

2016•2017
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN
master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterproef
Opvolgingsproces van een schoonfamiliaal CEO in het familiebedrijf

Promotor :
Prof. dr. Walter HENDRIKS

Job-Jaap Westerterp
Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen

2016•2017
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE
WETENSCHAPPEN
master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterproef

Opvolgingsproces van een schoonfamiliaal CEO in het
familiebedrijf

Promotor :
Prof. dr. Walter HENDRIKS

Job-Jaap Westerterp

*Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische
wetenschappen*

Woord vooraf

Met deze masterproef komt er een einde aan mijn academische opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen met de afstudeerrichting Innovatie en Ondernemerschap. Via deze weg zou ik graag de mensen willen bedanken die het vervolledigen van dit eindwerk mogelijk hebben gemaakt.

Allereerst gaat mijn dank uit naar mijn promotor, prof. dr. Walter Hendriks, voor zijn kundige begeleiding en advies. De uitgebreide feedback van zijn kant hebben ervoor gezorgd dat dit eindwerk overzichtelijker en interessanter is dan ikzelf zou hebben kunnen maken. Daarnaast heeft zijn inzicht ervoor gezorgd dat we samen tot een nieuw en verbeterde onderzoeksonderwerp zijn gekomen. Ook zou ik mijn co-promotor, Lore Vanheusden, willen bedanken voor haar inzet en advies om er een mooi eindwerk van te maken.

Vervolgens zou ik graag de schoonfamiliale CEO's en de voorganger willen bedanken die hebben willen meewerken aan het onderzoek in de vorm van interviews. Zonder hen zou het niet mogelijk geweest zijn om de nodige empirische resultaten te verkrijgen. Hun open en eerlijke manier van communiceren heeft als gevolg dat er een uitgebreide kijk gegeven wordt in het opvolgingsproces binnen beide bedrijven. Ze hebben mij zonder wederdienst geholpen om het onderzoek naar een hoger niveau te tillen.

Tot slot zou ik graag mijn familie, vriendin en mijn vrienden willen bedanken voor hun morele ondersteuning en hun zeer gewaardeerde advies gedurende dit eindwerk en gedurende mijn hele opleiding.

Job-Jaap Westerterp

Mei 2017, Diepenbeek

Samenvatting

Opvolging binnen familiebedrijven is een thema dat al uitvoerig besproken is doorheen de Jaren. De familiale CEO en de niet-familiale CEO worden hierin gezien als de enige twee opties, waarbij de schoonfamilie volledig wordt genegeerd in deze discussie. Schoonfamilie hoort niet thuis bij de familieleden, maar ze zijn ook geen buitenstaanders die volledig los staat van de rest. Om deze reden is het interessant om te onderzoeken op welke manier men met een schoonfamiliale CEO moet omgaan.

In het tweede hoofdstuk wordt een omschrijving gegeven over wat nu precies een familiebedrijf is. Er zijn veel verschillende definities, waardoor er weleens onduidelijkheid kan ontstaan over wat het begrip nu precies inhoudt. Naast de definities worden ook de verschillende, soms overlappende rollen besproken die familie binnen een bedrijf kan innemen aan de hand van het drie-cirkel model van Tagiuri en Daavis (1992), om aan te tonen hoe ingewikkeld de verschillende relaties kunnen zijn.

In het derde hoofdstuk wordt weergegeven wat er reeds gekend was over schoonfamilie in familiebedrijven. Meteen werd duidelijk dat er niet veel wetenschappelijk werk geschreven was over dit thema, laat staan over een schoonfamiliale CEO. Een eerste onderwerp dat al besproken werd binnen dit kader was de plaats die de schoonfamilie inneemt binnen het familiebedrijf (Santiago, 2011). Hierover kan gesteld worden dat de schoonfamilie niet altijd een plaats in de familie bekleedt, waardoor ze een aparte plaats innemen in het driecirkel model van Tagiuri en Davis (1992). De positie van de schoonfamilie kan na verloop van tijd wijzigen, waardoor ook de rol van de schoonfamilie. Wat betreft de factoren die de aanwezigheid van de schoonfamilie beïnvloeden wordt gebruik gemaakt van reeds eerder gebruikte theorieën binnen familiebedrijven om fenomenen te beschrijven zoals de conflicttheorie, de uitwisselingstheorie en de theorie betreffende familiale relaties. Tot slot is er ook al wat onderzoek verricht naar de redenen om geen schoonfamilie in het bedrijf te betrekken, zijnde de kans dat een huwelijk stukloopt of het potentiële conflict dat kan plaatsvinden als de schoonfamilie incapabel is en vervolgens ontslagen moet worden.

De volgende stap binnen dit onderzoek was het onderzoeken van de criteria waarom families ervoor zouden kiezen om een schoonfamiliale CEO aan te stellen. Het is belangrijk om te weten waarom er voor een bepaald type opvolger gekozen wordt. Naar een Schoonfamiliale CEO was nog geen onderzoek gedaan, maar wel naar de redenen voor een familiale en niet-familiale CEO. Hieruit kan veel nuttige informatie gehaald worden, die vervolgens vergeleken kan worden met de resultaten uit het empirisch onderzoek. Zo kiest men bijvoorbeeld voor een niet-familiale CEO als er nood is aan een nieuwe bedrijfsstrategie of als er conflicten ontstaan binnen de familie over welk familielid de opvolger moet worden. Veel familiebedrijven verkiezen, echter, nog steeds om iemand van de volgende generatie aan te wijzen als opvolger, hetgeen voor een groot deel verklaard kan worden door het menselijk verlangen om de bezittingen en de familienaam door te geven als een vorm van erfenis. De vraag is dus waarom men zou kiezen voor een schoonfamiliale CEO in plaats van een familielid of een externe CEO.

Om een succesvol opvolgingsproces te bespreken is het belangrijk om het nodige vergelijkingsmateriaal te hebben. In hoofdstukken vier en vijf wordt dit gezocht en gevonden in de literatuur betreffende familiale en niet-familiale opvolgingsprocessen. Het proces wordt vervolgens opgedeeld in een pre-successie fase en een post-successie fase. Hierin worden de rol van de opvolger, de voorganger, de familie en de Raad van Bestuur besproken. In de pre-successie is het heel erg belangrijk dat de voorganger de opvolging vroegtijdig plant en de betrokken partijen erbij betrekt, zodat de onderlinge verhoudingen gezond blijven. De opvolger heeft de verantwoordelijkheid om de juiste leiderschapsstijl en houding te kiezen ten opzichte van de familie. De familie kan de opvolger helpen met het acclimatiseren binnen het bedrijf door deze persoon te betrekken bij de familie. De Raad van Bestuur kan aan de ene kant helpen met het plannen van de opvolging als ook daarna, door het vormen van een buffer tussen de familie en de opvolger. Deze rollen, gecombineerd met de succesfactoren vormen vervolgens het vergelijkingsmateriaal. Dit materiaal kan gebruikt worden omdat er verwacht wordt dat het proces op zichzelf niet drastisch zal veranderen, maar dat enkel de manier waarop het proces aangepakt moet worden wijzigt.

Nadat alle wetenschappelijke informatie verkregen was kon er begonnen worden aan het empirisch gedeelte van het onderzoek. Hiervoor werden semigestructureerde interviews gehouden met twee schoonfamiliale CEO's en een schoonvader binnen twee verschillende cases. In deze interviews werd aan de ene kant in beeld gebracht hoe het opvolgingsproces zich in hun respectievelijk bedrijf heeft voltrokken en aan de andere kant wordt er onderzocht wat er achteraf gezien beter had kunnen lopen. De vragen worden gekaderd door regelmatig terug te koppelen naar de literatuur. Het doel van deze interviews was om een onderzoeksmodel te kunnen opstellen, gebaseerd op de resultaten en de bestaande literatuur. De resultaten uit de interviews werden vervolgens geanalyseerd en vergeleken met elkaar volgens een vooraf bepaalde structuur. Deze structuur bestaat uit de binnenkomst in de familie en het familiebedrijf de keuze criteria voor een schoonfamiliale CEO, de pre-successie fase en de post-successie fase. Deze analyse brengt een aantal interessante gegevens naar voren, die vervolgens in het laatste hoofdstuk besproken worden.

Dit laatste hoofdstuk bestaat uit de conclusies die getrokken kunnen worden uit de empirische analyse. Ook worden er aanbevelingen gegeven voor toekomstig onderzoek en worden de tekortkomingen besproken. Tot slot worden er enkele tekortkomingen besproken, die aansluiten op de aanbevelingen.

Inhoudsopgave

Woord vooraf.....	I
Samenvatting	III
1 Inleiding.....	1
1.1 Probleemstelling	1
1.1.1 Opvolging door een schoonfamiliale CEO	1
1.2 Centrale onderzoeksvraag.....	3
1.3 Onderzoeksaanpak	5
2 Het familiebedrijf.....	7
2.1 Definities van een familiebedrijf.....	7
2.2 Kenmerken van het familiebedrijf	8
3 De schoonfamilie	11
3.1 Plaats van de schoonfamilie in het familiebedrijf	13
3.2 Factoren die schoonfamiliale participatie bepalen.....	16
3.3 Redenen voor het weigeren van schoonfamiliale participatie.....	19
3.4 Integratie schoonfamilie	20
4 Beslissingscriteria voor het selecteren van een opvolger	21
4.1 Familiale opvolger.....	21
4.1.1 Pre-successie fase.....	22
4.2 Niet-familiale opvolger	25
4.2.1 Pre-successie fase.....	25
4.3 Schoonfamiliale CEO	27
4.4 Proposities	28
5 Succesvolle integratie van de opvolger.....	31
5.1 Post-successie fase familiale CEO.....	31
5.2 Post-successie fase niet-familiale CEO	33
5.3 Proposities.....	35
6 Empirische analyse	37
6.1 De casestudies	37
6.2 Start schoonfamilie in het familiebedrijf.....	40
6.3 Pre-successie fase.....	45
6.4 Post-successie fase	48
6.5 Onderzoeksmodel	54
7 Conclusies	57
Referentielijst	63
Bijlagen	67

1 Inleiding

1.1 Probleemstelling

Familiebedrijven vormen een belangrijk gedeelte van de Belgische economie. Maar liefst 77% van alle bedrijven met personeel en 55% van alle bedrijven met meer dan 200 personeelsleden zijn familiebedrijven. Alles bij elkaar zorgt dat ervoor dat ongeveer 45 procent van de werkgelegenheid geboden wordt door de familiebedrijven (FBNet, 2016). Wereldwijd is zelfs 80 procent van de bedrijven geclassificeerd als een familiebedrijf en is vaak de invloed van familiebedrijven merkbaar op de arbeidsmarkt (Poza, 2014). Bovenstaande cijfers tonen aan hoe belangrijk familiebedrijven zijn in de maatschappij. De continuïteit van dergelijke bedrijven is dan ook een belangrijk focus voor de wetenschap en cruciaal voor de continuïteit is dat de bedrijfsopvolging succesvol verloopt.

1.1.1 Opvolging door een schoonfamiliale CEO

Uit onderzoek is gebleken dat veel familiebedrijven in de problemen komen en na verschillende generaties op houden te bestaan. Meer nog, gemiddeld halen slechts 25 tot 30 procent van de familiebedrijven de tweede generatie en in Vlaanderen behaald slechts zeven procent de derde generatie (Voordeckers & Van Gils, 2003). Dit toont aan dat een succesvol opvolgingsproces zeer belangrijk is. In deze masterproef zal de focus komen te liggen op het opvolgingsproces wanneer een aangetrouwd familielid de algemene leiding overneemt, een "schoonfamiliale CEO".

Binnen het beschikbare onderzoek naar het opvolgingsproces worden veelal twee opties besproken, namelijk familiale en niet-familiale opvolging, maar er wordt vaak niet bij stilgestaan dat er ook een derde optie is, namelijk de schoonfamilie. Het is belangrijk dat er een onderscheid gemaakt wordt aangezien de schoonfamiliale CEO zich op een unieke plaats bevindt binnen het familiebedrijf. Ondanks de duidelijk aanwezige band met de familie, worden schoonfamiliale CEO's toch vaak niet als een volwaardig familielid behandeld (Santiago, 2011). Daarentegen is het ook niet mogelijk om de schoonfamilie te behandelen op dezelfde manier als een extern persoon. Schoonfamilie vormt een apart geval en bevindt zich vaak in een moeilijke situatie. De familie behandelt hen binnen het bedrijf als een buitenstaander, terwijl de andere werknemers de schoonfamilie behandelen als een familielid (Leech, Ball, & Duncan, 2002). Het is daarom van belang om de schoonfamiliale CEO als een aparte categorie te beschouwen en niet te plaatsen onder de familiale of niet-familiale opvolgers.

De schoonfamiliale CEO wordt ernstig genegeerd in de literatuur, hetgeen het lastig maakt om aan te tonen hoe vaak een schoonfamiliale CEO in aanmerking komt voor het leiderschap. Echt cijfermateriaal is er niet beschikbaar over de hoeveelheid schoonfamiliale CEO's in Vlaanderen of verspreid over de wereld. Een mogelijke verklaring voor het gebrek aan cijfers is dat veel onderzoeken de schoonfamiliale CEO geclassificeerd kunnen hebben als een familiale of niet-familiale CEO. Wel is bekend dat grote familiebedrijven zoals de New York Times en Gucci onder leiding van een schoonfamiliale CEO staan of hebben gestaan. Het bestaan van de schoonfamiliale CEO moet

door de wetenschap erkend worden, zodat er een beter beeld kan ontstaan over de manier waarop een succesvolle opvolging door een schoonfamiliale CEO kan plaatsvinden.

Over de schoonfamiliale CEO is zelf zeer weinig bekend, maar er is wel een geringe hoeveelheid onderzoek verricht naar de plaats van de schoonfamilie in het familiebedrijf en de factoren die van invloed kunnen zijn op de participatie van de schoonfamilie. Voor de participatiefactoren werden bepaalde theorieën, die reeds toegepast waren in de literatuur over familiebedrijven, toegepast op de schoonfamilie (Santiago, 2011). Voor de plaats die de schoonfamilie in kan nemen in het bedrijf maakt Santiago (2011) een aanpassing op het driecirkelmodel van Tagiuri en Davis (1992, figuur 1).

Veel familiebedrijven twijfelen al om schoonfamilie aan te nemen in het bedrijf, laat staan om de schoonfamilie te benoemen tot nieuwe CEO (Santiago, 2011). Het is allereerst belangrijk om te onderzoeken wat nu precies de redenen zijn om wel of niet schoonfamilie tot de nieuwe leider te benoemen. Hiervoor zal ook onderzocht worden wat de beslissingscriteria zijn om te kiezen voor zowel een familiale als een niet-familiale opvolger. Vervolgens kunnen de redenen met elkaar vergeleken worden om te kijken of er unieke redenen zijn voor het al dan niet selecteren van een schoonfamiliale CEO.

Nadat de schoonfamiliale CEO aangesteld wordt is het ook belangrijk om te weten op welke manier deze persoon succesvol geïntegreerd kan worden in het bedrijf. Zoals reeds beschreven is er over de integratie van een nieuwe CEO al veel geweten, maar ook hier is geen aandacht geschonken aan de specifieke integratie van een schoonfamiliale CEO. Lee-Chua (1997) heeft in haar onderzoek een aantal factoren gevonden die tot een goede integratie van de schoonfamilie zou moeten leiden, namelijk flexibele familiebanden, uitstekende ouder-kind relaties, liefdevolle broers en zussen en een match tussen de persoonlijkheid van de schoonfamilie en de achtergrond van de familie. Deze factoren zijn echter niet specifiek bedoeld voor de integratie als schoonfamiliale CEO en dus moet er onderzocht worden welke factoren doorslaggevend zijn in dit integratieproces.

