dat er heel veel verschillende facetten aanwezig zijn in het bedrijf. Hierdoor heeft eenieder zijn/haar eigen afdeling en dreigt men niet in elkaars vaarwater te komen. Bij een kleiner bedrijf is dit uiteraard veel moeilijker. Tot slot legt men er in de praktijk ook de nadruk op dat een bedrijfsleider verantwoordelijkheden uit handen moet durven geven. Durf m.a.w. vertrouwen geven aan andere capabele mensen. Men moet als bedrijfsleider niet alles zelf willen doen.

### **KSF 11: Voldoende vrijheid aan de opvolger(s)**

Ook op het vlak van vrijheid stemt de theorie overeen met de praktijk. Eerst en vooral mag de opvolger zich niet verplicht voelen om op te volgen. Is dit wel het geval, dan zal hij/zij dit als een ongemak beschouwen en zal men dit waarschijnlijk niet lang volhouden. Men moet m.a.w. de vrijheid krijgen om eigen interesses te ontdekken en zelf te kiezen waar men wil werken. Wel is het niet slecht om als overdrager de interesse voor het familiebedrijf te activeren door de volgende generatie eens uit te nodigen op een familievergadering zodat ze het bedrijf leren kennen. Is er geen interesse voor het bedrijf, dan moet de overdrager geen druk gaan uitoefenen, maar zich hier gewoon bij neerleggen. Kiest een familielid er wel voor om op te volgen, dan is het cruciaal dat hij/zij voldoende vrijheid krijgt. Hierdoor krijgt men de kans om fouten te maken en hieruit te leren. Opvallend is dat dit in elk interview duidelijk werd aangehaald. Fouten mogen niet worden afgestraft, maar moeten gezien worden als leeropportunities. Fouten moeten met andere woorden door de overdrager gepercipieerd worden als leergeld dat betaald dient te worden. In het geval dat de overdrager te weinig vrijheid geeft, is het belangrijk dat je als opvolger opkomt voor je eigen vrijheid. Zo vertelde Rob Dethier (30 maart, 2015), CEO bij bouwbedrijf Dethier, dat één nonkel erg veel moeite had met het uit handen geven van verantwoordelijkheden en het geven van voldoende vrijheid. Doordat Rob Dethier toen vastberaden is opgekomen voor zijn eigen vrijheid is dit uiteindelijk toch doorgedrongen bij zijn nonkel. Daarnaast is het ook fijn als de inspanningen en de keuzes van de opvolger(s) worden gesteund, gerespecteerd en gewaardeerd door de overdrager. In de praktijk hebben overdragers

hier soms moeite mee om dit te tonen. We verwijzen hier even naar de case van JBC. Zo vindt Ann Claes het jammer dat haar vader nooit persoonlijk gezegd heeft dat hij fier is op hetgeen zijn kinderen in het familiebedrijf hebben verwezenlijkt. Echter vindt Jean-Baptiste Claes dit niet nodig omdat je als opvolger zelf wel weet of je al dan niet goed bezig bent (Canvas, 2014).

### **KSF 12: Tijdige kennismaking met het familiebedrijf**

Een tijdige kennismaking van de volgende generatie met het familiebedrijf blijkt zowel in de literatuur als in de praktijk een belangrijke factor te zijn. In de praktijk gebeurt dit o.a. door vakantiejobs, bedrijfsfeesten, opendeurdagen of familievergaderingen. Op die manier is het familiebedrijf geen vreemde wereld voor de volgende generatie en krijgt men een objectief beeld over het bedrijf. Langs de andere kant leert de overdrager zo ook de familiale kandidaat-opvolgers beter kennen en detecteert men wie interesse heeft in het familiebedrijf, wie welke capaciteiten heeft en wie welke verantwoordelijkheden het best voor zijn rekening zou nemen. Zo heeft het familiebedrijf Van de Velde een speciale vergadering voor de volgende generatie waarbij de strategie van het bedrijf in detail wordt toegelicht. Ook bij Torfs hecht men hier veel belang aan en wordt de volgende generatie jaarlijks uitgenodigd op het familieforum. Zelfs JBC dat nog maar in de tweede generatie zit, is hier reeds mee bezig. Zo hebben zij een meeting waar alle kleinkinderen op worden uitgenodigd. Het gaat hier om een inleidend gesprek inzake JBC en daarna wordt ook individueel met elk kleinkind gesproken aangezien de leeftijdsrange varieert van 16 tot 24 jaar. Men vindt dit bij JBC erg belangrijk want ook al komt de volgende generatie niet werken in het familiebedrijf, toch worden ze automatisch eigenaar en moeten ze hun verantwoordelijkheid dragen en in het belang van JBC denken.

### **KSF 13: Externe werkervaring**

Volgens de literatuur wordt externe werkervaring gezien als een noodzakelijke voorwaarde om het familiebedrijf succesvol te leiden. Echter zie ik hieromtrent in mijn empirisch onderzoek veel variatie. Slechts in vijf van de tien onderzochte familiebedrijven is externe ervaring verplicht of zal dit vanaf de volgende opvolging een verplicht criteria worden. Het merendeel van deze bedrijven vindt drie jaar externe ervaring het vereiste minimum. Eén ondernemer kon hier moeilijk een jaartal op plakken omdat alles afhangt van de functie, de persoon en het moment. Twee andere familiebedrijven vinden externe ervaring belangrijk en stimuleren dit ook, maar maken hier geen verplichte voorwaarde van. De overige drie bedrijven geven aan dat externe ervaring geen belangrijke vereiste is. Toch werden er tijdens de interviews een aantal redenen aangehaald om het belang van externe ervaring te staven. Vooreerst vindt men het een objectieve toetsing van iemands kwaliteiten en capaciteiten. Verder helpt externe ervaring om de eigen interesses, sterktes en zwaktes te ontdekken. Daarnaast leer je zo ook wat het is om een werknemer te zijn in de plaats van meteen je eigen baas te zijn. Ook zorgt externe werkervaring voor het opbouwen van zelfvertrouwen. Bovendien zal de acceptatie van de medewerkers hoger liggen als de opvolger reeds enkele jaren elders gewerkt heeft. Verder is externe werkervaring nuttig omdat je dan kan zien hoe een ander bedrijf werkt en gestructureerd is, waardoor goede ideeën eventueel kunnen worden meegenomen naar het eigen familiebedrijf. Sommige bedrijfsleiders geven ook gewoon eerlijk toe dat ze liever hebben dat hun zoon/dochter eerst ergens anders met het hoofd tegen de muur loopt alvorens hij/zij in het familiebedrijf stapt.