In het empirisch onderzoek worden twee cases behandeld. Deze bedrijven hebben allebei te maken met een schoonfamiliale CEO en hebben allebei het opvolgingsproces tussen familie en schoonfamilie meegemaakt. De bedoeling van deze cases is niet om een theorie te kunnen vormen over het opvolgingsproces bij de schoonfamiliale CEO, maar wel om een inzicht te krijgen over hoe deze opvolging heeft plaatsgevonden binnen de bedrijven. Daaruit is een aantal do's en don'ts te vinden, die volgens de betrokken personen van toepassing zijn. Voor de interviews wordt er gebruik gemaakt van een aantal proposities, die zijn gebaseerd op de theorie over familiale en niet-familiale opvolging. Om een beter beeld te krijgen over de familiale en niet-familiale opvolging is het nodig om in de literatuurstudie onderzoek te doen naar deze vormen van opvolging.

1.2 Centrale onderzoeksvraag

Centrale onderzoeksvraag: Op welke manier kan een schoonfamiliale CEO succesvol de leiding overnemen in het familiebedrijf?

Centraal in het onderzoek komt te staan op welke manier een schoonfamiliale CEO geïntegreerd kan worden en vervolgens welk effect de aanwezigheid van een schoonfamiliale CEO heeft op de bedrijfsvoering. Er moet dus gezocht worden naar factoren die invloed hebben op het integratieproces, zowel positief als negatief. Veel antwoorden hierop zullen komen uit het empirisch gedeelte van deze masterproef, aangezien er weinig tot geen onderzoek naar gedaan is. Deze resultaten kunnen vervolgens vergeleken worden met de factoren die reeds gekend zijn voor het algemene successievraagstuk. Alvorens er een antwoord op deze centrale vraag gevormd kan worden, moeten er een aantal deelvragen opgelost worden.

Deelvraag 1: Wat zijn de beslissingscriteria om te kiezen voor een schoonfamiliale CEO?

Ieder familiebedrijf krijgt te maken met het selecteren van een opvolger. Allereerst moet het bedrijf zich afvragen welke richting het uit wil gaan in de toekomst. De eerste beslissing die genomen zal moeten worden is of er een opvolger binnen de familie gezocht gaat worden of dat er gekeken moet worden naar een extern persoon om de leiding over te nemen. Over het algemeen verkiezen de meeste familiebedrijven om een familiale opvolger te selecteren. Daarnaast kan er gekozen worden voor een externe CEO. Ook is er nog een derde optie beschikbaar, namelijk het aanstellen van een schoonfamiliale CEO.

Vervolgens is het belangrijk om te bepalen wie de opvolger van het bedrijf gaat worden. Als er besloten wordt voor een familiale opvolger moet er bepaald worden welk familielid geschikt is voor de positie. Het kan zijn dat er meerdere geschikte kandidaten zijn die interesse hebben, maar kan het ook voorkomen dat geen enkel lid van de familie over de benodigde capaciteiten beschikt of de motivatie heeft om het familiebedrijf te leiden. Wanneer er geopteerd wordt voor een niet-familiale opvolging zullen er een aantal competenties en criteria opgesteld worden om de juiste persoon te selecteren uit de pool van kandidaten. Waar de schoonfamiliale CEO zich hiertussen bevindt en hoe men kan besluiten tot een schoonfamiliale CEO zal in dit onderzoek verder uitgediept moeten worden aan de hand van de familiale en niet-familiale opvolging.

Deelvraag 2: Welke factoren bepalen een succesvolle integratie van een schoonfamiliale CEO

Simpelweg een opvolger aanwijzen is verre van genoeg om een succesvolle opvolging te garanderen. Voor de macht overgedragen wordt vinden er een aantal cruciale stappen plaats die goed uitgevoerd moeten worden. Dit wordt de pre-successiefase genoemd. Vervolgens speelt ook het moment en de manier waarop de leiding overgedragen wordt een cruciale rol in het succesvol verderzetten van het

bedrijf. Tot slot moet er na de aanstelling van de volgende generatie het nodige werk gestoken worden in de integratie van de nieuwe leider opdat deze vlot en efficiënt zijn beleid kan uitvoeren. De integratie van de nieuwe CEO is een uiterst belangrijke stap in het opvolgingsproces en daarom moet hier de nodige aandacht aan geschonken worden. Over de integratie van een schoonfamiliale CEO is nog niet veel geweten, maar uit het onderzoek naar de familiale en niet-familiale opvolger zijn wel een aantal belangrijke punten naar voren gekomen. Aan de ene kant is het nodig dat de opvolger de juiste leiderschapsstijl moet hanteren en deze stijl ook moet aanpassen aan het bedrijf. Daarnaast moet er ook vanuit het managementteam en de rest van het bedrijf een inspanning gedaan worden om ervoor te zorgen dat de nieuwe leider zich snel thuis voelt en snel zijn werk kan uitvoeren. Hoe dit integratieproces bij de schoonfamiliale CEO eraan toe gaat zal eerst afgestemd moeten worden op de familiale en niet-familiale CEO en dan vanuit het empirisch onderzoek kan hier een antwoord op gegeven worden.

1.3 Onderzoeksaanpak

Literatuurstudie

Het onderzoek start met het uitvoeren van een uitgebreide literatuurstudie om de deelvragen op te kunnen lossen. Voor de literatuurstudie zal gebruik gemaakt worden van vele wetenschappelijke artikelen die te vinden zijn op verschillende databases zoals Ebscohost, google scholar en de bibliotheek U Hasselt. Deze stap van het onderzoek is belangrijk om een goede basis te leggen voor het vervolg en om te weten welke concepten er al gedefinieerd zijn. Om een zo groot mogelijke variatie aan artikels te verkrijgen worden zowel Nederlandse als Engelse zoektermen gebruikt. Om te verzekeren dat de artikels wetenschappelijk relevant zijn worden enkel peer-reviewed artikels in aanmerking genomen.

Zoektermen

- **Succession**
- **Family business**
- **Successionproblem in family firms**
- **In-laws in management**
- **Schoonfamilie in het familiebedrijf**
- **Opvolgingsproblematiek**
- **Family business characteristics**
- **Schoonfamilie**
- **In-laws in family firms**
- **Adaptation family business**

Empirisch onderzoek

Vervolgens is het noodzakelijk om een empirisch onderzoek te houden, om een antwoord te kunnen geven op de centrale onderzoeksvraag. Bij dit onderwerp zal het moeilijk zijn om kwantitatief onderzoek te verrichten aangezien het aantal cases hiervoor te gering is. Er zal dus vooral kwalitatief onderzoek gedaan worden. Dit houdt in dat er getracht wordt een beter beeld te geven van wat er binnen familiebedrijven leeft, zonder een echte statistische uitkomst te bieden. Het is belangrijk om er rekening mee te houden dat kwalitatief onderzoek enkele gevaren met zich meebrengt. De grootste moeilijkheid is om de verkregen gegevens te veralgemeniseren naar andere familiebedrijven.

Tot slot kan het onderzoek pas op een goede manier afgesloten worden als er uit de kwalitatieve data duidelijke conclusies getrokken kunnen worden. Naar het onderzoeksthema is nog niet veel onderzoek verricht en niet heel veel literatuur geschreven. Het belangrijkste bij het stellen van de conclusies is dat ze betrouwbaar moeten zijn. Kwalitatieve data is betrouwbaar als deze aan de ene kant op een correcte manier gecategoriseerd is en aan de andere kant wanneer de onderzoeksresultaten overeenkomen met de reeds bestaande onderzoeken. (Kassarjian, 1977).

Om een relevant onderzoek te doen waaruit duidelijke conclusies getrokken kunnen worden, is het noodzakelijk om gebruik te maken van triangulatie. Triangulatie is het meten van bepaalde data uit verschillende standpunten, zodat er meerdere perspectieven ontstaan op de beschikbare data. De antwoorden die naar voren komen uit deze verschillende perspectieven zijn vaak objectief (Verhoeven, 2011). Triangulatie verhoogt dus de validiteit van het onderzoek, terwijl bij één onderzoeksmethode of perspectief de kans aanwezig is dat er bias insluipt. Dit komt omdat een onderzoeker mogelijk al een vooropgezet beeld heeft van wat deze precies wil onderzoeken, hetgeen ervoor kan zorgen dat het onderzoek in een bepaalde richting geduwd wordt. In dit onderzoek zal vooral gebruik gemaakt worden van data-triangulatie en theoretische-triangulatie. Dit wil zeggen dat voor het onderzoek meerdere databronnen gebruikt gaan worden en dat er vanuit verschillende theoretische uitgangspunten naar de onderzoeksresultaten gekeken gaat worden.

Het empirisch gedeelte van het onderzoek zal bestaan uit het interviewen van de schoonfamiliale CEO en de schoonfamilie, om te weten te komen wat de voor-en nadelen van een schoonfamiliale CEO zijn en wat de beweegredenen zijn geweest om een lid van de schoonfamilie als opvolger te selecteren. De interviews zullen semigestructureerd gevoerd worden, wat wil zeggen dat er van tevoren vragen bedacht worden, maar dat de vragen tijdens het gesprek aangepast kunnen worden.

Voor deze thesis zal dus gebruik gemaakt worden van een multiple casestudie. Een nadeel van het gebruiken van een beperkt aantal cases is dat het moeilijk wordt om de resultaten te veralgemeniseren over andere bedrijven en om daarmee een algemene theorie te ontwikkelen. Dit is echter niet het doel van dit onderzoek, het doel is om een onderzoeksmodel te vormen, die een basis kan bieden waarmee andere bedrijven vergeleken kunnen worden. De casestudies zullen een beeld geven van de manier waarop er met een schoonfamiliale CEO kan worden omgegaan.

2 Het familiebedrijf

2.1 Definities van een familiebedrijf

Er is reeds onderzoek gedaan naar een universele definitie, maar er is uit de bestaande literatuur is geen alomvattende definitie gevonden (Astrachan, Klein & Smyrniotis, 2002). Uit onderzoek bleek dat er uit een populatie van 250 wetenschappelijke artikels, 21 verschillende definities gevonden zijn (Chrisman, Chua, & Sharma, 1999). Er is dus nog onenigheid over wat nu precies een familiebedrijf is en daarom wordt er geschat dat tussen de 80 en 96 procent van alle bedrijven familiebedrijven zijn (Poza, & Daugherty, 2014).

Binnen deze 21 definities werden een aantal gelijkenissen gevonden. Zo werden er drie combinaties tussen eigendom en management gevonden waaraan familiebedrijven voldoen. Ten eerste kan het bedrijf eigendom van de familie zijn en gemanaged worden door de familie. Vervolgens kan het bedrijf ook alleen eigendom van de familie zijn en tot slot kan het ook voorkomen dat het bedrijf enkel gemanaged wordt door een familie zonder dat ze de eigenaar zijn. (Chrisman, Chua, & Sharma, 1999). Enkele andere definities behandelen andere specifieke kenmerken van familiebedrijven. Zo zouden familiebedrijven zich onderscheiden wanneer de naam van de CEO en de naam van de eigenaar dezelfde is (Gomez-Meija, Nunez-Nickel, & Gutierrez, 2001) en door de aanwezigheid van altruïsme en agent relaties, zodat men sneller geneigd is te denken in het belang van het bedrijf (Schulze, Lubatkin, Dino, & Buchholtz, 2001).

Zo stellen Miller, et al (2008) dat familiebedrijven diegene zijn waarin minsten twee of meerdere leden van dezelfde familie betrokken zijn als grootaandeelhouders of managers. Volgens deze definitie is de actieve rol die een familie speelt de doorslaggevende factor. Een tweede definitie gaat hierop verder, namelijk door te stellen dat een familiebedrijf pas ontstaat wanneer een familie de zaken controleren door invloed in eigenaarschap en door invloed in het management. De invloed in het eigendom wordt uitgedrukt in het percentage aandelen dat een familie bezit en de invloed in het management wordt uitgedrukt door het percentage van de managers die familieleden zijn. (Sciascia & Mazzola, 2008).

In de hoop om de definitie wat op te helderen voor iedereen stelde de Europese Unie een aantal criteria voor, die bepalen wanneer een bedrijf een familiebedrijf is. "Een bedrijf, van om het even welke grootte, is een familiebedrijf wanneer ten eerste de meerderheid van de beslissingsrechten direct in handen zijn van de natuurlijke persoon die het bedrijf heeft opgericht, of in het bezit van de natuurlijke persoon die de het grootste deel van het kapitaal heeft verkregen, of in het bezit van hun partners, ouders of kinderen. Vervolgens moet de meerderheid van deze beslissingsrechten direct of indirect zijn. Het volgende criterium is dat ten minste één afgevaardigde van de familie formeel verbonden is aan het beleid van het bedrijf. Tot slot voldoen genoteerde bedrijven aan de definitie wanneer tenminste 25% van de beslissingsrechten in handen zijn van de oprichter, familie of nakomelingen (Definitie Europese Unie, 2009)."

Volgens Chua et al. (1999) ontbreekt er nog een belangrijk kenmerk in de definitie van de Europese Unie aangezien in hun onderzoek wordt gesteld dat een familiebedrijf zich onderscheidt door zowel de invloed van de familie op het dagelijks en het toekomstig beleid van het bedrijf als ook de drang van de familie om het bedrijf door te geven aan de volgende generatie. Deze definitie van Chua et al. (1999) spreekt niet van een bepaald percentage dat de familie in handen moet hebben. Er wordt enkel gesproken over een dominante coalitie, waardoor de familie voldoende macht in handen heeft om het beleid te bepalen. Deze definitie laat duidelijk ruimte voor de aanwezigheid van een niet-familiale CEO en dus ook voor een "schoonfamiliale CEO".

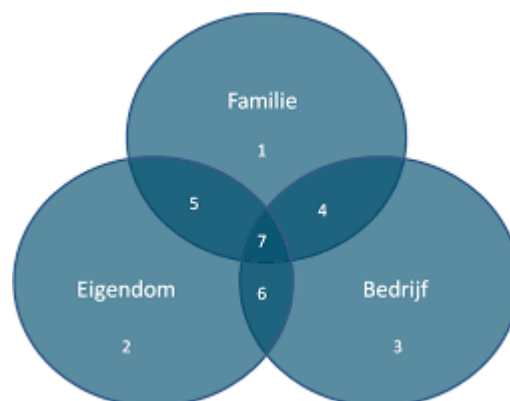
Er bestaat dus een verscheidenheid aan definities en voorwaarden waar een familiebedrijf aan moet voldoen, maar duidelijk is wel dat het op zijn minst verplicht is dat een familie een grote invloed moet hebben op het dagdagelijks beleid en het toekomstgericht beleid om als familiebedrijf te boek te staan.

2.2 Kenmerken van het familiebedrijf

Familiebedrijven hebben te maken met enkele kenmerken die onlosmakelijk verbonden zijn aan dit type bedrijf. Deze kenmerken bieden zowel voordelen als nadelen aan het bedrijf. Ze tonen de unieke situatie waarin de familiale leiding, de niet-familiale werknemers en de familiale werknemers zich bevinden. De kenmerken hebben hun ontstaan te danken aan de overlap tussen familie, eigendom en management binnen een familiebedrijf.

Deze kenmerken zijn het uitoefenen van verschillende rollen, het delen van een identiteit, levenslange gedeelde geschiedenis, emotionele betrokkenheid, privé taalgebruik, gedeeld bewustzijn en de betekenis van het bedrijf. Deze kenmerken zijn onvermijdelijk door de aanwezigheid van familie in het bedrijf. Ze komen niet in ieder familiebedrijf evenveel voor, maar ze zijn overall aanwezig (Davis & Tagiuri, 1996).

Figuur 1: driecirkelmodel



Bron: Davis & Tagiuri, 1996

In de studie van Davis en Tagiuri (1996) kwamen een aantal posities naar boven die bekleedt kunnen worden in en rond een familiebedrijf (Fig. 1). Ten eerste is er het familielid dat verder niet verbonden is aan het familiebedrijf (1), ten tweede is er de aandeelhouder, die geen lid is van de familie en ook

geen functie uitoefent binnen het bedrijf (2), ten derde is het mogelijk dat er werknemers zijn die geen familiale band hebben (3), ten vierde zijn er familieleden die werkzaam zijn binnen het bedrijf, zonder dat ze aandelen bezitten (4), ten vijfde kan er ook sprake zijn van een familiale aandeelhouder, die zich passief met het familiebedrijf bemoeit, ten zesde is het mogelijk dat er een externe aandeelhouder in het familiebedrijf werkt (6), tot slot is er de combinatie waarbij een lid van de familie de eigenaar is en actief werkt binnen het bedrijf (7).

3 De schoonfamilie

In dit hoofdstuk wordt getracht een beter beeld te geven over de schoonfamilie binnen het familiebedrijf. Allereerst zal er onderzocht worden welke plaats de schoonfamilie nu werkelijk heeft binnen de familie en binnen het familiebedrijf. Vervolgens wordt er gezocht naar factoren die een effect kunnen hebben op de keuze voor de participatie van de schoonfamilie. Tot slot worden er enkele gegevens verzameld betreffende de integratie van de schoonfamilie in het bedrijf.

Bijna alle familiebedrijven krijgen vroeg of laat te maken met schoonfamilie die zich actief gaat bezighouden met het familiebedrijf. Bij veel familiebedrijven wordt er al met angst uitgekeken naar het moment waarop de kinderen gaan trouwen, aangezien ze nooit weten met wat voor een persoon ze te maken gaan krijgen (Aronoff & Ward, 1993). Er is nog niet veel specifiek onderzoek verricht naar de rol van schoonfamilie, maar er kunnen wel een aantal zaken afgeleid worden uit bestaand onderzoek. Echte theorieën betreffende de participatie van de schoonfamilie zijn er tot dusverre niet ontwikkeld. Santiago (2011) loste dit op door veel gebruikte theorieën binnen de literatuur over familiebedrijven toe te passen op de schoonfamilie.

Een eerste belangrijk thema dat in verband gebracht kan worden met de schoonfamilie is de impact van de familiale relaties en cultuur binnen het familiebedrijf op de mate van het behaalde succes. Zo stelt een *sustainability* model dat een goede onderlinge relatie tussen de familieleden cruciaal is om succesvol te zijn, aangezien conflicten voor storingen in het systeem kunnen zorgen (Stafford, Duncan, Dane, & Winter, 1999). Toegepast op de schoonfamilie zou dit betekenen dat de schoonfamilie een vertrouwensband moet creëren met de familie zodat de betrokkenheid voor beide partijen als iets positief aanschouwd kan worden (Santiago, 2011).

Het onderlinge vertrouwen en het hebben van een goede band zijn dus zeer belangrijk voor een goede samenwerking met de schoonfamilie, maar conflicten kunnen altijd voorkomen binnen het familiebedrijf. Conflicten binnen een bedrijf kunnen een positief effect hebben op het bedrijfsresultaat, maar conflicten gebaseerd op onderlinge relaties kunnen weer leiden tot slechte bedrijfsresultaten (Eddleston & Kellermanns, 2007; Kellermanns & Eddleston, 2004). Men stelt dat conflicten onvermijdelijk zijn wanneer er een overlap plaatsvindt tussen de familie, zaken en eigendom (Danes, Leichtentritt, Metz, & Huddleston-Casas, 2000). De conflicttheorie werd voor het eerst geïntroduceerd binnen het thema familiebedrijven door Jetse Sprey in 1969 (Ingoldsby et al., 2004). Wanneer men kijkt naar de mogelijke conflicten die de aanwezigheid van de schoonfamilie met zich mee kan brengen moet er opgemerkt worden dat de kans op conflicten groot is. Families die ten alle tijden conflicten willen vermijden zouden de schoonfamilie moeten weren uit het bedrijf. Dit zou echter wel ten koste kunnen gaan van een gekwalificeerd lid van de schoonfamilie die het bedrijf naar een hoger niveau zou kunnen tillen (Santiago, 2011).

Volgens de theorie van Pieper en Klein (2007) moet de keuze voor een actieve deelname van geval tot geval bepaald worden en hangt deze af van persoonlijke voorkeuren. Wanneer de theorie van Pieper en Klein (2007) gecombineerd wordt met de theorie van Stafford et al. (1999), kan er geconcludeerd worden dat de schoonfamilie een goede band moet onderhouden met de familie om positieve familiale en zakelijke resultaten te bekomen (Santiago, 2011).

Een mooie aanvulling op de bovenstaande veronderstelling is de uitwisselingstheorie. Die stelt dat, wanneer de mens zich rationeel opstelt en gemotiveerd wordt door zelfinteresse, wederkerigheid de basis vormt voor sociale interactie. Deze theorie werd reeds toegepast op de keuze voor een partner, om familiedynamieken te beschrijven en om seksuele voorkeuren te verklaren (Ingoldsby et al., 2004). Toegepast op de schoonfamiliale relaties zou deze theorie impliceren dat de participatie van de schoonfamilie enkel en alleen gewild is wanneer de familie denkt dat deze participatie meer economische, humane en sociale voordelen biedt dan dat ze kosten met zich meebrengt (Santiago, 2011). Mogelijke voordelen zijn de professionele expertise, netwerken die de schoonfamilie met zich meebrengt of de mediërende rol die de schoonfamilie kan spelen als neutrale partij tijdens familiale conflicten. Daarnaast zou een humaan voordeel kunnen zijn dat de aanwezigheid van de schoonfamilie leidt tot een betere vader-dochter relatie. Wanneer de relatie verslechterd tussen vader en dochter is er sprake van een kost (Santiago, 2011).

Een laatste belangrijke factor die invloed heeft op de keuze voor de participatie van de schoonfamilie is de timing van de participatie. De timing bepaalt veelal of de schoonfamilie al dan niet een nuttige functie kan vervullen in het familiebedrijf. Families ondergaan, net als individuen, bepaalde veranderingen in hun levenscyclus, namelijk expansie en contractie (Ingoldsby et al., 2004). Deze levenscyclustheorie werd voor het eerst toegepast op de theorie over familiebedrijven in het driedimensionale ontwikkelingsmodel (Gersick, Davis, McCollom-Hampton, & Lansberg, 1997) en het vijf-assen model. Het vijf-assen model stelt dat de noden van de familie, de individuen, het bedrijf en de stakeholders steeds kunnen veranderen, voornamelijk tijdens overgangperiodes, en zullen daarom in de gaten gehouden moeten worden (Gersick, Lansberg, Desjardins, & Dunn, 1999).

Uit onderzoek blijkt dat in veel familiebedrijven de schoonfamilie zich eerst zal moeten bewijzen, alvorens ze geaccepteerd wordt binnen het bedrijf en zelfs nog nadrukkelijker om aandelen te kunnen verwerven. De familie heeft geen keuze wat betreft de opname van de schoonfamilie in de familie, maar als het aankomt op participatie in het familiebedrijf, blijkt de opname van schoonfamilie toch vaak op een bepaalde weerstand te stuiten (Santiago, 2011). In de meeste gevallen zal de familie de schoonfamilie beoordelen op de nodige competenties en vaardigheden en vervolgens onderzoeken wat de noden van het bedrijf zijn. Aan de andere kant beoordelen de leden van de schoonfamilie ook hoe de familieleden met elkaar omgaan en in hoeverre de schoonfamilie denkt een invloed uit te oefenen op de familiedynamieken (Santiago, 2011). Tot slot zijn ook de relaties niet permanent, zo kunnen huwelijken ten einde lopen en slechte bedrijfsresultaten ervoor zorgen dat de relatie tussen familie en schoonfamilie ernstig verslechtert (Santiago, 2011).

3.1 Plaats van de schoonfamilie in het familiebedrijf

Voor de schoonfamilie is het niet altijd eenvoudig om geaccepteerd te worden binnen het familiebedrijf. De schoonfamilie bevindt zich dikwijls in een hachelijke situatie (Leech, Ball, & Duncan, 2002). Bij de schoonfamilie wordt niet altijd gekeken naar de behaalde resultaten als het aankomt op het beoordelen van de prestaties. De familie zal hen vaak als buitenstaander blijven behandelen, terwijl de niet-familiale werknemers de schoonfamilie juist bekijken alsof ze wel deel uitmaken van de familie.

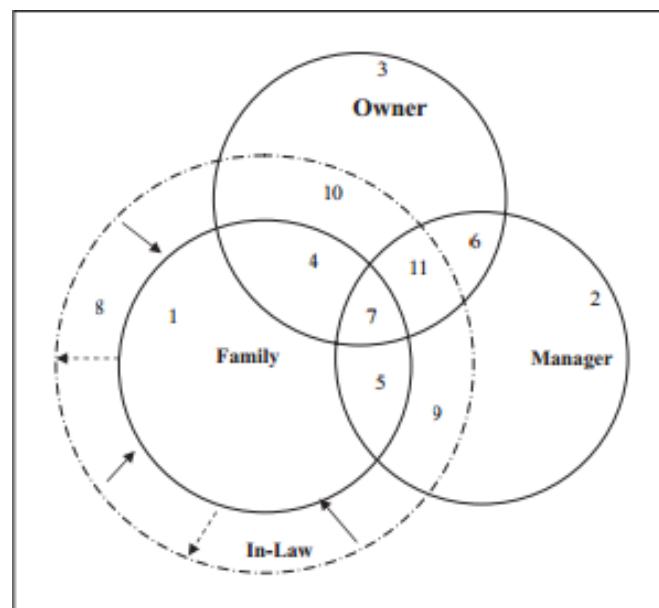
Er is reeds een grote hoeveelheid onderzoek verricht naar wie er nu precies deel uitmaakt van de familie (Adams, 1986; Buchler & Selby, 1968). Greenstein (2001) trachtte een definitie te formuleren door familie te omschrijven als een groep van minstens 2 personen, die met elkaar verbonden zijn door geboorte, huwelijk of adoptie en die bij elkaar wonen. Deze definitie houdt echter niet langer stand door de grote veranderingen in de gezinssamenstelling en het huwelijk (Santiago, 2011). Net als met de definitie omtrent familiebedrijven, is het niet eenvoudig om een algemene definitie te vinden die het concept van de familie volledig omvat. Deze vraag is relevant voor het onderzoek, aangezien het belangrijk is om te weten wie er onderdeel uitmaken van de familie en of men ook de schoonfamilie als een onderdeel van de familie beschouwd. Volgens de definitie van Greenstein vormt schoonfamilie een onderdeel van de familie, maar de vraag is of men binnen het familiebedrijf ook als familie gezien worden.

Over dit topic was weinig tot geen onderzoek verricht tot Santiago (2011) een onderzoek uitvoerde binnen familiebedrijven in de Filipijnen, waar de schoonfamilie actief was in het bedrijf. De meeste eerder uitgevoerde onderzoeken maken geen onderscheid tussen schoonfamilie en de rest van het bedrijf, zelfs het driecirkel model van Tagiuri en Davis (1992) niet. Veel familiebedrijven krijgen vroeg of laat te maken met de vraag of ze de schoonfamilie moeten betrekken in het bedrijf. De onderliggende angst voor vele bedrijven is de angst dat de komst van de schoonfamilie het bedrijf ten gronde zal richten door het vermeende recht op functies, hebberigheid of een latere agressieve scheiding (Santiago, 2011). Hoewel schoonfamilie vaak warm ontvangen wordt in de huizen, worden ze binnen het bedrijf niet automatisch op dezelfde manier vertrouwd als de rest van de familie. De gevoelens omtrent openheid en vertrouwen komen met de tijd (Sundaramurthy, 2008).

Door het feit dat er geen duidelijk antwoord te vinden is op de vraag of schoonfamilie werkelijk deel uitmaakt van de familie, vormen ze een nieuwe dimensie op het drie cirkel model van Tagiuri en Davis (1992). Oorspronkelijk kan een individu zich op één van de zeven posities bevinden binnen het familiebedrijf (Figuur 3). Zo kan een iemand een familielid zijn (1) een eigenaar (2) of een manager (3). Naast deze drie rollen is het ook mogelijk om overlappende rollen te betreden. Zo kan iemand zowel een familielid als een eigenaar zijn (4), zowel een manager als een niet-familielid (5), familielid en werknemer in het familiebedrijf (6) en tot slot ook een familielid die ook eigenaar en manager is (7). Tot hier volgt Santiago (2011) het klassieke model van Tagiuri en Davis (1992), maar aangezien er geen overeenstemming is over de plaats van de schoonfamilie binnen de familie kunnen ook deze leden van de schoonfamilie nog extra rollen vervullen.

Sommige leden van de schoonfamilie doen er langer over om als lid van de familie geaccepteerd te worden dan anderen, terwijl sommigen nooit als deel van de familie gezien worden. Aangezien de schoonfamilie dus geen plaats zou hebben in het model van Tagiuri en Davis, is er nood aan een vierde, tijdelijke cirkel rondom de familiekring, hetgeen vier extra rollen creëert die de schoonfamilie kan vervullen (Santiago, 2011). Van het moment dat een individu trouwt met een lid van de familie komt deze persoon in positie 8 terecht. Van hieruit kan de schoonfamilie verder opschuiven naar verschillende rollen. Wanneer de schoonfamilie gezien wordt als lid van de familie schuift hij op naar positie 1, hetgeen betekent dat de schoonfamilie aan dezelfde liefde, verwachtingen en voorwaarden blootgesteld wordt als de rest van de familie. Deze persoon kan na verloop van tijd managementfuncties gaan verrichten en zelfs aandeelhouder worden binnen het bedrijf. Als er problemen ontstaan binnen het huwelijk schuift de schoonfamilie terug naar positie 8. Als de schoonfamilie niet gezien wordt als lid van de familie kan deze nog steeds een rol vervullen binnen het familiebedrijf, hetzij enkel op basis van competentie. Zo kan een lid van de schoonfamilie werken in het bedrijf (9), aandeelhouder zijn (10) of zowel manager als aandeelhouder (11) (Santiago, 2011). Naast de andere indeling binnen het bedrijf zijn er nog enkel regels specifiek geldend voor schoonfamilie op het gebied van het familiebedrijf. Zo kan het zijn dat de schoonfamilie aandelen in handen heeft, maar dat hij niet aanwezig mag zijn op de bestuursvergaderingen. In dergelijk geval zijn de schoonfamilieleden enkel in naam onderdeel van het bestuur (Santiago, 2011).

Figuur 2: drie cirkel model met schoonfamilie



Bron: Santiago, 2011

Dit bovenstaande model kan de familie en de schoonfamilie helpen om een duidelijk beeld te geven over wie er deel uitmaakt van de familie Of wie welke rol vervult. Daarnaast toont het de mogelijke bewegingen die de schoonfamilie kan maken binnen het bedrijf. Wanneer de schoonfamilie zijn positie binnen het bedrijf kent, is de rol hij moet vervullen ook beter bekend. Schoonfamilie in positie 8 heeft twee opties. Ofwel blijft hij bewust buiten het bedrijf en is zijn taak enkel het behouden van een goede harmonie, ofwel heeft de schoonfamilie het gevoel recht te hebben op een plaats in het familiebedrijf, hetgeen kan zorgen voor conflicten. Hetzelfde geldt voor een lid van de schoonfamilie

in positie 9. Als deze aangenomen is voor zijn managerskwaliteiten en zich enkel hierop toelegt, ontstaat er een positieve samenwerking met de familie, terwijl het nastreven van meer invloed kan leiden tot frictie. De schoonfamilie in positie 10, die aangetrokken is om te investeren in het bedrijf, moet zich ofwel als een stille investeerder opstellen, ofwel invloed uitoefenen binnen de grenzen die van tevoren afgebakend zijn, maar als de schoonfamilie zich hier niet aan houdt ontstaan er problemen (Santiago, 2011).

Hoewel het uitgebreide model van Tagiuri en Davis, opgesteld door Santiago, een interessante kijk geeft op de mogelijke posities de schoonfamilie kan innemen en de rollen die de schoonfamilie in die posities kan innemen, heeft het echter geen voorspellend vermogen voor alle schoonfamilies in familiebedrijven (Santiago, 2011). Wat wel uit het model afgeleid kan worden is dat de participatie van de schoonfamilie het beste bestudeerd wordt vanuit een systematisch oogpunt. Uit het onderzoek van Santiago (2011) blijkt dat de schoonfamilie niet automatische als deel van de familie wordt beschouwd, maar ook dat een lid van de schoonfamilie niet gezien kan worden als een extern persoon. De schoonfamilie bevindt zich vaak ook in een ingewikkelde situatie waarin de familie hen kan aanzien voor een buitenstaander, terwijl de overige werknemers van het familiebedrijf hen als deel van de familie beschouwen.