**Deelvraag 2: Bieden familiale opvolgers meer zekerheid voor de continuïteit van het familiebedrijf dan niet familiale opvolgers?**

De literatuurstudie biedt geen eenduidig antwoord op de vraag of een familiale opvolger een betere garantie is voor de continuïteit van een familiebedrijf. Theoretisch gezien kan de invloed van een familiale CEO op de continuïteit van een familiebedrijf zowel positief als negatief zijn. Een familiale CEO is dus niet per definitie beter dan een externe CEO. Alles hangt af van de bekwaamheid, capaciteiten, persoonlijkheid, externe werkervaring en motivatiereden van de opvolger in kwestie. Indien er geen geschikte familiale opvolger aanwezig is binnen de familiekring wordt er aanbevolen om de blik te verruimen en op zoek te gaan naar een bekwame externe opvolger. In deze zoektocht is het belangrijk om iemand te vinden die een goed begrip heeft van de familiale waarden en deze waarden ook waardeert en respecteert. Voor het aantrekken en het behouden van een goede externe CEO is het belangrijk dat hij/zij over voldoende controlemacht (vrijheid) beschikt. Alleen dan zal de CEO zijn unieke kennis en expertise optimaal kunnen inzetten. Daarnaast hecht een externe CEO veel belang aan de governance van het bedrijf en de familie, zoals de aanwezigheid van een actieve Raad van Bestuur en een familieforum, familieraad of familiecharter. Verder mag het in de zoektocht naar een CEO nooit de bedoeling zijn om een kloon van de voorganger te zoeken. Men moet voldoende ruimte laten voor verschil. Na de vergelijking van de literatuurstudie met de bevindingen uit het empirisch onderzoek, kunnen we één groot verschilpunt vaststellen. Waar de literatuur geen eenduidig antwoord biedt op de tweede deelvraag, heeft de praktijk hierover wel een duidelijk standpunt. Zo zijn alle bedrijfsleiders ervan overtuigd dat een familiale CEO een betere waarborg is voor de continuïteit van het familiebedrijf op voorwaarde dat het familielid het zelf heel graag wilt doen én over de vereiste capaciteiten, competenties en waarden beschikt. Dit is zo omdat een familiale opvolger de ziel en de identiteit van het familiebedrijf belichaamt. Ook zal het vertrouwen veel groter zijn bij een familielid en zal het tevens gemakkelijker zijn om bepaalde dingen door te drukken en acceptatie te krijgen omwille van het gezag door de familienaam. Echter moet men zich niet blind staren op een familiale opvolger wanneer er (nog) geen geschikte kandidaat aanwezig is binnen de familie. In dit geval moet men handelen in het belang van de zaak en is het ongetwijfeld beter voor de continuïteit van het familiebedrijf om op zoek te gaan naar een goede externe CEO die zo dicht mogelijk aanleunt bij het familiale profiel. Herman Van de Velde (3 april, 2015) beklemtoont het belang van corporate governance en voldoende controlemacht (vrijheid) voor het aantrekken en behouden van een goede externe CEO. Verder vult hij hier nog twee dingen aan toe die in de literatuur niet aan bod kwamen. Vooreerst moet men voldoende middelen geven aan de externe CEO zodat hij/zij projecten kan realiseren. Ten tweede moet je de CEO een goed (marktconform) loon uitbetalen. Langs de andere kant moet de CEO ook inzien dat hij/zij in een familiebedrijf is gestapt en dus appreciatie en respect moet tonen voor de familiale waarden. Als deze voorwaarden voldaan zijn, is een externe CEO zeker een waardevol alternatief voor een familiale CEO. Andere aangehaalde succesfactoren voor een vruchtbare samenwerking met een externe CEO zijn: open en transparante communicatie, bescheidenheid, wederzijds vertrouwen, respect en elkaar vrijheid gunnen.

*"Als er geen geschikte opvolger is binnen de familie, wees dan zo verstandig om een hele goede externe CEO te zoeken!" (Wouter Torfs)*



Uit mijn empirisch onderzoek is ook gebleken dat 'de ideale opvolger' over heel wat intelligenties en capaciteiten dient te beschikken. Daarom dat het ook niet altijd evident is om een geschikte opvolger te vinden binnen de kleine familiepool. Ter afsluiting van deze deelvraag zet ik de eigenschappen van de ideale opvolger, die tijdens de interviews werden opgesomd, even voor u op een rij.