3.2 Factoren die schoonfamiliale participatie bepalen.

Een aantal factoren heeft een effect op de mate waarop de schoonfamilie actief kan gaan werken in een familiebedrijf. Allereerst speelt het type schoonfamilie een rol, ten tweede zijn er de karakteristieken van de schoonfamilie, ten derde is er de interactie met de familie, vervolgens zijn de karakteristieken van het bedrijf belangrijk en tot slot is het belangrijk om te kijken naar de band tussen prestaties en relatie (Santiago, 2011).

Wanneer men spreekt over de verschillende types van schoonfamilie wordt er onderscheid gemaakt tussen schoonouders, schoonbroer of schoonzus, en schoonzoon of schoondochter. Bij de schoonouders heeft de familie de mogelijkheid om deze personen een managementfunctie aan te bieden of zelfs aandelen te verschaffen. Uit onderzoek blijkt echter, dat de meeste familiebedrijven deze stap niet zien zitten en enkel tweederangs managementfuncties toebedelen aan de schoonouders (Santiago, 2011). Bij de schoonbroer of schoonzus spelen een drietal factoren een rol. Ten eerste heeft het geslacht een effect op de verantwoordelijken die toebedeeld worden. Vrouwen krijgen vaak administratieve functies toebedeeld en de mannen krijgen meer verantwoordelijkheden, mits ze over technische expertise beschikken. Daarnaast spelen de noden van het bedrijf een rol. De meeste schoonbroers worden ingeschakeld wanneer er een tekort aan geld is en lenen van de schoonfamilie als voordeliger wordt gezien dan lenen van de bank. Ook worden ze vaak ingeschakeld wanneer er een minimumaantal vertegenwoordigers moeten zijn, ook al hebben ze vervolgens geen enkele bevoegdheid in het bedrijf. Tot slot speelt ook de kant van de familie een rol. Er wordt een voorkeur gegeven aan de broer of zus van de partner, aangezien men over het algemeen minder vertrouwen heeft over de aangetrouwde familie van de eigen broers of zussen (Santiago, 2011). Het meest voorkomende type schoonfamilie is de schoonzoon of schoondochter. In dit onderzoek bleek dat de schoondochter sneller een rol kreeg aangeboden in het familiebedrijf omdat deze een lager profiel zou aanhouden en zich niet te veel zou bemoeien met het beleid. Wanneer het gaat om een schoonzoon worden deze eerst grondig geëvalueerd op basis van hun competenties, aangezien verwacht werd dat deze persoon meer invloed zou gaan uitoefenen op het beleid (Santiago, 2011).

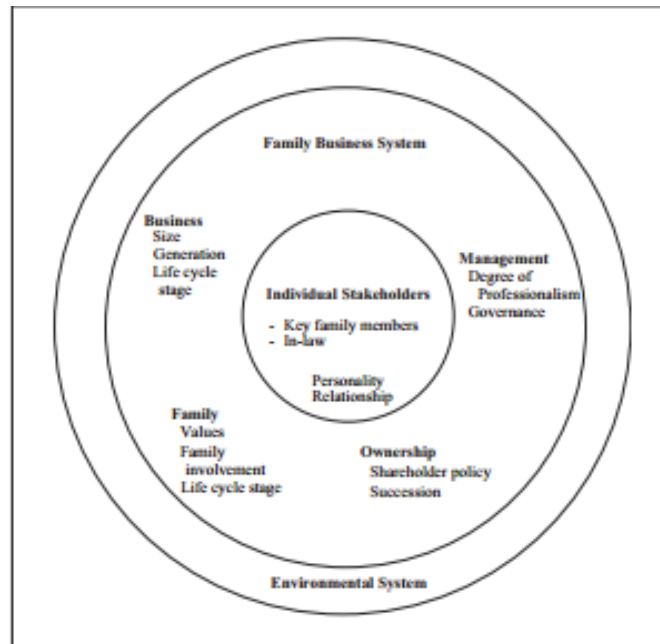
Naast het type schoonfamilie zijn ook de specifieke karaktertrekken van de schoonfamilie doorslaggevend op de samenwerking tussen beide partijen. Een belangrijk aspect is de persoonlijkheid van het lid van de schoonfamilie. Een botsing tussen de persoonlijkheden van familieleden is acceptabel, een botsing tussen de persoonlijkheid met de schoonfamilie is dit echter veelal niet. Het blijkt dan ook dat, wanneer het lid van de schoonfamilie en de familie dezelfde doelen nastreven, dezelfde werkeethos hebben en een goede kennis hebben over wat er van elkaar verwacht wordt, de kans groot was dat de samenwerking goed zal verlopen. Daarnaast blijkt dat de familie in veel gevallen een voorkeur had voor een part-time tewerkstelling van de schoonfamilie, al dan niet tegen een beperkte vergoeding. De situatie waarin het bedrijf zich bevindt bepaald ook voor een groot deel hoe groot het verlangen is om schoonfamilie te werk te stellen. De nood aan meer professionele managers, het verlangen van de familie om werkgelegenheid te verschaffen en het reeds werknemer zijn voordat deze persoon toetrad tot de schoonfamilie hebben allemaal een positief effect op de bereidheid om schoonfamilie aan te nemen (Santiago, 2011).

De band tussen familie en schoonfamilie speelt ook een belangrijke rol bij de participatie van de schoonfamilie. Zo heeft de schoonfamilie een grotere kans om geaccepteerd te worden indien ze dezelfde waarden hooghouden als de familie. Een ander belangrijke factor is of de ouders het eerder eens waren met de partnerkeuze van hun kinderen. Indien ze het huwelijk niet zagen zitten is de kans groot dat de schoonfamilie niet betrokken zal worden in het familiebedrijf. Ten derde speelt ook het type leider een rol, aangezien blijkt dat er weinig schoonfamilie zal werken onder leiding van een egoïstische leider. Vervolgens zijn ook de aanwezige conflicten tussen familieleden bepalend, daar een familie met veel conflicten niet staat te springen om schoonfamilie bij de zaken te betrekken. Ook is het van belang of de familiale partner van de schoonfamilie zelf werkt in het familiebedrijf. Wanneer dit niet het geval is dan is de kans klein dat de schoonfamilie een actieve rol zal vervullen. Tot slot is de kans op acceptatie groter als de familie reeds positieve ervaringen heeft gehad met de participatie van schoonfamilie (Santiago, 2011).

Ieder familiebedrijf heeft zijn eigen karakteristieken en ook deze spelen een rol bij de keuze voor betrokkenheid van de schoonfamilie. Allereerst blijkt dat hoe meer familieleden er actief betrokken zijn bij het bedrijf, des te kleiner is de kans voor de schoonfamilie. De grootte van het bedrijf is ook belangrijk, daar in kleine familiebedrijf er minder kansen zijn voor de schoonfamilie. Bij familiebedrijven bestaande uit 10 werknemers of minder zou de aanwezigheid van de schoonfamilie alleen maar extra kosten veroorzaken. Families die het bedrijf op een professionele manier trachten te leiden hebben een sterke voorkeur voor de aanwezigheid van professionele leden van de schoonfamilie. Tot slot kan de overgang van de ene leider naar de andere een nieuwe kans betekenen voor de schoonfamilie (Santiago, 2011).

Zoals hierboven vermeld kan één slechte ervaring met de aanwezigheid van de schoonfamilie ervoor zorgen dat de familie in de toekomst minder snel iemand van de schoonfamilie zal betrekken bij het bedrijf. Zo ondervond Santiago (2011) dat er enkele redenen zijn die een verslechterde relatie tussen familie en schoonfamilie kunnen veroorzaken. Allereerst kan het gebeuren dat, nadat de schoonfamilie is aangenomen en geaccepteerd, deze persoon zijn ware aard laat zien en zich anders gaat opstellen dan voordien. Zo kan het gebeuren dat iemand van de schoonfamilie na verloop van tijd steeds meer zijn eigen belangen voorop gaat stellen. Deze verandering van gedrag zal ervoor zorgen dat de onderlinge spanningen toenemen en in de meeste gevallen uiteindelijk bijdragen bij het ontslaan van de schoonfamilie. Een tweede manier waarop de relatie onder spanning komt te staan is wanneer het huwelijk, waardoor de schoonfamilie verbonden was aan de familie, eindigt. Als het huwelijk op een slechte manier stopgezet wordt betekent dit bijna automatisch het einde van de schoonfamilie in het familiebedrijf, ongeacht de competenties van deze persoon. Tot slot kunnen veranderende economische omstandigheden ook een enorme druk zetten op de onderlinge relaties. Wanneer de resultaten beginnen tegen te vallen zal er in veel gevallen gekeken worden naar de schoonfamilie als schuldige en zal deze persoon dan ook snel uit zijn functie ontheven worden (Santiago, 2011).

Figuur 3: Family Business system



Bron: Santiago 2011

In het geval de familie besluit de deuren te openen is het heel belangrijk dat, voor zowel de familie als de aangetrouwde familie, de grenzen duidelijk en afgebakend zijn. De schoonfamilie moet weten wat hij van de samenwerking moet verwachten zodat er geen valse hoop kan ontstaan. Daarnaast moeten beide partijen goed aanvoelen op welke manier ze met elkaar kunnen omgaan. De traditionele leider van een familiebedrijf staat erom bekend dat hij zeer autocratisch kan zijn en niet gewend is om zijn keuzes toe te lichten. Voor de schoonfamilie ligt in bedrijven met zo'n leider vaak maar een secundaire rol in het verschiet. De schoonfamilie moet dan efficiënt, maar vooral stil te werk gaan. In professioneel geleide familiebedrijven echter, kan de schoonfamilie rekenen op volledige participatie. De aangetrouwde familie krijgt specifieke verantwoordelijkheden toegewezen en er wordt verwacht dat de schoonfamilie presteert zoals ze in ieder ander bedrijf zou moeten doen. Voor het geval dat de schoonfamilie niet goed functioneert, worden er zeer duidelijke richtlijnen opgesteld die bepalen op welke momenten iemand ontslagen mag worden. Deze regeling helpt de familie te vertrouwen op het feit dat er geen problemen zullen ontstaan door een ontslag van de aangetrouwde familie (Santiago, 2011).

De schoonfamilie kan ook onderdeel uitmaken van het familiebedrijf zonder daadwerkelijk een werknemer te zijn. Het kan een goed idee zijn voor bedrijven om de schoonfamilie toegang te verschaffen tot familie- en aandeelhoudersvergaderingen. De schoonfamilie kan een nieuw inzicht bieden en het familiale team versterken. Wanneer het familiale team sterker wordt is dit ten voordele van het hele bedrijf (Aronoff & Ward, 1993).

3.3 Redenen voor het weigeren van schoonfamiliale participatie

Voor een aantal bedrijven maakt het niet uit hoe competent de schoonfamilie is, ze wisselen liever competentie in tegen betrouwbaarheid. Het aannemen van aangetrouwde familie brengt namelijk een aantal risico's met zich mee. Als een familiebedrijf in staat is om goede resultaten te behalen, zonder de aanwezigheid van de schoonfamilie, wordt het zelfs afgeraden om de schoonfamilie aan te nemen binnen het familiebedrijf. In het onderzoek van Santiago (2011) stelde één van de geïnterviewde het volgende: "Het is beter om een onbekende aan te nemen dan mijn schoonzoon. Als de onbekende niet goed presteert kan ik hem tenminste ontslaan. Als ik mijn schoonzoon aanneem en vervolgens moet ontslaan riskeer ik de liefde van mijn dochter te verliezen. Waarom zou ik dit riskeren?".

Ongeacht de manier waarop het bedrijf geleid wordt, familiebedrijven die toegang verschaffen aan de schoonfamilie moeten zich altijd voorbereiden op het ergste. Een huwelijk kan altijd stuklopen en de participatie van schoonfamilie kan onmogelijk losgezien worden van de separatie van schoonfamilie. Scheiding is zelfs één van de grootste redenen waarom er besloten wordt de aangetrouwde familie geen functie aan te bieden binnen het bedrijf (Santiago, 2011). De angst voor een scheiding kan gereduceerd worden door het bedrijf contractueel te beschermen mocht een scheiding plaatsvinden (Aronoff & Ward, 1993).

In sommige gevallen lijkt het alsof de invloed van de schoonfamilie nefast is voor de werking van het familiebedrijf, zoals het geval is geweest voor Gucci. De schoonfamilie wordt dan gezien als een onruststoker die de gang van zaken belemmert. Het zou echter niet uit mogen maken of iemand schoonfamilie is of niet. Bekwaamheid, motivatie en persoonlijkheid zouden de doorslag moeten geven. In sommige bedrijven heeft de invloed van de schoonfamilie er net voor gezorgd dat het bedrijf succesvoller is geworden en is kunnen blijven bestaan, zoals bij de New York Times. Er zijn ook familiebedrijven waarin de schoonfamilie het bedrijf over heeft genomen na het overlijden van de vorige leider (Lambrecht, 2003).

3.4 Integratie schoonfamilie

Het is niet eenvoudig voor de aangetrouwde familie om succesvol te zijn binnen het familiebedrijf. Spanningen tussen familie en schoonfamilie zijn altijd aanwezig, of ze nu samenwerken of niet. De schoonfamilie heeft aan de ene kant te maken met de hoge verwachtingen en verantwoordelijkheden die gelden voor niet-familiale werknemers. Aan de andere kant worden ze door de niet-familiale werknemers gezien als personen die profiteren van alle voordelen die voortvloeien uit het onderdeel zijn van de familie (Baron & Lachenauer, 2014).

Baron en Lachenauer (2014) ondervonden dat succesvolle participatie van de schoonfamilie afhankelijk is van een aantal factoren. De competentie, de persoonlijkheid, de verwachtingen, de kansen die aanwezig zijn binnen het bedrijf en de wens van de familie voor een actieve rol van de schoonfamilie spelen allemaal een cruciale rol bij het worden van een schoonfamiliale CEO. Als iemand van de schoonfamilie succesvol wil zijn binnen het familiebedrijf, is het belangrijk dat er een aantal regels gevolgd worden. Ten eerste is het van belang dat de persoon reeds ervaring heeft opgedaan in een andere werkomgeving. Deze stap is niet alleen belangrijk voor het ontwikkelen van competenties, maar vooral voor het creëren van een reputatie bij de familiale en niet-familiale werknemers. Ten tweede is het belangrijk dat er wordt onderhandeld als een agent, zoals iedere andere werknemer, zodat er een duidelijke scheiding komt tussen het werk en het privé leven. Stel een heldere structuur en duidelijke beleidsmaatregelen op. Bij voorkeur moet er niet gerapporteerd worden aan een familielid en als dit niet mogelijk is moeten er duidelijke regels zijn omtrent de beoordeling. Vervolgens helpt het om geografische afstand te creëren tussen het familiale hoofdkwartier en de eigen werkplek. Op deze manier kan de aangetrouwde familie groeien, zonder onder het vergrootglas van de familiale leider te liggen. Ten vierde is het ook zeer belangrijk om geduldig te zijn en te blijven. De schoonfamilie moet harder werken en beter zijn best doen dan de rest en dan zal ofwel de kans vanzelf komen, ofwel kan men met vertrouwen een andere baan zoeken buiten het bedrijf. Tot slot is het nodig om een vertrouwenspersoon te hebben buiten de familie bij wie alle frustraties geuit kunnen worden. Het is nooit goed om bij conflicten te vragen aan de echtgenoot of echtgenote om een kant te kiezen (Baron & Lachenauer, 2014).

4 Beslissingscriteria voor het selecteren van een opvolger

Een familiebedrijf heeft een aantal keuzes te maken en knopen door te hakken. Om te beginnen moet er bepaald wat voor een opvolger er gewenst is, een familiale CEO, een niet-familiale CEO of een schoonfamiliale CEO. Een familiebedrijf heeft niet altijd een keuze als het gaat om het type opvolger, daarom is het belang dat de familie weet hoe ze de beste optie kunnen bepalen. Pas wanneer men het eens is over het type opvolger, kan het opvolgingsproces verdergezet worden. Ongeacht het type opvolger zal er altijd nog bepaald moeten worden wie er precies uitgekozen wordt.

4.1 Familiale opvolger

De meeste familiebedrijven verkiezen nog steeds het aanstellen van een familiale opvolger. Voor de familie biedt deze overgang de zekerheid dat het bedrijf in handen blijft van de familie, ook in de volgende generatie. De vraag is, echter, of het een goede zaak is om het bedrijf koste wat het kost in handen van de familie te houden (Royer, Simons, Boyd, & Rafferty, 2008). Deze drang kan vanuit twee kanten bekeken worden.

De meest voor de hand liggende reden voor de drang naar familiale opvolging is de menselijke neiging om een erfenis, bezittingen en de familienaam door te geven van vader op zoon. Het is voor de meeste ouders en nakomelingen vanzelfsprekend om het familiebedrijf binnen de familie te houden (Barnes & Hershon, 1976). Vaak wordt er gezegd dat deze manier van denken sterk aanleunt bij het nepotisme (Gersick, Davis, Hampton, & Lansberg, 1997). Hierbij wordt het familielid uitgekozen op basis van de familiale band, ongeacht zijn competenties en kennis. Pollak (1985) stelt dan ook dat familiale opvolgingen gevaarlijk zijn en dat nepotisme de toekomst van het bedrijf ernstig kan bedreigen. Tot nu toe echter, is de wetenschap er nog niet in geslaagd om te bewijzen dat nepotisme de drijfveer is voor de overdracht van generatie op generatie (Royer, Simons, Boyd, & Rafferty, 2008).

Een belangrijke theorie, die de keuze van een familiale opvolger vanuit een ander oogpunt kan verklaren, is de transactiekosttheorie. De belangrijkste assumptie van deze theorie houdt in dat het gedrag van een individu wordt bepaald door een mate van rationaliteit en eigenbelang (Coase, 1937, 1984; Williamson, 1975, 1985). Daarnaast wordt er geïmpliceerd dat informatie asymmetrisch verdeelt kan zijn en dat transacties niet kosteloos kunnen verlopen. Het is dan ook van belang om een manier van opvolgen te verkiezen die de laagste kost met zich meebrengt (Royer, Simons, Boyd, & Rafferty, 2008).

Ten eerste bespreekt Pollak (1985) het voordeel van een familiale opvolger vanuit de transactiekost theorie, waarbij hij stelt dat familiebedrijven het vaak goed doen in onzekere situaties, waarin niet-familiale leiders vaak op een onbetrouwbare en onverantwoordelijke manier te werk gaan. Daarnaast speelt de overdracht van impliciete en verzwegen kennis ook een grote rol bij het verkiezen van een familiale opvolger, hetgeen ook overeenkomt met de transactiekosttheorie (Royer, Simons, Boyd, & Rafferty, 2008). Bjuggren en Sund (2002) stellen dan ook dat een familiale opvolger niet alleen te

verkiezen valt in een onzekere situatie, maar ook wanneer idiosyncratische kennis cruciaal is voor het verderzetten van het bedrijf. Een ander voordeel van een familiale opvolger is de aanwezigheid van wederzijds vertrouwen en eerlijkheid tussen familie en opvolger (e.g., Dyer & Handler, 1994; Pollak, 1985). Door de aanwezigheid van de vertrouwensband is de kans groter dat de overdracht van de macht soepel verloopt (Royer, Simons, Boyd, & Rafferty, 2008). Tot slot spelen ook de familiale mechanismen een rol bij het succesvol beheren van het bedrijf, zoals familieraden of familiale bijeenkomsten (Aronoff, Astrachan, & Ward, 1998; Aronoff & Ward, 1992).

Niet iedereen is geschikt om de leiding van een bedrijf voor zijn rekening te nemen, zo ook niet elk familielid. Onderzoek heeft een aantal vereisten geïdentificeerd die cruciaal zijn voor het succesvol leiden van een familiebedrijf. Meer bepaald gaat het hier om types van intelligentie die de opvolger moet inzetten om goed leiding te geven. De eerste vorm van intelligentie is de strategische intelligentie, De opvolger moet ook beschikken over systeemintelligentie, politieke intelligentie en relationele intelligentie. Ten vijfde is intelligentie voor waarden nodig. Onmisbaar is natuurlijk ook de nodige technische intelligentie, De opvolger beschikt ook over managementintelligentie zodat het bedrijf professioneel geleid kan worden. Tot slot is het zeer belangrijk dat de opvolger over ondernemerschapintelligentie beschikt (Lambrecht, Arijs & Molly, 2010).

Samengevat kan het aantrekken van een familiale opvolger een aantal potentiële voordelen hebben ten opzichte van de niet-familiale opvolger, hetgeen aantoont dat een familie gegronde redenen kan hebben om een familiale opvolger te verkiezen. De familiale opvolger blijkt de voorkeur te dragen in familiebedrijven waar zowel familiale en bedrijfsgerelateerde informatie onlosmakelijk met elkaar verbonden is en waar specifieke technische vaardigheden niet aan de orde zijn. Een familiebedrijf moet daarentegen wel trachten te voorkomen om een keuze te maken op basis van nepotisme.

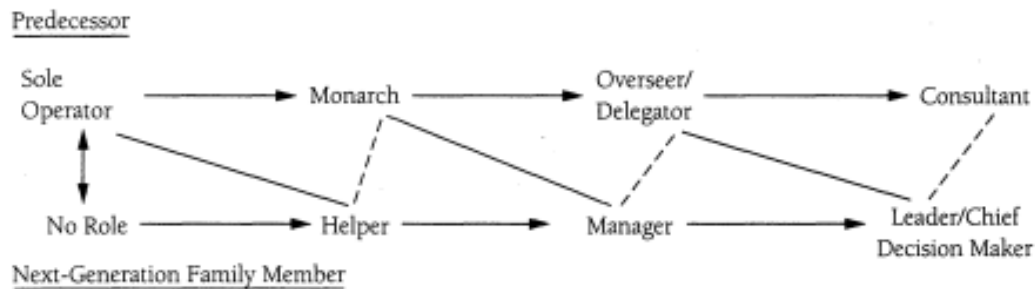
4.1.1 Pre-successie fase

Het successieproces kan gezien worden als een proces met zowel pre- als postsuccessie fases (Gordon & Rosen, 1981). Na de selectie is de volgende stap in het opvolgingsproces het klaarstomen van de opvolger. Longenecker en Schoen (1978) stelden als eerste een model op dat de overdracht van vader op zoon bespreekt. Dit model bestaat uit zeven fases, waarvan er drie plaatsvinden voordat de opvolger actief is in het bedrijf en vier fases vanaf het moment dat de opvolger werkzaam is in het bedrijf. De eerste fase is die van *owner management*, waarin de vader het enige familielid is dat rechtstreeks verbonden is met het bedrijf. De tweede fase wordt de trainings- en ontwikkelingsfase genoemd, waar de nakomeling kennis maakt met het bedrijf. Vervolgens werken vader en zoon samen in de partnerschapsfase. Tot slot is er de fase van de overdracht van de macht, waarbij de vader het stokje doorgeeft aan de zoon (Churchill & Hatten, 1987).

Bij ieder van deze fases hebben zowel de leider als de opvolger rollen die gespeeld moeten worden (Katz & Kahn, 1978). Bij de successie is er sprake van een constante aanpassing van de rollen tussen de leider en de opvolger. De rol van de leider zal gedurende de tijd steeds kleiner worden en de rol van de opvolger groeit bij iedere nieuwe fase (Handler, 1990). Het proces van de rolaanpassing

verloopt echter niet altijd even vloeidend, aangezien niet iedere leider het ziet zitten om zijn positie op te geven. Sommige opvolgers komen niet verder dan de positie van de manager, terwijl sommige leiders zolang mogelijk proberen de monarch te blijven (Fig. 3). Ook komt het voor dat de opvolger reeds een volgende rol bekleedt, terwijl de leider blijft hangen in zijn oude rol (Handler, 1990).

Figuur 4: het opvolgingsproces: aanpassing van de rol



Bron: Handler, 1989

Het is belangrijk voor de volgende generatie dat ze stilstaan bij de carrière die ze hopen na te streven. Rogal (1989) stelt dan ook dat een cruciaal gedeelte van de opvolgingsprocedure de carrièreplanning van de volgende generatie is. De carrièreverwachtingen en de kwaliteiten van de opvolger moeten goed op elkaar afgestemd en gelinkt zijn met elkaar om tot een succesvolle opvolging te komen. Belangrijk hierbij is ook om goed te communiceren met andere familieleden om een beter beeld te krijgen van de totale verwachtingen met het bedrijf.

Een eerste belangrijke rol van de voorganger is om de opvolging uitvoerig te plannen, jaren voordat deze gebeurtenis daadwerkelijk zal plaatsvinden. Een reden waardoor veel opvolgingen mislukken is het feit dat de huidige generatie niet op tijd begint met het plannen van de opvolging. De planning is vaak een beladen topic binnen het bedrijf, aangezien de opvolging voor een hoop veranderingen zorgt, zowel de familierelaties, als de bestaande tradities en managementstructuren zullen zich moeten aanpassen aan het nieuwe regime (Lansberg, 1988). De timing van de opvolging is ook cruciaal voor de opvolging door een familiale CEO. Het heeft weinig zin om het opvolgingsproces op te starten als er geen opvolger beschikbaar is of als de potentiële opvolger geen interesse heeft in de positie. Hier moet goed over gecommuniceerd worden binnen de familie om geen misverstanden te laten bestaan (Handler & Kram, 1988).

Het hele opvolgingsproces begint bij de beslissing van de huidige leiding om terug te treden. Vaak is dit de moeilijkste stap in het opvolgingsproces waarbij veel emoties aanwezig kunnen zijn. In een normale situatie beslist de Raad van Bestuur vaak wanneer de CEO vervangen moet worden, maar in familiebedrijven is er vaak geen duidelijke scheiding aanwezig tussen aandeelhouders en management. Hierdoor beslist de CEO vaak zelf wanneer het tijd is om op te stappen en veel leiders hebben moeite met de overdracht van taken en verantwoordelijkheden (Hendriks et al. 2014). Naast de beslissing om op te stappen kan de vader ook invloed uitoefenen door de volgende generatie te motiveren om een actieve loopbaan binnen het bedrijf te ambiëren (Iannarelli, 1992).

Figuur 5: Factoren die weerstand voorganger beïnvloeden



Bron: Handler 1992

Naast de voorganger speelt de Raad van Bestuur ook een belangrijke rol in de pre-successiefase. Een krachtige en onafhankelijke Raad van Bestuur is het mechanisme dat bij uitstek kan helpen bij het inzetten van het opvolgingsproces. De RvB kan ruim op voorhand een plan opstellen waarin duidelijk beschreven staat hoe en wanneer de opvolging plaats gaat vinden. Op deze manier weet de CEO waar hij aan toe is en moet hij zelf de beslissing niet nemen. Daarnaast kan de raad ook duidelijk maken dat een succesvolle opvolging cruciaal is voor de continuïteit van het bedrijf, hetgeen vaak het doel is van de familie (Hendriks et al. 2014).

4.2 Niet-familiale opvolger

Net als bij een familiale opvolger zijn er een aantal beweegredenen of situaties die ervoor zorgen dat een familiebedrijf genoodzaakt is een niet-familiale CEO aan te stellen. Over het algemeen kan gesteld worden dat een familie erbij stil moet staan dat ze niet altijd in staat zullen zijn een geschikte bedrijfsleider uit de eigen rangen aan te stellen, zeker niet in de huidige competitieve wereld. Hierdoor zal een familiebedrijf vroeg of laat de knoop moeten doorhakken en een scheiding moeten maken tussen management en eigendom (Chittoor & Das, 2007).

Een eerste reden voor het aanstellen van een externe CEO is wanneer er geen volgende generatie is, er geen capabel familielid beschikbaar is of als de volgende generatie nog niet klaar is om de leiding over te nemen (Berenbeim, 1990; Klein & Bell, 2007). Het kan ook voorkomen dat er meerdere familiale kandidaten beschikbaar zijn en dat de familie geen overeenstemming kan bereiken over de opvolger. In dit geval kan een niet-familiale CEO een neutrale oplossing vormen om verdere conflicten te vermijden (Kets de Vries, 1993). Een familie kan ook puur zakelijke belangen in acht nemen en een niet-familiale opvolger verkiezen, wanneer de industrie bijvoorbeeld te complex is. In dit geval kiest de familie ervoor om het voortbestaan van het bedrijf te verzekeren (Budge, 2013). Tot slot is een verandering van bedrijfsstrategie een veel voorkomende reden voor het aanstellen van een externe CEO. Deze opvolger kan voor frisse ideeën zorgen die het bedrijf weer competitief maken. Familieleden hebben vaak de neiging om te lang vast te houden aan bestaande producten, strategieën en tradities (Dyer, 1989; Poza, 2014).

4.2.1 Pre-successie fase

Wanneer men een niet-familiale CEO zoekt is het belangrijk dat er een goed beeld bestaat over hoe de ideale opvolger eruit moet zien. Het blijkt echter, dat veel bedrijven de opvolger kiezen zonder een duidelijk plan op te stellen. Een belangrijk onderdeel van het opvolgingsplan is een duidelijke profielschets van de gewenste niet-familiale CEO. Zonder deze profielschets blijft het zeer moeilijk om een geschikte kandidaat te kiezen. Een dergelijk profiel kan opgedeeld worden tussen technische expertise en vaardigheden, sociale competenties en persoonlijkheid (Blumentritt, Keyt, & Astrachan, 2007; Hendriks et al. 2014).

Nadat de profielschets gemaakt is moet het familiebedrijf in staat zijn om de juiste kandidaten aan te trekken. Uit deze groep kandidaten moet uiteindelijk de beste kandidaat gekozen worden, gewogen ten opzichte van de vereiste competenties en rollen. Berquin en Spruyt (2006) spreken over het aannemen van de ideale kandidaat, die aan alle vereisten voldoet. Het blijkt echter vaak zo dat het niet mogelijk is om de ideale kandidaat te vinden. De familie moet dan een onderscheid maken tussen de noodzakelijke competenties en de gewenste competenties. Daarnaast blijkt dat veel familiebedrijven de keuze voor een externe CEO baseren op subjectieve redenen. Voor veel is het vooral belangrijk dat er een klik met de cultuur van het bedrijf (Hendriks, et al. 2014). Wanneer de competenties uitgeschreven zijn kan het familiebedrijf ervoor kiezen om een professionele *recruiter* in dienst te nemen, die de meest geschikte kandidaten kan benaderen (Budge, 2013).

Vaak zijn er zowel interne als externe niet-familiale kandidaten beschikbaar voor de functie. Belangrijk is dan om de knoop door te hakken tussen de persoon die reeds gekend is of te kiezen voor nieuwe invloeden. Deze keuze is afhankelijk van twee factoren. Aan de ene kant speelt de mate waarin de markt onderhevig is aan veranderingen een rol en aan de andere kant bepaalt ook de hoeveelheid controle van de familie of er gekozen wordt voor een intern of een extern persoon. De mate waarin veranderingen wenselijk zijn, heeft een effect op de keuze tussen een interne of een externe kandidaat (Finkelstein et al. 2009). De aanwerving van een externe persoon duidt op het verlangen om te veranderen en het aanstellen van de interne persoon duidt op de wens om het bedrijf voor te zetten op dezelfde wijze als voorheen (Hendriks et al. 2014). De keuze tussen een externe of een interne kandidaat heeft ook zijn weerslag op de selectiemethode. Een veel gebruikt model is het horse-race-model, waarbij twee externe managers met elkaar concurreren voor de positie. Een andere methode is het relay-succession-traject, waarbij een bekende opvolger aan de hand van de huidige leider klaargestoomd wordt om de leiding over te nemen. Tot slot is er nog een combinatiemodel, waar in de eerste fase zowel binnen als buiten het bedrijf naar een geschikte opvolger wordt gezocht, die vervolgens binnenshuis wordt klaargestoomd om de fakkel over te nemen (Hendriks et al. 2014).