- |  |  |   |
|--|--|---|
| - Ambitueus                                | - Doorzettingsvermogen                             | - Externe werkervaring                          |
| - Analytische geest                        | - Duidelijk visie                                  | - Financieel beslagen                           |
| - Bescheiden                               | - Een leidersfiguur                                | - Fit met bedrijfscultuur                       |
| - Commercieel aangelegd                    | - Empathisch                                       | - Geen kloon van de overdrager                  |
| - Commitment                               | - Ervaring als directielid                         | - Sociale skills                                |
| - Goed diploma                             | - Ouder dan 30 jaar                                | - Toekomstgericht                               |
| - Iemand die voortbouwt op de kernsterktes | - Passie voor het bedrijf                          | - Trouw en loyaal                               |
| - Leergierig                               | - Respect en appreciatie voor de familiale waarden | - Verantwoordelijkheden uit handen kunnen geven |
| - Niet pretentueus                         | - Samenwerkingsskills                              |   |
| - Voeling met de business (product)        | - Vrouwelijk of mannelijk                          |   |
|  | - Werkmentaliteit                                  |   |

## **B) Beperkingen van het onderzoek**

In deze thesis wordt er gebruik gemaakt van de casestudy benadering. Een eerste nadeel van deze onderzoeksmethode betreft het beïnvloeden van de richting van de onderzoeksresultaten. Binnen deze masterproef hebben we dit nadeel proberen tot een minimum te beperken door gebruik te maken van appreciative inquiry (Cooperrider, 1986). Op een nieuwsgierige en appreciërende manier werden er open vragen gesteld zodat de geïnterviewde zijn eigen succesverhaal en opgedane ervaringen kon vertellen. Hierdoor werd de beïnvloeding van de onderzoeker op de respondent verminderd. Een andere belangrijke beperking van de casestudy methode is het gebrek aan mogelijkheden voor *statistische generalisatie*. De onderzoeksbevindingen zijn dus niet representatief voor alle andere bedrijven. Echter vormt deze beperking geen probleem in dit onderzoek aangezien statistisch veralgemenen niet de opzet van deze masterproef is. Wel zijn er binnen dit onderzoek mogelijkheden voor *analytische generalisatie*. Zo zijn er tien gevalstudies opgenomen met een theoretische opzet. Het doel van deze thesis bestaat er dus in om een theorie te ontwikkelen die inzicht verschaft in de opvolgingsproblematiek en de manieren waarop familiebedrijven kunnen anticiperen op de opvolgingskwesitie zodat de overlevingskans van het familiebedrijf kan worden verhoogd. Bovendien werd er gebruik gemaakt van een meervoudige casestudy benadering, hetgeen vergelijking tussen verschillende cases mogelijk maakt. De validiteit en de betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten zullen hierdoor ook hoger liggen dan bij een enkelvoudige casestudy. Echter brengt dit voordeel ook een nadeel met zich mee gezien de heterogeniteit van de onderzochte cases. Het betreft bedrijven van verschillende grootteordes en sectoren, hetgeen zou kunnen leiden tot mogelijke verborgen effecten die niet werden meegenomen in het onderzoek. Een andere beperking is de afwezigheid van een duidelijke analysebenadering voor het verwerken van de grote hoeveelheid verzamelde informatie. Hierdoor is de dataverwerking een moeilijk en tijdrovend proces.

### **C) Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek**

Onze wereld telt een groot aantal familiale ondernemingen. Familiebedrijven spelen aldus een grote rol in de wereldeconomie. Het slagen of falen van deze bedrijven heeft een grote weerslag op het bruto binnenlands product van elk land. Onderzoek naar deze bedrijven moet gezien worden als een noodzakelijkheid om ze te ondersteunen en te laten groeien over verschillende generaties heen ten gunste van een goed draaiende economie. In mijn thesisonderzoek worden er een aantal kritische succesfactoren geformuleerd die ertoe kunnen bijdragen dat de opvolging van de ene naar de andere generatie succesvol kan worden afgerond. Deze factoren kunnen als een scorecard inzake een succesvol opvolgingsproces worden beschouwd: hoe meer factoren voorhanden zijn, des te groter de kans op een succesvolle opvolging. Dit wil daarom niet zeggen dat de aanwezigheid van één of meerdere van deze factoren automatisch leidt tot succes. Alles hangt af van het familiebedrijf in kwestie en de situationele context. Dit onderzoek kan in de toekomst opnieuw worden gedaan, maar dan met andere private familiebedrijven. Als de onderzoeksbevindingen worden herhaald, dan kan de ontwikkelde theorie kracht worden bijgezet. Daarnaast is het ook belangrijk om te vermelden dat deze succesfactoren geen limitatieve opsomming vormen. Deze lijst kan zonder enige twijfel nog verder aangevuld worden met andere succesfactoren die de continuïteit van familiebedrijven helpen waarborgen. Dit is zeker een aandachtspunt voor toekomstig onderzoek. Verder kunnen de gevonden kritische factoren ook worden vertaald naar hypothesen, zodanig dat ze getest kunnen worden d.m.v. een grootschalig survey onderzoek. Hierdoor wordt statistische veralgemeenbaarheid wel mogelijk. Overigens handelt deze thesis over het constructief managen van continuïteit in *private* familiebedrijven. Toch werd er één beursgenoteerd familiebedrijf in dit onderzoek opgenomen om eventuele verschilpunten op te sporen. Voor toekomstig onderzoek kan het dus interessant zijn om hetzelfde onderzoek te doen, maar dan met beursgenoteerde familiebedrijven. Op die manier kan men grote verschilpunten en overeenkomsten met private familiebedrijven opsporen in de context van het managen van de continuïteit. Ook werd hiervoor reeds aangehaald dat de heterogeniteit op vlak van de grootteorde van de onderzochte cases zou kunnen leiden tot mogelijke verborgen effecten. Toekomstig onderzoek zou zich dus kunnen richten op een homogene groep van familiebedrijven, waarbij kleine en grote familiebedrijven apart worden onderzocht om verborgen effecten te vermijden. Tot slot hadden de meeste familiebedrijven in mijn onderzoek geen ervaring met een externe opvolger. In toekomstig onderzoek zou men dus meer familiebedrijven die wel ervaring hebben met een externe opvolger kunnen onderzoeken zodanig dat het onderzoeksthema ook vanuit een andere invalshoek kan worden belicht.