De beste kandidaat zal daarnaast ook nog overtuigd moeten worden om het familiebedrijf binnen te treden. Eén van de eerste vragen die een professionele manager zal stellen is of er een professionele raad van bestuur aanwezig is, aangezien deze raad aantoont dat het bedrijf de prioriteit stelt aan een professionele structuur (Budge, 2013). Een andere manier om de gewenste kandidaat aan te trekken is om het vergoedingspakket dusdanig af te stellen zodat de juiste incentives geschonken worden. Dit kan door de ouderwetste manier van vergoeden te vervangen door bijvoorbeeld aandelen uit te delen (Budge, 2013). Vervolgens is het ook belangrijk om afspraken te maken omtrent de beslissingsautoriteit van de niet-familiale CEO en de rol van de familie (Budge, 2013).

Bij het succesvol verlopen van het opvolgingsproces ligt er een belangrijke rol weggelegd voor de Raad van Bestuur. Een professionele raad kan ervoor zorgen dat het opvolgingsproces objectief en snel verloopt. De eerste manier waarop ze opvolgingsproces kunnen beïnvloeden is door het evalueren van de kandidaten (Matser & Lievens, 2011). Daarnaast moet de Raad van Bestuur ook ervoor zorgen dat er een geschikt vergoedingsplan opgesteld wordt om de meest geschikte CEO aan te stellen. De compensatie moet marktconform zijn wil het externe CEO's overhalen om het familiebedrijf op te volgen (Hendriks et al. 2014).

4.3 Schoonfamiliale CEO

Veel familiebedrijven geven nog steeds de voorkeur aan een familiale opvolger indien mogelijk. Bedrijven waar geen geschikte opvolger te vinden is binnen de familie moeten hun blik verruimen en zoeken naar een niet-familiale CEO. Hiermee wordt een externe professionele manager bedoelt die ofwel reeds in het bedrijf werkt, ofwel afkomstig is van een ander bedrijf. Waar vaak geen rekening mee wordt gehouden is dat er nog een derde optie is voor het vinden van een opvolger. Naast de familie, biedt ook de aangetrouwde familie een mogelijke oplossing. Er is haast nog geen onderzoek gevoerd naar de beweegredenen voor de participatie van de schoonfamilie, laat staan over de successie door een lid van de schoonfamilie (Santiago, 2011). Wel is gebleken dat de stap richting het familiebedrijf voor schoonfamilie vaak geen gemakkelijke is. In een onderzoek uitgevoerd door van Zwol en Flören (2010) bleek dat bij 39 procent van de bedrijven de schoonfamilie in het algemeen niet welkom was, laat staan om de huidige CEO op te volgen. Bij slechts 28 procent van de familiebedrijven werd aangegeven dat ook de schoonfamilie de leiding kan overnemen terwijl maar liefst 60 procent duidelijk stelde dat de schoonfamilie nooit de leiding zou overnemen. Daarnaast stelt Johan Lambrecht (2015) dat het in Vlaanderen 'not done' is om aandelen te geven aan schoonfamilie. Steven Berglas, een management consultant en psycholoog aan de Harvard Medical school, stelt zelfs dat het aannemen van schoonfamilie de "kiss of death" is voor veel familiebedrijven. Een van de grootste gevaren is de drang van de schoonfamilie om zich te bewijzen aan de familie. Zelfs als de schoonfamilie met goede ideeën komt die de toekomst van het bedrijf positief zullen beïnvloeden, kunnen ze de onderlinge relaties schaden (Berglas, 1988).

Tot nu toe zijn er enkel nog maar een paar redenen gevonden voor familiebedrijven om geen schoonfamiliale CEO aan te stellen. Ten eerste wordt er gesteld dat, wanneer de familie conflicten wil vermijden, men de actieve rol van de schoonfamilie moet weigeren (Sprey, 1969). Een andere reden die vaak genoemd wordt is de mogelijke problemen die ontstaan wanneer de schoonfamiliale CEO niet naar behoren functioneert, waardoor de familie genoodzaakt is de schoonfamiliale CEO te ontslaan (Santiago, 2011). De laatste reden die steeds herhaald wordt is het risico dat huwelijken stuk kunnen lopen, hetgeen ervoor kan zorgen dat de toekomst van het familiebedrijf in gevaar komt (Santiago, 2011), aangezien de schoonfamiliale CEO vaak in het bezit is van aandelen. In deze masterproef zouden enkele redenen gevonden kunnen worden om wel voor een schoonfamiliale CEO te kiezen.

4.4 Proposities

- Propositie 1:

P1: Er is een grote weerstand tegen een actieve rol van de schoonfamilie in het beleid van het familiebedrijf.

Uit de literatuur en uit de meningen van experts is gebleken dat men liever heeft dat de schoonfamilie geen actieve rol gaat vervullen in het bedrijf. Ten eerste is het niet zeker dat deze persoon naar behoren zal functioneren, waardoor het kan gebeuren dat de schoonfamilie ontslagen moet worden. De ouders zijn bang dat ze hiermee de relatie met hun zoon of dochter op het spel zetten en willen het dus liever vermijden. Ten tweede is het ook een reëel gevaar dat huwelijken mislopen na verloop van tijd, hetgeen grote onzekerheid voor het familiebedrijf met zich mee kan brengen. Het valt dus te begrijpen dat deze risico's vermeden willen worden. De vraag is nu in hoeverre deze weerstand ook aanwezig is bij het selecteren van de opvolger. Is de familie in staat om competenties het voordeel van de twijfel te geven of zorgen de risico's voor blijvende twijfels bij de familie?

- Propositie 2:

P2: Leden van de schoonfamilie moeten hun waarde meer bewijzen dan familieleden.

Het wordt gezegd dat leden van de familie dikwijls aangenomen worden binnen het bedrijf, zonder dat ze bewezen hebben dat ze bekwaam zijn. Er is altijd een rol weggelegd voor een familielid, zowel actief als passief. Een externe persoon daarentegen wordt enkel en alleen aangenomen op basis van bekwaamheid en expertise. Iemand van de schoonfamilie zal misschien een stapje voor hebben op een externe persoon, maar van hen wordt wel verwacht dat ze goed functioneren en worden daardoor geëvalueerd volgens dezelfde maatstaven als een externe persoon. Daarnaast moet de bekwaamheid van de schoonfamilie de eerdergenoemde risico's verantwoorden, anders heeft het geen zin om deze persoon aan te nemen. De verwachting is dus dat een lid van de schoonfamilie beter zijn best zal moeten doen om te bewijzen dat hij recht heeft op de functie van CEO.

- Propositie 3:

P3: De schoonfamiliale CEO komt pas in beeld als er geen geschikte familiale opvolger is.

Eén van de redenen om te kiezen voor een externe CEO is vaak dat er geen geschikt familielid geïnteresseerd is in de functie. Dit zal ook gelden voor de schoonfamiliale CEO, aangezien men de neiging heeft de voorkeur te geven aan een familielid, die dezelfde familienaam draagt. Vervolgens zal, zoals eerder vernoemd, het lid van de schoonfamilie zich moeten bewijzen, zodat de functie niet aan een externe persoon wordt gegeven.

- Propositie 4:

P4: Het is belangrijk dat het lid van de schoonfamilie klaargestoomd wordt voor het leiderschap door de familie.

Bij de opvolging door een familiale CEO is één van de belangrijkste stappen dat de volgende generatie klaargestoomd wordt voor de verantwoordelijkheden die zullen volgen. Als de opvolging door een schoonfamiliale CEO vlot wil verlopen is het belangrijk dat ook de schoonfamilie al snel geïntroduceerd wordt binnen het bedrijf. De opvolger kan op een lagere positie beginnen te werken binnen het bedrijf om zo meer kennis op te doen over de familie en het bedrijf. Daarnaast is het een uitgelezen kans voor de schoonfamiliale CEO om aan te tonen hoe bekwaam hij is. De verwachting is dat de schoonfamiliale CEO er baat bij heeft om de verschillende fases te doorlopen, om zodoende beter klaar te zijn voor de overgang.

5 Succesvolle integratie van de opvolger

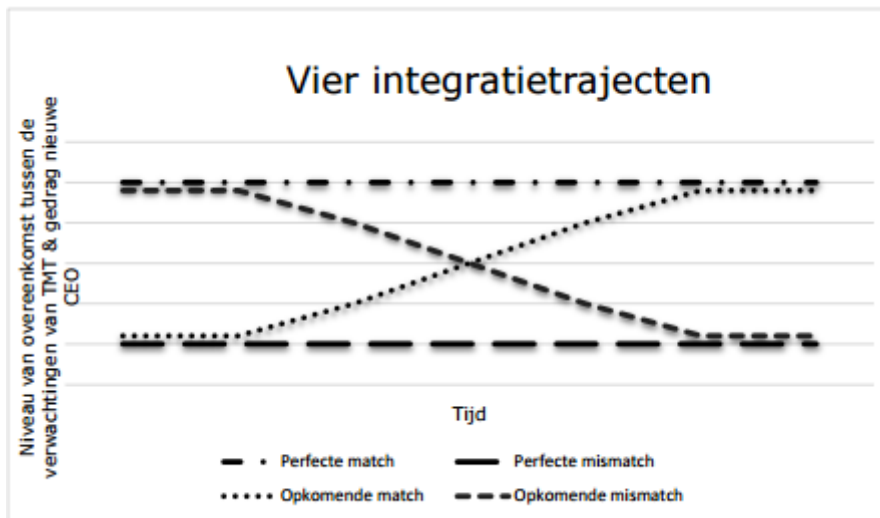
Nadat een nieuwe CEO is gekozen en aangesteld - familiaal, extern of schoonfamilie - is het nog niet vanzelfsprekend dat de opvolging succesvol zal zijn. De nieuwe CEO moet op een juiste manier geïntegreerd worden in het bedrijf zodat deze zo snel mogelijk zijn stempel kan drukken op het bedrijfsproces. Aan de ene kant moet de CEO goed opgevangen worden door de familie en werknemers, aan de andere kant moet de CEO het vermogen tonen om zich aan te passen aan de specifieke situatie binnen een bedrijf.

5.1 Post-successie fase familiale CEO

Iedere CEO heeft van nature zijn eigen manier van leidinggeven, waarop vaak de keuze van een opvolger wordt gebaseerd. Door de specifieke kenmerken van een onderneming is het vaak moeilijk voor een opvolger om de juiste leiderschapsrol te vinden die past bij de rest van het bedrijf. De fase vlak na de aanstelling van een CEO moet gezien worden als een cruciale tijd in het integratieproces, waarin de nieuwe leider tracht de geschikte leiderschapsrol te vinden (Denis, Langley, & Pineault, 2000; Denis et al., 2010; Ma, Seidl, & Guérard, 2015). Zelfs de ideale opvolger kan mislukken doordat deze niet in staat blijkt te zijn de juiste leiderschapsrol te vinden (van Bergen et al., 2016).

Wanneer een nieuwe leider ten tonele verschijnt, komt deze meestal terecht in een topmanagementteam dat reeds aanwezig was voor de opvolging (Denis et al., 2010). De nieuwe leider moet, om succesvol te integreren binnen het managementteam, een geschikte rol vinden die geaccepteerd wordt door het managementteam en die goed past binnen de leiderschapsstructuur (van Bergen et al., 2016). Als het gaat om de integratie binnen het topmanagementteam is gebleken dat een *two way street* nodig is om een goede match te vormen. Aan de ene kant is het de taak van de opvolger om de juiste leiderschapsstijl te kiezen aan de hand van de verwachtingen van de organisatie, aan de andere kant is het de taak van het managementteam om de manier van werken van de leider te toetsen aan hun verwachtingen en deze eventueel bij te stellen (Hayes, Oyer, & Schaefer, 2006; Helmich & Brown, 1972; Farrell & Whidbee, 2000; Kelly, 1980; van Bergen et al., 2016). Dit kan leiden tot een permanente match, een permanente mismatch, een tijdelijke match of een tijdelijke mismatch (van Bergen et al., 2016).

Figuur 6: Integratietrajecten



Bron: Van Bergen et al. 2016

5.2 Post-succesie fase niet-familiale CEO

Wat betreft de integratie van een niet-familiale CEO zijn er drie soorten niet-familiale CEO's. Het eerste type niet-familiale CEO is "de tegenhanger". Dit type werkt meer als een echte opvolger die aan de ene kant actief probeert mee te denken met de te volgen strategie en hierin zijn eigen pad tracht te bewandelen om het bedrijf te veranderen, maar aan de andere kant houdt hij nog echt rekening met de bestaande normen en waarden van een bedrijf. Deze persoon wordt gekenmerkt door onafhankelijkheid, vertrouwen, proactiviteit en ambitie (Fernández-Aráoz, Iqbal, & Ritter, 2015). Het volgende type is "de steward", een leider die nooit op dezelfde golfengete zit als de familie, maar die wel voor een enorme waardevermeerdering zorgt door nieuwe, goede ideeën. Dit type leider is ideaal wanneer de vorige leider vooral bezorgd is over een succesvol verloop van het bedrijf, ongeacht of er tradities gebroken worden (Fernández-Aráoz, Iqbal, & Ritter, 2015). Tot slot is er de "gouverneur", die het bedrijf leidt volgens strikt afgelijnde regels en richtlijnen die de familie heeft opgesteld. Deze is vooral bezig met de dagdagelijkse leiding en niet zozeer met de verandering. Dit type leiding komt het minst vaak voor (Fernández-Aráoz, Iqbal, & Ritter, 2015). In een niet-familiale CEO wordt daarnaast ook vooral gezocht naar een culturele fit met het bedrijf, dit is soms zelfs belangrijker dan de capaciteiten van de mogelijke opvolger (Fernández-Aráoz, Iqbal, & Ritter, 2015).

De voorganger en de familie spelen na de opvolging een belangrijke rol om de integratie zo soepel mogelijk te laten verlopen. Om een positieve invloed te hebben op het proces zijn er een aantal geboden opgesteld (Dyer, 1989; Lambrecht & Baetens, 2005). De eerste actie die ondernomen moet worden is om de externe CEO de gewoontes en bedrijfscultuur te laten zien. Ten tweede moet de externe CEO opgenomen worden in het bedrijf, zodat er een gevoel van samenhang ontstaat. Ten derde is het van belang dat de CEO de ruimte en de verantwoordelijkheden krijgt om te slagen. Ten vierde zijn open en eerlijke communicatie vanuit de familie cruciaal. Dit geldt ook voor de gevoelige informatie betreffende bepaalde familieleden en over de plannen voor de toekomst (Lambrecht & Baetens, 2005; Nelton, 1997). Ten vijfde moet de externe CEO inspraak hebben in de te volgen strategie. De familie moet de nieuwe CEO steunen in zijn beslissingen om een nieuw beleid te voeren, aangezien de CEO zelf beslissingen gaat willen uitvoeren (Lambrecht & Baetens, 2005). Tot slot zijn het luisteren naar en het vertrouwen in de externe CEO cruciaal voor een goede samenwerking tussen familie en opvolger (Lambrecht & Baetens, 2005).

De externe CEO heeft ook een aantal geboden waar hij zich best aan houdt om de integratie soepel te laten verlopen. Het eerste, en misschien wel het belangrijkste gebod, is het respect hebben voor het familiale aspect. De familiale aspecten zijn minstens even belangrijk als de zakelijke resultaten. Het gaat hier dan om de specifieke cultuur en verwachtingen van de familie. Het tweede gebod is dat de niet-familiale leider goed moet kunnen omgaan met emoties en mensen, aangezien de familie verweven is met het bedrijf (Lambrecht & Baetens, 2005). Vervolgens moet de externe CEO geen al te groot ego hebben. De familie zal altijd op de voorgrond blijven staan en de familie schenkt het vertrouwen aan de opvolger om het bedrijf te leiden. Het volgende gebod is die van objectiviteit en neutraliteit. Er ontstaan regelmatig conflicten binnen een familie en het is belangrijk dat de niet-familiale CEO geen partij kiest. Het vijfde gebod heeft te maken met het goed kunnen incasseren van tegenslag. Daarentegen is het cruciaal dat de leider assertief is, het zesde gebod. De externe CEO

moet durven keuzes te maken, die niet altijd populair zijn binnen de familie (Lambrecht & Baetens, 2005).

Een goede Raad van Bestuur moet ervoor zorgen dat de familie en de externe CEO een goede relatie opbouwen. Hiervoor is het nodig dat de raad bestaat uit onafhankelijke personen die een objectieve mening hebben (Blumentritt et al. 2007). Eerst en vooral vormt de raad een buffer tussen de niet-familiale CEO en de familie. De Raad van Bestuur verdedigt de belangen van de aandeelhouders, bij familiebedrijven zijn dit de familieleden, waardoor de externe CEO enkel verantwoording moet afleggen aan de raad en niet aan ieder familielid. Daarnaast is de raad ook een potentieel klankbord voor het nemen van moeilijke keuzes, waardoor de externe CEO moeilijke keuzes kan maken met de nodige ondersteuning (Blumentritt et al. 2007).

5.3 Propositions

- Propositie 5:

P5: De ideale leiderschapsstijl voor een schoonfamiliale CEO is de tegenhanger stijl

De nieuwe CEO moet zijn stijl dusdanig kiezen zodat aan de ene kant de bedrijfsresultaten goed zullen zijn en aan de andere kant goed aansluit bij de verlangens van de familie om conflicten te vermijden. De stijl moet dus aangepast worden aan het bedrijf, maar de juiste stijl hangt ook af van wat van de situatie vraagt. Er wordt gedacht dat de tegenhanger de beste stijl is omdat er bij deze stijl gedacht wordt aan de tradities van de familie, maar de nieuwe leider werkt zijn eigen strategie en visie uit voor het bedrijf.

- Propositie 6:

P6: Objectiviteit en neutraliteit zijn cruciaal voor het slagen van een schoonfamiliale CEO.

De externe CEO heeft een aantal geboden waaraan deze zich het beste kan houden. Van deze geboden is de neutraliteit bij conflicten het belangrijkste voor een schoonfamiliale CEO, wil deze slagen als opvolger van het bedrijf. De schoonfamilie heeft duidelijke banden met de familie, maar zal zich moeten proberen op te stellen als een extern persoon als het gaat om familiezaken. Op dit vlak moet de schoonfamiliale CEO zich opstellen als een externe CEO, die geen familiale belangen heeft. De schoonfamiliale CEO moet ten alle tijden trachten objectief en neutraal te zijn. Daarnaast moeten eigenbelang en familiebelang zo weinig mogelijk een rol spelen bij de beslissingen die de schoonfamiliale CEO neemt ten gunste van het familiebedrijf

- Propositie 7:

P7: vrijheid en ruimte geboden door de voorganger hebben een effect op het succes van de schoonfamiliale CEO.

In de literatuur wordt gesteld dat de voorganger vaak moeite heeft met het loslaten van het bedrijf, vooral als het geen familielid betreft. De schoonfamiliale CEO zou een betere kans moeten krijgen van de voorganger om een nieuwe weg in te slaan. De schoonfamiliale CEO kent de familiewaarden en tradities, terwijl deze ook meer open zal staan voor nieuwe ideeën en strategieën. Net als bij een externe CEO heeft het weinig zin om een schoonfamiliale CEO aan te stellen wanneer de voorganger van plan blijft om zich met de dagelijkse gang van zaken bezig te houden.

- Propositie 8:

P8: De schoonfamiliale CEO heeft baat bij een externe vertrouwenspersoon

Het kan voorkomen dat de schoonfamiliale CEO in conflicten terechtkomt met de voorganger of de rest van de familie. Bij frustraties of meningsverschillen is het niet zo evident voor de schoonfamiliale CEO om naar een familielid toe te stappen om erover te praten. Hierbij komt de aanwezigheid van een externe vertrouwenspersoon extra van pas. Daarnaast kan deze vertrouwenspersoon ook helpen met het bieden van een frisse blik, die de mening van de schoonfamiliale CEO kan bevestigen of ontkrachten. Het kan ook zijn dat de schoonfamiliale CEO naar een externe vertrouwenspersoon kijkt om te helpen met het uitbreiden van het bedrijf en het verbeteren van het bedrijfsresultaat.

6 Empirische analyse

6.1 De casestudies

	Bedrijfsactiviteit	Familiegeneratie	Aantal familieleden
Bedrijf A	Containerbouw	2 ^{de} generatie	2
Bedrijf B	Assistentieverlening pechgevallen vrachtwagens	3 ^{de} generatie	2

Voor het empirisch gedeelte van dit onderzoek werd gebruik gemaakt van twee casestudies, waarin beide familiebedrijven op dit moment te maken hebben met een schoonfamiliale CEO. Het eerste bedrijf, bedrijf A, zit momenteel in de tweede generatie, waarvan twee dochters van de oprichter aandeelhouders zijn en werkzaam zijn binnen het bedrijf. De leiding is in handen van de schoonzoon, die zijn schoonvader heeft opgevolgd. Bedrijf B bevindt zich in de derde generatie, waarbij de derde generatie bestaat uit de twee dochters. Dit bedrijf is eigenlijk een holding waarin meerdere bedrijven omvat zitten. De schoonfamiliale CEO in dit bedrijf is CEO van een bedrijf binnen deze groep, bedrijf B, en zetelt in de Raad van Bestuur van de volledige groep B. Daarnaast is deze schoonfamiliale CEO ook betrokken bij het beleid van twee andere bedrijven binnen de groep samen met een externe zaakvoerder. Een stage bij bedrijf B lag aan de basis van het onderwerp van dit onderzoek, vervolgens werd er gezocht naar een ander bedrijf met een schoonfamiliale CEO en zo werd bedrijf A gevonden.

Voor dit onderzoek zijn er interviews gevoerd met de schoonfamiliale CEO en voorganger in bedrijf A en met de schoonfamiliale CEO van bedrijf B. De schoonfamiliale CEO's konden aan de ene kant vertellen hoe de opvolging er bij hun aan toe is gegaan en aan de andere kant konden ze aangeven wat er eventueel anders had moeten verlopen. De vragen van het interview werden opgesteld aan de hand van de verkregen informatie betreffende familiale en niet-familiale opvolgingen en de verwachtingen die er waren voor het onderzoek. Op deze manier wordt er een beter beeld gevormd over de schoonfamiliale opvolging.

Beide bedrijven hebben dus met elkaar gemeen dat er een schoonfamiliale CEO aanwezig is, maar de manier waarop de schoonfamilie betrokken is geraakt, hoe de schoonfamilie ontvangen is, welke plaats de schoonfamilie in de familie inneemt en hoe het opvolgingsproces is verlopen verschilt enorm tussen de twee bedrijven. Wat nu volgt is aan de ene kant een beschrijving van hoe het hele proces heeft plaatsgevonden en aan de andere kant wordt er getracht een beeld te geven over hoe men te werk zou kunnen gaan als het gaat over het aanstellen van een schoonfamiliale CEO.

Nadat de schoonzonen actief begonnen betrokken waren begon langzaam het proces richting het overnemen van de leiding. Zoals reeds beschreven zijn beide schoonzonen onderaan het bedrijf begonnen en hebben ze stap per stap alle processen binnen het bedrijf leren kennen. Voor schoonzoon A was dit een bewuste stap van de schoonvader zodat de schoonzoon het bedrijf beter

zou leren kennen. Schoonzoon B moest dit doen om te bewijzen dat hij een plaats in het familiebedrijf verdiende en maakte op deze manier naam voor zichzelf, zonder de hulp van de familie. Beide schoonzonen zijn er uiteindelijk in geslaagd om de rol van CEO over te nemen, alleen de route ernaartoe was verschillend.

Allereerst werd de vraag gesteld wanneer zowel de schoonzonen als de schoonvader wisten wie de opvolger zou worden. Schoonzoon A gaf aan hij al te horen had gekregen dat hij het bedrijf in handen zou kunnen krijgen op het moment dat hij zijn eerste stappen nog moest zetten binnen het bedrijf. De twee dochters van zijn schoonvader hadden al bekend gemaakt dat ze het geen van beide zagen zitten om alleen het bedrijf verder te moeten zetten en dus lag er een belangrijke rol voor de schoonfamilie. Zoals reeds beschreven was dat vooruitzicht zelfs een van de redenen om de stap naar het familiebedrijf te zetten. Die duidelijkheid van zijn toekomstperspectieven heeft er voor hem voor gezorgd dat hij de nodige uitdaging zag in het familiebedrijf. Schoonvader A zegt daarentegen dat het voor hem stapsgewijs duidelijk werd dat schoonzoon A het bedrijf zou gaan leiden. Er was sprake van een natuurlijk proces waarin de schoonzoon liet blijken dat hij een geschikte leider zou zijn. De schoonzoon greep op een natuurlijke manier zijn kansen en bouwde op die manier zijn eigen autoriteit op. Volgens de schoonvader is dat ook de enige manier waarop iemand de leiding kan overnemen in een bedrijf. Schoonzoon B sluit zich hierbij aan. Hij moest van onderaan de ladder opklimmen en is uiteindelijk betrokken geraakt bij het ontwikkelen van het nieuwe concept waar hij later CEO van zou worden. In iedere stap heeft hij door middel van goede bedrijfsresultaten aangetoond geschikt te zijn en heeft op die manier zijn autoriteit opgebouwd en vergroot.

"Die kans om CEO te worden pak je zelf, niemand zit op u te wachten. (schoonzoon B)"

De vraag is dan nog steeds waarom er voor de schoonfamilie gekozen is als CEO. In bedrijf B is er eigenlijk nooit een keuze genomen. De schoonzoon bouwde bedrijf B op binnen de groep B en slaagde er steeds in om goede resultaten te behalen. Zoals reeds beschreven had hij hierdoor de nodige autoriteit opgebouwd. De keuze om leider van bedrijf B te worden en te blijven is dan uiteindelijk het gevolg van een natuurlijk proces. Op de vraag of er nagedacht is om een externe CEO aan te stellen werd positief geantwoord. Schoonzoon B had van zichzelf al een meer externe en professionele blik op de toekomst van bedrijf B en de groep, daarnaast heeft hij zich in de loop der jaren omringd door een zeer professioneel managementteam, dat voor een frisse en professionele kijk zorgt. Een externe CEO was daardoor niet meer nodig. In bedrijf A was de keuze voor de schoonzoon aan de ene kant een gevolg van het feit dat de dochters het niet wilden leiden en aan de andere kant heeft deze persoon zich dusdanig opgewerkt binnen het bedrijf dat het duidelijk was wie de Ozaakvoerder moest worden. De schoonvader heeft verder nooit nagedacht over het aannemen van een externe CEO, hetgeen als een zeer ingewikkeld proces wordt aanzien.

"Nee, geen moment heb ik een externe CEO overwogen. Ik heb altijd geloofd in mijn eigen kinderen en ik heb zelf heel veel kennis opgedaan van mijn twee schoonzonen. Dat zijn jonge mannen en die hebben een heel andere kijk op het zakenleven. Ik heb niet met oogkleppen geleefd, maar je krijgt zo wel een bredere visie." (schoonvader A)

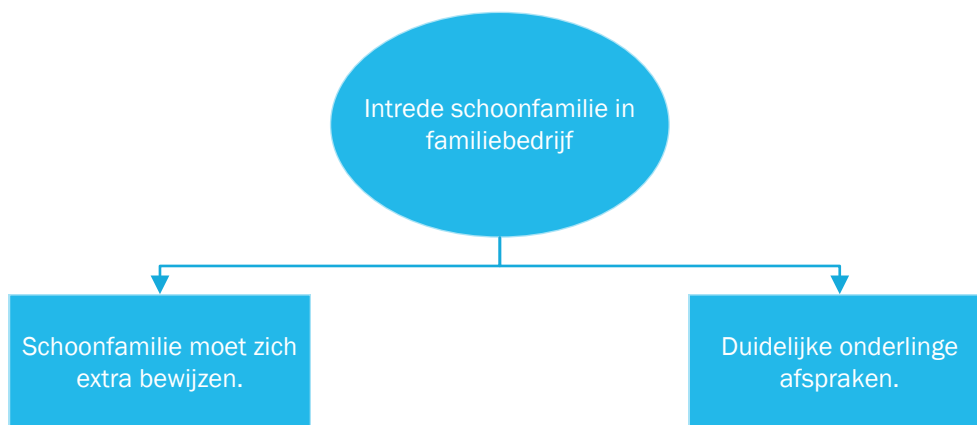
"Dat is niet gemakkelijk. Een familie en het bedrijf moeten er rijp voor zijn om een externe CEO aan te stellen. Je moet weten hoe die persoon moet worden aangestuurd en welke vragen aan deze persoon gesteld moeten worden. Daar moet het bedrijf dusdanig goed voor gestructureerd zijn, ook naar rapportering toe binnen het managementteam, het moet allemaal uitgeschreven zijn en dat is hier bij lange na nog niet het geval." (schoonzoon A)

6.2 Start schoonfamilie in het familiebedrijf

Tabel: Start schoonfamilie in familiebedrijf

- Schoonfamilie begint onderaan de ladder van het familiebedrijf.
- Schoonfamilie moet zich extra bewijzen ten opzichte van de schoonvader.
- Relatie met familie bepaalt plaats in het familiebedrijf.
- Plaats in het familiebedrijf bepaalt verloop opvolgingsproces.
- Duidelijke afspraken dragen bij aan de onderlinge relatie.
- Het contract of het huwelijksstelsel vervangt de specifieke afspraken.

Figuur 7: Start in familiebedrijf



Het huwelijk met één van de kinderen van de CEO zorgt er automatisch voor dat de schoonfamilie juridisch deel uitmaakt van de familie. Dit wil echter niet zeggen dat de schoonfamilie met open armen ontvangen wordt in het bedrijf. In de literatuur wordt er gesteld dat families terecht twijfelachtig zijn ten opzichte van de participatie van de schoonfamilie. Wat zijn dan de redenen geweest voor deze twee bedrijven om de schoonfamilie toch toe te laten in het bedrijf? Waarom zag de schoonfamilie het zitten om het familiebedrijf te betreden?

Voor de familie in bedrijf A was de aanwezigheid van de schoonfamilie heel erg vanzelfsprekend. Schoonvader A vroeg al vrij snel aan zijn schoonzoon om het familiebedrijf te betreden. Voor schoonzoon A was het al wat minder evident om deze stap te maken. Deze had namelijk zelf een familiebedrijf waarin hij werkzaam was, het bedrijf van zijn eigen vader. Na goed na te denken werd er besloten om toch te gaan werken in het bedrijf van zijn schoonfamilie. Voor de schoonvader was er ten eerste geen enkele reden waarom de schoonfamilie niet welkom was en daarnaast was het noodzaak met het oog op successie van het bedrijf. Voor schoonzoon A was het meer een keuze met het oog op de toekomst en de verschillende uitdagingen die het bedrijf met zich meebracht. In bedrijf B ging het er heel anders aan toe. Ook hier was de schoonzoon reeds werkzaam in een heel andere branche en zag meer uitdaging in het werken binnen het familiebedrijf. In tegenstelling tot bedrijf A zat de schoonvader en de rest van de familie hier niet meteen op zijn aanwezigheid te wachten.