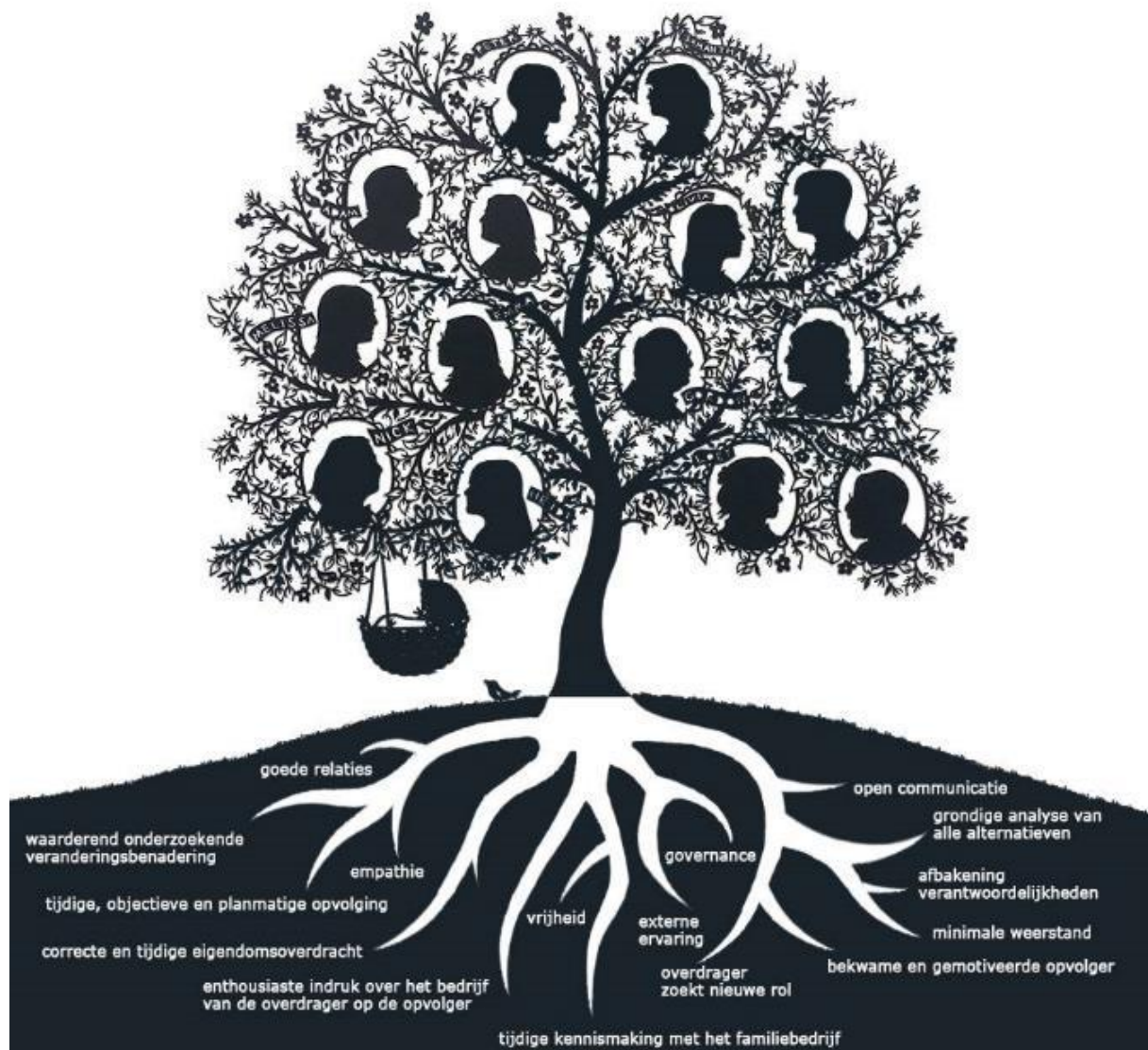
## DEEL V: ALGEMENE CONCLUSIE

Er zijn een groot aantal factoren die een belangrijke functie hebben binnen het waarborgen van de continuïteit van familiebedrijven. Een eerste belangrijke factor die een succesvolle opvolging in de weg staat is weerstand. De meeste weerstand komt van de overdrager zelf aangezien de bedrijfsopvolging een mentaal zwaar proces is. De overdrager ziet het bedrijf vaak als zijn eigen kind. Echter moet de overdrager de opvolging relativeren en proberen inzien dat het de voortzetting van zijn levenswerk impliceert. Door weerstandig gedrag te vertonen tegen loslaten, bereikt men alleen maar een averechts effect en brengt men de continuïteit van het bedrijf alleen maar in gevaar. Indien de opvolger zich bewust is van het feit dat de opvolging een emotioneel zwaar proces is voor de overdrager, zal de kans groter zijn dat hij/zij hier constructief op reageert. Men moet de overdrager m.a.w. voldoende tijd gunnen om los te laten. Bovendien moet zowel de overdrager als de opvolger zich bewust zijn van mogelijke weerstandsbronnen uit de externe omgeving. Zo kunnen medewerkers, klanten, leveranciers en collega-ondernemers soms een negatieve houding aannemen tegenover de opvolging. Weerstand van de medewerkers kan vaak vermeden worden door als opvolger eerst mee te draaien in de onderste bedrijfslagen, hetgeen zal leiden tot een snellere acceptatie. Een tweede belangrijke succesfactor is het hanteren van een waarderend-onderzoekende benadering in de praktijk van veranderingsmanagement. Om de continuïteit van het bedrijf niet in het gedrang te brengen zijn bedrijven genoodzaakt om zich tijdig aan te passen aan de wijzigende omgeving. In een waarderend-onderzoekende strategie wil men continu leren en verbeteren in de richting van een collectief positief ideaalbeeld. Om dit te bereiken moet men eerst vertrouwen en stabiliteit creëren door appreciatie te tonen voor de huidige kernsterktes van het bedrijf om daarna iedereen te betrekken in de zoektocht naar innovatieve ideeën waarbij men reflecteert over 'wat zou kunnen zijn'. Doordat je iedereen betreft, voelt men zich gehoord en betrokken en zal men zich mede-eigenaar voelen van het veranderingsproces (bottom-up). Na de ideefase moet er uiteindelijk ook een convergerende beweging worden ingezet waarbij goede ideeën worden omgezet in concrete acties zodat het collectief ideaalbeeld kan worden bereikt. De kern van deze veranderingstechniek draait dus rond het waarderen van de sterktes zodat een stabiele en psychologisch veilige omgeving ontstaat en bijgevolg iedereen vol vertrouwen en enthousiasme wenst deel te nemen aan het veranderingsproces. Om de ideeënruimte nog te verruimen, kan men in de zoektocht naar innovatie ook buiten de eigen organisatie kijken. Bovendien is het binnen de context van familiebedrijven cruciaal dat het collectief ideaalbeeld gericht is op het belang van het familiebedrijf en niet het persoonlijk belang of het familiaal belang. Men moet altijd die beslissingen nemen die het beste zijn voor de continuïteit van het bedrijf. Hiermee leggen we de link naar een derde kritische succesfactor: het vinden van een bekwame en gemotiveerde opvolger. Indien er een capabele, competente en gemotiveerde opvolger aanwezig is binnen de familiekring dan vormt dit een zeer sterke waarborg voor de continuïteit van het familiebedrijf. Dit is zo omdat een familiale opvolger de ziel en de identiteit van het familiebedrijf belichaamt. Ook zal het vertrouwen veel groter zijn bij een familiale CEO en zal het tevens gemakkelijker zijn om bepaalde dingen door te drukken en acceptatie te krijgen omwille van het gezag door de familienaam. Echter is de kans reëel dat er geen geschikte opvolger aanwezig is binnen de familiekring. In dit geval moet men altijd handelen in het belang van het bedrijf en op zoek te gaan naar een goede externe CEO die zo dicht mogelijk aanleunt bij het familiale profiel. Een vierde succesfactor is het opbouwen en onderhouden van goede relaties, zowel

tussen de overdrager en de opvolger als tussen de familieleden onderling. Sleutelfactoren hieromtrent zijn: wederzijds vertrouwen, respect, eerlijkheid en een constructieve conflicthantering. Een goede relatie vereist echter een goede communicatie. Hiermee leggen we de link naar de vijfde succesfactor: een transparante en open communicatiecultuur. Zeker in de context van de opvolgingskwestie hebben mensen er behoefte aan om geïnformeerd te worden. Het is dus belangrijk dat de opvolgingsproblematiek bespreekbaar wordt gemaakt binnen het familiebedrijf. In het geval van co-leiderschap moeten de ambities, wensen en verwachtingen naar elkaar toe duidelijk worden gecommuniceerd. In familiebedrijven waar men communicatiemoeilijkheden ondervindt, kan men best beroep doen op een externe bemiddelaar die de emotionaliteit buiten het bedrijf tracht te houden en een constructief gesprek op gang brengt. Een zesde kritische succesfactor is de zoektocht van de overlater naar een nieuwe rol. Het feit dat de overdrager alle verantwoordelijkheden heeft overgedragen, betekent niet dat de hij/zij helemaal niets meer met het bedrijf te maken mag hebben. De overdrager mag gerust nog een rol spelen in het bedrijf zolang de rechten, plichten en grenzen van deze nieuwe rol duidelijk zijn afgebakend en hij/zij zich kan distantiëren van het bedrijf en geen bemoeiziek gedrag vertoont. In de praktijk zien we vaak dat de overlater na de opvolging nog een adviesrol inneemt. Dit kan voor de opvolger heel nuttig zijn gezien de opgedane ervaring van de overlater. Een zevende kritische succesfactor die in de praktijk vaak over het hoofd gezien wordt, is de governance van het bedrijf en de familie. Zo hebben maar weinig familiebedrijven in de praktijk een actieve RvB of RvA met enkele externe bestuursleden. Nochtans vervullen deze organen een erg belangrijke functie bij de bewustwording en de objectivering van het opvolgingsproces. Ook wat de governance van de familie betreft (familieforum/familieraad/familiecharter) is er in de praktijk nog ruimte voor verbetering. Een achtste kritische succesfactor is een grondige analyse van alle alternatieven. In totaal zijn er vier opties: 1) familiale CEO, 2) verkoop, 3) externe CEO met familiale controle en 4) externe brugmanager met familiale controle. De meeste familiale ondernemers kiezen traditiegetrouw voor de eerste optie. Alleen is er in de praktijk niet altijd een geschikte opvolger binnen de familiekring aanwezig waardoor men de overige opties toch grondig zal moeten analyseren. Een negende kritische succesfactor is een correcte en tijdige eigendomsoverdracht. Best kan men hier beroep doen op een externe juridische/fiscale adviseur. Een tiende belangrijke factor voor een succesvolle bedrijfsopvolging is een tijdige, objectieve en planmatige opvolgingsaanpak. Vaak situeert zich hier het probleem aangezien veel ondernemers liever niet nadenken over de opvolging en wachten tot het (bijna) te laat is. De ondernemer dient zich hier empathisch op te stellen (succesfactor elf) door tijdig na te denken over de opvolgingskwestie en over te gaan tot het opstellen van een opvolgingsplan met een objectief selectieproces voor de opvolger en een duidelijke exit van de overdrager. Een twaalfde succesfactor is het nalaten van een enthousiaste indruk over het bedrijf van de overdrager op de opvolger. Hiermee is niet gezegd dat je als ouder de opvolging moet gaan 'verkopen', want dan ga je uw kinderen om de tuin leiden. Het beste wat je kan doen, is zo'n objectief en correct mogelijk beeld over het familiebedrijf doorgeven aan de kinderen. Een dertiende belangrijke factor vinden we terug bij bedrijven waar er sprake is van co-leiderschap. Zo wordt een duidelijke afbakening van verantwoordelijkheden aanbevolen om conflicten te vermijden. Het geven van voldoende vrijheid aan de opvolger(s) is een veertiende succesfactor. Hierdoor krijgt men de kans om te experimenteren, fouten te maken en hieruit te leren. In het geval dat de overdrager te weinig bewegingsvrijheid laat, is het belangrijk dat je als opvolger opkomt voor je eigen vrijheid. Externe werkervaring is een vijftiende belangrijke factor. Dit is namelijk een

objectieve toetsing van iemands kwaliteiten en capaciteiten en helpt de opvolger met het ontdekken van de eigen interesses, sterktes en zwaktes. Daarnaast leer je wat het is om een werknemer te zijn. Bovendien creëer je zelfvertrouwen en zal de acceptatie van de medewerkers in het familiebedrijf hoger liggen. Verder kan externe ervaring ook nuttig zijn aangezien men goede ideeën uit een ander bedrijf kan meenemen naar het familiebedrijf. De zestiende en laatste succesfactor is een tijdige kennismaking van de volgende generatie met het bedrijf. Dit kan door vakantiejobs, bedrijfsfeesten of familievergaderingen. Op die manier is het familiebedrijf geen vreemde wereld en krijgt men een objectief beeld over het bedrijf. Langs de andere kant leert de overdrager zo ook de kandidaat-opvolgers beter kennen en detecteert men wie interesse heeft in het familiebedrijf, wie welke capaciteiten heeft en wie welke verantwoordelijkheden het best voor zijn rekening neemt.

Figuur 14 weergeeft de samenvattende familieboom. De wortels dringen diep in de grond, op zoek naar voedsel voor groei. De aanwezigheid van meerdere succesfactoren zorgt voor een verbetering van de bodemvruchtbaarheid, hetgeen bijdraagt tot een gezonde oogst. Deze oogst symboliseert de groei en bloei van het familiebedrijf over verschillende generaties heen.



**Figuur 14:** Samenvattende familieboom (aangepast van Suzy Taylor, 2013)



## LIJST VAN GERAADPLEEGDE WERKEN

- Bouwen, R., & Fry, R. (1988). An agenda for managing organizational innovation and development in the 1990's. In M. Lambrecht (Ed.), *Corporate revival*. Leuven: University Press.
- Canvas. (2014, 2 januari). *Het blijft in de familie*. Opgeroepen op 15 oktober, 2014, via <http://www.vrt.be/nieuws/2014/01/het-blijft-de-familie>.
- Canvas (Regisseur). (2014, 24 juli). *Familie Vervoordt* [Aflevering 1]. In Borgerhoff & Lamberigts (Producent), *Het blijft in de familie*. Brussel: VRT.
- Canvas (Regisseur). (2014, 31 juli). *Familie Claes (JBC)* [Aflevering 2]. In Borgerhoff & Lamberigts (Producent), *Het blijft in de familie*. Brussel: VRT.
- Canvas (Regisseur). (2014, 7 augustus). *Familie Torfs* [Aflevering 3]. In Borgerhoff & Lamberigts (Producent), *Het blijft in de familie*. Brussel: VRT.
- Canvas (Regisseur). (2014, 14 augustus). *Familie Toye (Palm Breweries)* [Aflevering 4]. In Borgerhoff & Lamberigts (Producent), *Het blijft in de familie*. Brussel: VRT.
- Canvas (Regisseur). (2014, 21 augustus). *Familie Swerts (Soudal)* [Aflevering 5]. In Borgerhoff & Lamberigts (Producent), *Het blijft in de familie*. Brussel: VRT.
- Canvas (Regisseur). (2014, 28 augustus). *Familie Van de Velde* [Aflevering 6]. In Borgerhoff & Lamberigts (Producent), *Het blijft in de familie*. Brussel: VRT.
- Chase, D. (2009). What's Next? How to make the succession succeed. [Elektronische versie]. *BusinessWest*, 25, 29-32.
- Clicque, B., & Van Lier, S. (2011). *Resultaatsturing bij familiebedrijven* [Masterproef]. Gent: Universiteit Gent, Faculteit Economie en Bedrijfskunde.
- Cooperrider, D. L. (1986). *Appreciative Inquiry: Toward a Methodology for Understanding and Enhancing Organizational Innovation*. Unpublished Doctoral Dissertation, Case Western Reserve University, Cleveland, Ohio.
- Kracht van een familiebedrijf* (z.d.). Opgevraagd op 18 februari, 2015, via de website van de Nyenrode Business Universiteit, Faculteit Entrepreneurship & Stewardship: <http://www.nyenrode.nl/Search/Pages/Results.aspx?k=de+kracht+familiebedrijf&x=0&y=0>.
- De Massis, A., & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5, 15-19.
- Degraen, A. (2013). *De invloed van organisatiecultuur op de financiële prestaties van familiebedrijven en het verband met het type CEO* [Masterproef]. Diepenbeek: Universiteit Hasselt, Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen.
- Dyer Jr., W. G., & Beckhard, R. (1983). Managing Continuity in the Family-Owned Business. [Elektronische versie]. *Organizational Dynamics*, 12, 4-12.
- Dyer, G. W. (1988). Culture and continuity in family firms. *Family Business Review*, 1, 37-50.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management*, 14, 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50, 25-32.
- EROV. (2013, 29 oktober). *Praktijkgeval bedrijfsoverdracht: familiale opvolging lust of last?* Via de website van EROV: <http://www.erov.be/praktijkgeval-bedrijfsoverdracht-familiale-opvolging-lust-of-last/>.



- Fambizz. (2014, 30 juni). *Sparringpartner houdt familiebedrijf scherp. Fambizz voor professionele familiebedrijven*. Opgevraagd op 10 mei, 2015, via <http://www.fambizz.nl/sparringpartner-houdt-familiebedrijf-scherp/>.
- FBNet. (2013). *Ondernemen als familie: aanbevelingen voor goed bestuur in het familiebedrijf* [Rapport]. Bilthoven: FBNet.
- FBNet Belgium. (2011). *Familiebedrijven volgens grootte* [Online afbeelding]. Gedownload op 10 februari 2014, via [http://www.fbnet.be/sites/default/files/ecobelangfamiliebedrijven\\_nl.pdf](http://www.fbnet.be/sites/default/files/ecobelangfamiliebedrijven_nl.pdf)
- FBNet Belgium. (2011). *Ondernemingen per sector* [Online afbeelding]. Gedownload op 10 februari 2014, via [http://www.fbnet.be/sites/default/files/ecobelangfamiliebedrijven\\_nl.pdf](http://www.fbnet.be/sites/default/files/ecobelangfamiliebedrijven_nl.pdf)
- FBN International. (2008). *Aantal familiebedrijven in België en enkele Europese landen* [Online afbeelding]. Gedownload op 10 februari 2014, via [http://www.fbnet.be/sites/default/files/ecobelangfamiliebedrijven\\_nl.pdf](http://www.fbnet.be/sites/default/files/ecobelangfamiliebedrijven_nl.pdf)
- Flören, R.H., (2003). *Opvolging in eigendom bij familiebedrijven: eerder een kans dan een recht*. Breukelen: Universiteit Nyenrode.
- Flören, R.H., & Jansen, S. (2006). *Management en het familiebedrijf*. Deventer: Kluwer.
- Fry, R. (maart 2012). Managing Continuity. *Leadership Excellence*, 8.
- Hancon. (z.d.). *Externe adviseur*. Opgevraagd op 12 mei, 2015, via <http://www.hancon.be/familiebedrijven-externe-adviseur.asp?nav=2>.
- Handler, W. C., & Kram, K. E. (1988). Succession in Family Firms: The problem of resistance. *Family business review*, 1, 361-381.
- Henderickx, E., Janvier, R., van Beirendonck, L., Segers, J., & Humblet, P. (2014). *Handboek HRM*. (3de druk). Leuven: Acco.
- Hendriks, W., Lambrechts, F., Vandenrijt, L., Kelleci, R., Voordeckers, W., Huybrechts, J., & Dekker, J. (2014). *De niet-familiale CEO in het familiebedrijf: Hoe komen tot een succesvolle en duurzame relatie*. Hasselt: VKW Limburg.
- Jansen, S. F., & Flören, R. H. (2006). *De emotionele waarde van het familiebedrijf*. Deventer: Kluwer.
- Jansen, S., & Flören, R. H. (2007). *Ondernemerschap en het familiebedrijf: De tien oudste familiebedrijven van Nederland*. Deventer: Kluwer.
- Lambrecht, J., & Baum, L. (2004). *Naar een familiedynastie: gouden tips van en voor bedrijfsfamilies*. Tiel: Lannoo.
- Lambrecht, J., & Lievens, J. (2006). *Het roer uit handen: Doorgeven van het familiebedrijf*. Tiel: Lannoo.
- Lambrecht, J. en Molly, V. (2011). *Het economische belang van familiebedrijven in België* – Studiecentrum voor Ondernemerschap, Hogeschool-Universiteit Brussel, FBNet Belgium.
- Lambrecht, J., Arijs, D., & Molly, V. (2010). *Van familiale opvolger naar ideale leider van het familiebedrijf: Onderzoek naar de vereiste kwaliteiten* - Studiecentrum voor Ondernemerschap, Hogeschool-Universiteit Brussel, Instituut voor het Familiebedrijf. Opgevraagd op 10 februari, 2015, via <http://www.familiebedrijf.be/van-familiale-opvolger-naar-ideale-leider-van-het-familiebedrijf>.
- Lambrecht, J., Molly, V., Arijs, D., Broekaert, W., & Michiels, A. (2013). *De kwantitatieve en kwalitatieve evolutie van het familiebedrijf na de overdracht*. Beleidsrapport STORE-B-12-010. Leuven: Steunpunt Ondernemen en Regionale Economie. Opgevraagd op 21 februari, 2015, via <https://steunpuntore.be/@@search?SearchableText=De+kwantitatieve+en+kwantitatieve+evolutie+van+het+familiebedrijf+na+de+overdracht>.
- Lambrechts, F., & Grieten, S. (2007). *Co-creating high quality relational practices during organizational change*. Published PhD dissertation. Universiteit Tilburg - Universiteit Leuven - Universiteit Hasselt. Diepenbeek: Universiteit Hasselt.

- Lambrechts, F., & Grieten, S. (2013). *Organizational Behavior: een relationeel perspectief op organiseren, leren en veranderen* [Afbeelding]. Reader 2013-2014. Diepenbeek: Universiteit Hasselt.
- Lievens, J. (2006). *Scorecard opvolging*. Opgevraagd op 10 februari, 2015, via <http://www.scorecardopvolging.be>.
- Lievens, J. (2013, 8 maart). *Cijfers over familiebedrijven: de puntjes op de i*. Opgevraagd op 25 februari, 2014, via <http://www.familiebedrijf.be/blog/cijfers-over-familiebedrijven-de-puntjes-op-de-i>.
- Lievens, J. (2013). *Externe bestuurder in het familiebedrijf: Een troefkaart voor de accountant*. Opgevraagd op 17 maart, 2014, via [http://www.forumforthefuture.be/syllabi/uploaded/87\\_cogenmarc-lievensjozef\\_externebestuurderinhetfamiliebedrijf\\_nl.pdf](http://www.forumforthefuture.be/syllabi/uploaded/87_cogenmarc-lievensjozef_externebestuurderinhetfamiliebedrijf_nl.pdf).
- Lievens, J., & Lambrecht, J. (2007). *Met uw familiebedrijf naar de champions league*. Roeselare: Roularta Books.
- Matser, I. (2010). *Ondernemen in familiebedrijven*. Opgevraagd op 7 februari, 2015, via <http://www.windesheim.nl/zoeken/?s=goed%20bestuur%20in%20familiebedrijven>.
- Matser, I., Helvert, J. v., Pol, R. v., & Kuiken, A. (2013). *Goed bestuur in MKB familiebedrijven: Ondernemers over hun overwegingen en keuzes*. Zwolle: Windesheim. Opgevraagd op 6 februari, 2015, via <http://www.windesheim.nl/~media/files/windesheim/research%20publications/chw13137013485boekjegoedbestuurfamiliebedrijfjr.pdf>.
- NCFB. (z.d.). *Het driecirkelmodel*. Opgeroepen op 26 maart, 2014, via <http://www.ncfb.nl/index.php/familiebedrijf/het-driecirkelmodel>.
- Noens, J. (2008). *Organisatievernieuwing in familiebedrijven: Een gevalstudie bij Penders & Vanherle Electrotechniek* [Masterproef]. Diepenbeek: Universiteit Hasselt, Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen.
- Poza, E. J., & Daugherty, M. S. (2014). *Family Business*. (4<sup>de</sup> editie). Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Tagiuri R., & Davis J. (1996). *Overlappende systemen bij familiebedrijven* [Online afbeelding]. Gedownload op 7 februari 2015, van <http://www.nyenrode.nl/FacultyResearch/Entrepreneurship-Stewardship/CE/Familiebedrijven/Pages/Dekracht.aspx>
- Taylor, S. (september 2013). *Family Tree* [Online afbeelding]. Gedownload op 22 mei 2015, van <http://suzy-taylor.blogspot.be/search?q=family+tree>.
- Thys, J. (2012). *Stappenplan in overdracht Familiebedrijf*. Opgevraagd op 20 januari, 2015, via <http://www.antwerpmanagementschool.be/nl/livestream/press/in-de-media/2012/stappenplan-in-overdracht-familiebedrijf>.
- Tjepkema, S., & Verheijen, L. (2012). *Canon van het leren*. Deventer: Kluwer.
- Tjepkema S., & Verheijen L. (2012). *De 4D-cyclus* [Online afbeelding]. Gedownload op 11 maart 2015, van [http://www.kessels-smit.com/files/Hoofdstuk\\_5\\_van\\_Canon\\_van\\_het\\_leren.pdf](http://www.kessels-smit.com/files/Hoofdstuk_5_van_Canon_van_het_leren.pdf).
- Torfs, W. (2010). *De ziel zit in een schoenendoos*. (2<sup>de</sup> druk). Roeselare: Roularta books.
- Trends. (2013, 26 september). *Top 10 grootste familiebedrijven van België*. Opgevraagd op 26 maart, 2015, via <http://trends.knack.be/economie/nieuws/family-business/top-10-grootste-familiebedrijven-van-belgie/album-4000408260962.htm#photo-9>.

- Vandorpe, G. (2013). *Opties in geval van overdracht van de onderneming en specifieke opties in geval van familiale overdracht* [enquête]. Opgevraagd op 14 maart, 2015, via <https://vbo-feb.be/Global/Actiedomeinen/Recht%20-%20Justitie/Vennootschapsrecht/Transmission%20des%20entreprises%20-%20un%20processus%20complexe,%20une%20approche%20professionnelle/Overdracht%20en%20overlaten.pdf>.
- Unizo. (2014, 26 februari). *10 tips voor een geslaagde opvolgingsregeling van het familiebedrijf*. Opgevraagd op 28 februari, 2015, via <http://www.unizo.be/oostende/viewobj.jsp?article=426023>.
- Van den Bossche, T. (2011). *Het effect van management professionalisering op de prestaties van familiale KMO's* [Masterproef]. Diepenbeek: Universiteit Hasselt, Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen.
- van Teeffelen, L. (2011). *Het profiel van overnemers en opvolgers: Hun slaagkans en de verschillen met starters* [Rapport]. Hogeschool Utrecht: Kenniscentrum Innovatie & Business.
- Vandewaerde, M., Hendriks, W., Voordeckers, W., & Lambrechts, F. (2011). *Corporate governance in het familiebedrijf: hoe beter en sneller beslissen?* Hasselt: VKW Limburg.
- Venter, E., Boshoff, C., & Maas, G. (2003). The influence of relational factors on successful succession in family businesses: A comparative study of owner-managers and successors. *South African Journal of Business Management*, 34, 1-13.
- Verbeke, A.-L., & Verdickt, B. (2012). *Overdracht van familieondernemingen*. Opgevraagd op 8 maart, 2015, via <https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/389525/1/2013+Overdracht+van+familieonderne+mingen.pdf>.
- Verheijen, L. (2010, december). *Bouwen op fundament: Een waarderend-onderzoekend perspectief op leren en veranderen*. Opgevraagd op 27 februari, 2015, via <http://www.kessels-smit.be/nl/1043>.
- VOKA. (2013, 26 februari). *Raad van bestuur of advies bevordert professionalisering KMO's*. Opgevraagd op 9 februari, 2015, van <http://www.voka.be/limburg/nieuws/2013/2/raad-van-bestuur-of-advies-bevordert-professionalisering-kmo%E2%80%99s/>.
- Voordeckers, W., & Lambrechts, F. (2010). *Is uw familiebedrijf een lerend bedrijf? Expertise kun je kopen – Leren niet*. Hasselt: VKW Limburg.
- Vos, J. (2010). *Determinanten van succesvolle opvolging in private familiebedrijven* [Masterproef]. Diepenbeek: Universiteit Hasselt, Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen.
- Ward, J. (2005). *Unconventional wisdom: Counterintuitive insights for family business success*. Chichester: Wiley.
- Welbourne, M. T. (1995). Fear: A Misunderstood Component of Organizational Transformation. *Human Resource Planning*, 18, 30-37.
- Wilmots, H., & Thomaes, R. (2011). *Praktische leidraad bij een succesvolle overdracht van een onderneming*. Brussel: Olivier Joris.

# Auteursrechtelijke overeenkomst

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

**Het managen van continuïteit in private familiebedrijven**

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

Jaar: **2015**

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,

**Mebis, Jolien**

Datum: **2/06/2015**