"Hij heeft toen de beslissing mogen nemen, niet moeten, het was zijn eigen keuze en ik heb niks opgelegd. Hij mocht hier beginnen en dan zouden we kijken hoe het ging en als het niet ging mocht hij zelf de keuze maken te vertrekken." (schoonvader A)

"Nadat we verloofd waren heeft mijn schoonvader gevraagd of ik niet hier wou komen werken. Dit was voor mij natuurlijk geen evidente keuze, want ik denk dat het niet meer dan logisch is dat hier ook emotionele factoren een rol speelden. Ik ben uiteindelijk toch een beetje egoïstisch geweest en gezegd dat ik eens een keer niet aan mijn ouders ging denken en ook niet aan mijn schoonouders ging denken, maar een keertje aan mij ging denken en aan mijn vrouw en later mijn kinderen, want dat is mijn toekomst. Ik wist natuurlijk ook, ik ben daar heel eerlijk in, dat wij ooit dit bedrijf gingen overnemen. Ik kon hier ook zaakvoerder worden en had dezelfde toekomstperspectieven als bij mijn vader. Een andere reden is ook de veiligheid." (Schoonzoon A)

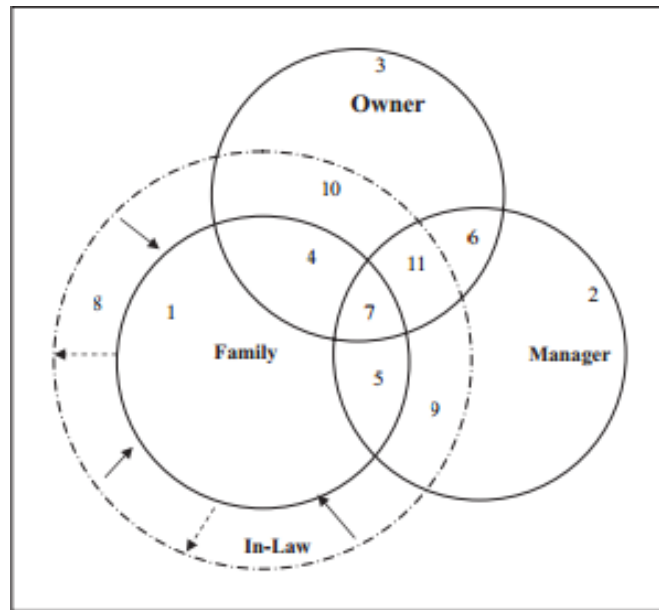
"Na mijn legerdienst ben ik een sollicitatie gaan doen en ik moet zeggen dat de familie toen ook heel even in rep en roer stond en dacht van schoenmaker blijf bij je leest. Ik zag het niet meer zitten in de horeca en je moet keuzes maken." (schoonzoon B)

De manier waarop ze binnen het bedrijf zijn gekomen en de manier waarop ze betrokken zijn geraakt verschilt enorm en toont ook meteen dat het omgaan met schoonfamilie op verschillende manieren aangepakt kan worden en dat het toch geen eenvoudige zaak is. Wat binnen deze twee cases wel overeenkwam is de rol die de schoonfamilie had bij het binnentreden, namelijk de rol van een bediende die zich van onder aan de trap moest opwerken en het bedrijf moest leren kennen. Schoonzoon A moest onderaan beginnen van de schoonvader om het bedrijf beter te leren kennen, schoonzoon B, echter, begon onderaan omdat men niet echt stond te springen om zijn aanwezigheid.

"Toen hij hier begonnen was is hij begonnen als werknemer, dat was ook mijn eis. Hij moest weten hoe het bedrijf werkt en hoe het ineens zit. Dat hij de schone kant en de minder schone kant zou kennen. Vervolgens zou hij dan als schoonzoon kunnen beslissen of hem dat zou liggen of niet. Gaat dat klikken met mijn schoonvader of niet?" (schoonvader A)

"Dan ben ik maar gewoon gaan werken als arbeider bij bedrijf BdC en dan ben ik door alle afdelingen gezwommen, magazijn en productie. Dat heb ik uiteindelijk allemaal in een jaar en vier maanden doorlopen. Vervolgens ben ik vier jaar lang filiaalverantwoordelijke geweest. Uiteindelijk ben ik dan begonnen met het ontwikkelen met de 24 uren service en Door met het uitbreiden van bedrijf B." (schoonzoon B)

De literatuur over schoonfamilie in het familiebedrijf is voor een groot deel gericht op de plaats die de schoonfamilie kan innemen binnen het bedrijf. Zoals reeds beschreven vormt de schoonfamilie een aparte categorie die zich tussen de familie en externe werknemers in bevindt. Om dit grafisch weer te geven werd er een aanpassing gedaan op het drie-cirkel model van Tagiuri en Davis (1992). De positie van de schoonfamilie kan na verloop van tijd veranderen door ofwel het wijzigen van de rol binnen het bedrijf, ofwel door een verandering van de plaats binnen de familie.



Bron: Santiago, 2011

In bedrijf A werd de schoonzoon meteen opgenomen in de familie, ook op de werkvloer. Dit betekent de schoonzoon begon op positie 1 in het model van Santiago, aangezien hij onder aan de ladder begonnen is. Na verloop van tijd is hij CEO geworden en is hij geëvolueerd naar positie 5 in het model. Uiteindelijk, na lange tijd, kreeg schoonzoon A een aantal aandelen in handen via zijn vrouw en kwam in positie 7 terecht. Zoals Santiago stelde wordt de schoonfamilie aan dezelfde eisen en liefde als de rest van de familie gehouden, vanaf het moment dat deze als familielid wordt aanschouwd. In Bedrijf B ging het er anders aan toe. Schoonzoon B gaf aan dat hij als een buitenbeentje werd beschouwd, als een vreemde eend in de bijt. Dit betekent dat schoonzoon B begonnen is in positie 8. Na verloop van tijd wijzigde zijn positie binnen de familie zich wel enigszins, maar werd nooit echt als familielid aanschouwd. Nadat hij CEO werd en lid van de Raad van Bestuur kwam schoonzoon B terecht in positie 9, waar hij vandaag de dag nog steeds gepositioneerd is, aangezien schoonzoon B geen aandelen in handen heeft. Schoonzoon B heeft zijn kansen moeten grijpen en zijn autoriteit moeten opbouwen op dezelfde manier als een externe werknemer zou moeten.

De plaats die de schoonfamilie inneemt in het familiebedrijf heeft ook een grote invloed op het verdere verloop van het opvolgingsproces. Wanneer de schoonfamiliale CEO, zoals schoonfamiliale CEO A, meteen als een familielid gezien wordt verloopt de rest van het opvolgingsproces voor een groot deel als een familiale opvolging. Bij schoonfamiliale CEO B, die meer gezien werd als een externe, zien we dat deze plaatsing ervoor heeft gezorgd dat de rest van de opvolging verloopt zoals bij een externe CEO het geval zou zijn. Natuurlijk blijven er wel bepaalde factoren die uniek zijn voor een schoonfamiliale CEO, hetgeen in de verdere bespreking duidelijk zal worden.

"Ik werd meteen volledig opgenomen in de familie. Ik denk dat het simpel is, ik ben nu CEO, dus een groter teken van vertrouwen in mij kan er niet gegeven worden plus ik ben belangrijk voor het bedrijf. Daarnaast zijn wij een echt familiebedrijf, wij zijn daar fier op en dat is ook één van onze normen van het bedrijf, één van onze normen en waarden. Wij zijn met vieren in de Raad van Bestuur en dat wordt ten alle tijden beschermd." (schoonzoon A)

In de literatuur betreffende familiebedrijven wordt gesteld dat familieleden regelmatig tegen lagere standaarden gemeten worden dan de rest van de werknemers. Eén van de verwachtingen voor het empirisch onderzoek was dat de schoonfamilie zich meer zouden moeten bewijzen aan de schoonvader dan familiale opvolgers moeten doen. Schoonvader A verklaarde dat hij het heel belangrijk vond dat de schoonzoon zich zou bewijzen alvorens deze extra verantwoordelijkheid zou krijgen. Daarnaast vond de schoonvader het belangrijk dat de schoonzoon gestudeerd had en dat hij reeds ervaring had in het aansturen van mensen en het rekening houden met het financiële plaatje. Schoonzoon B ondervond ook dat hij zich extra moest bewijzen, te meer omdat de familie niet echt om zijn aanwezigheid stond te springen. De schoonzoon gaf wel aan dat het een gezonde situatie is wanneer personen zich moeten bewijzen en dat hij het ook niet anders zou hebben gewild.

Een ander belangrijk aspect dat bijdraagt aan een gezonde hoeveelheid vertrouwen, zijn de afspraken die gemaakt worden met de schoonfamilie mocht er onverhoopt iets misgaan. Bij de intrede in bedrijf A werden er niet echt afspraken gemaakt. Schoonzoon A gaf aan dat hij in het begin werkte op een bediendencontract en dus op ieder moment ontslagen kon worden. Wel is er vanaf het begin duidelijk gemaakt door de schoonvader dat wanneer de schoonzoon een scheve schaats zou rijden hij van vandaag op morgen zijn spullen mocht pakken. Op het moment dat schoonzoon A uiteindelijk zijn aandelen kreeg, waren hier ook enkele voorwaarden aan verbonden. Schoonzoon B gaf aan dat er niet echt afspraken waren gemaakt, maar dat veel van de gevolgen gedekt kunnen worden door het huwelijksstelsel dat uitgekozen is. Feit is ook dat schoonzoon B nog niet in bezit is van aandelen dus dat zou ook mee kunnen spelen bij het gebrek aan afspraken. Of er nu specifiek afspraken gemaakt zijn of niet, beide partijen gaven wel aan dat dat een belangrijke stap in het verzekeren van de toekomst van het bedrijf is. Schoonzoon A gaf aan dat hij het heel erg goed begreep dat de familie voorzorgsmaatregelen nam, want het blijft uiteindelijk het bedrijf van de familie.

"Ik ben hier begonnen onder een bediendencontract dus toen hadden ze me gewoon kunnen ontslaan. Van het moment dat ik aandelen kreeg zijn er wel duidelijke afspraken gemaakt. De aandelen heb ik verkregen, maar dit is geen definitief verworven recht. Er zijn wel een aantal randvoorwaarden aan verbonden, als ik bij wijzen van spreken er met de secretaresse vandoor ga dan ben ik verplicht om deze aandelen in te leveren. Ook in het geval dat mijn vrouw zou komen te overlijden zijn er goede afspraken gemaakt met het oog op successie." (schoonzoon A)

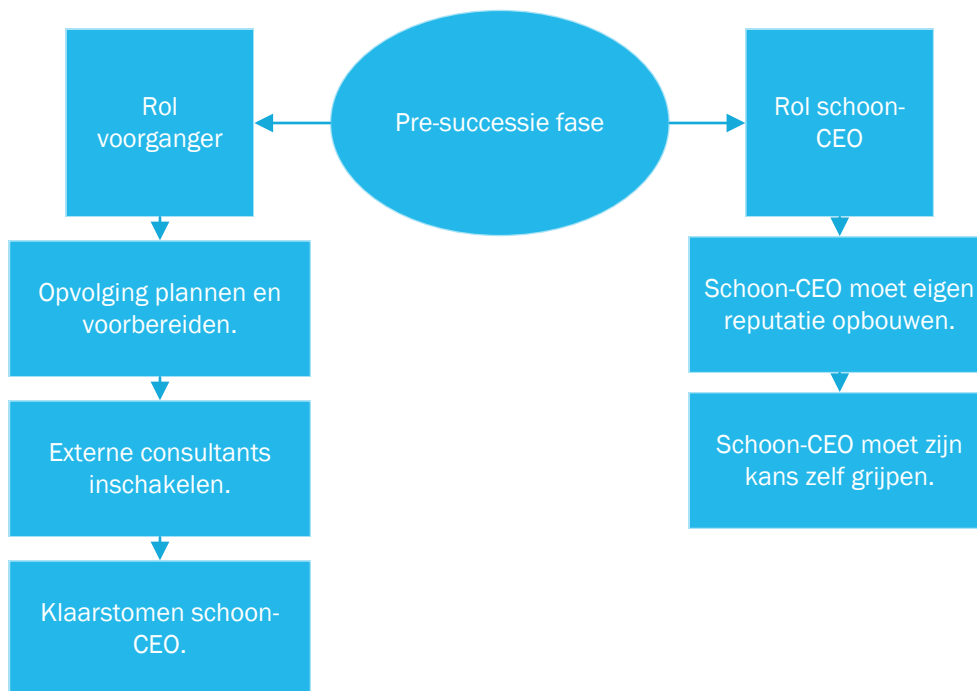
"Dat was in die tijd allemaal niet zo professioneel. Alles hangt natuurlijk af van het huwelijksstelsel je stapt. Daar is al veel mee gezegd. Mocht er iets fout gaan, het lange termijn denken heeft bij mensen van die generatie een houdbaarheidsdatum. Ze doen het wel hoor, maar ik denk dat ze dat doen tot hun 62-63^{ste} en dat dat begint af te takelen binnen een familiebedrijf." (schoonzoon B)

6.3 Pre-successie fase

Tabel: Pre-successie fase

- Voorganger moet de opvolging voorbereiden en plannen.
- Externe consultatie om rol van familie en schoonfamilie uit te tekenen.
- Schoonfamiliale CEO moet klaargestoomd worden voor het leiderschap.
- Een professionele Raad van Bestuur kan het opvolgingsproces versoepelen.

Figuur 8: Pre-successie fase



Voordat de nieuwe CEO uiteindelijk de leiding overneemt zijn er meerdere elementen die een rol spelen in het opvolgingsproces. Zo kunnen de voorganger, de familie, de opvolger en de raad van bestuur allemaal een effect hebben op het verloop ervan. In de interviews werd gevraagd naar welke rol deze partijen gespeeld hebben bij de opvolging in hun bedrijf. Er werd ook gevraagd naar wat er beter had kunnen gaan, mochten ze het vandaag de dag opnieuw doen.

De voorganger speelt een belangrijke rol in de aanloop naar de opvolging, omdat hij degene is die veelal het stokje moet doorgeven en de overgang goed moet begeleiden. De planning van de opvolging is dan ook de eerste belangrijke stap in aanloop naar de opvolging. Meer bepaald gaat het hier over het vastzetten van een leeftijd of datum, het nadenken over de geschikte opvolger en het uitstippelen van de te volgen weg. Schoonvader A wist al vrij vroeg dat hij op zijn 65^{ste} verjaardag het bedrijf wou doorgeven. Dit zorgde ervoor dat de voorganger aan de ene kant de opvolging uitvoerig kon voorbereiden zodat er geen machtsvacuüm zou ontstaan en aan de andere kant kreeg de volgende generatie zo voldoende duidelijkheid en rust. Een belangrijke stap in deze fase was dat schoonvader A navraag had gedaan bij de volgende generatie, waardoor er ruim op tijd geweten was dat de volgende generatie het niet zag zitten om het bedrijf zelf alleen verder te zetten. Bij schoonzoon B heeft de schoonvader zich nooit actief beziggehouden met het plannen van de overgang. Alles werd steeds maar weer vooruit geschoven en er werd gedacht dat alles vanzelf op

zijn plaats zou vallen. Dit heeft ervoor gezorgd dat alles stroever verlopen is dan zou kunnen. Het gebrek aan planning van de overgang zorgde ook voor de nodige frustratie en onzekerheid bij schoonzoon B. Volgens schoonzoon B is het tijdig plannen niet alleen een heel nuchtere houding met het oog op de continuïteit, maar is het ook heel erg veel werk. Veel mensen zitten er niet op te wachten om dit werk uit te voeren en het is daarom ook een van de moeilijkste taken voor een leider om het bedrijf klaar te stomen voor de volgende generatie.

Nadat het bedrijf er in geslaagd is om de tijdsplanning te maken, moet er nagedacht worden over hoe de opvolging gaat verlopen, wat de bedrijfsstructuur wordt en wie daarin welke positie gaat bekleden. In bedrijf A had de schoonvader wel zijn ideeën over hoe de toekomst eruit zou moeten zien, maar had hij hulp nodig om dit beeld om te zetten naar een juridische werkelijkheid. Hiervoor werd een notaris ingeschakeld, die een uitgebreid plan moest opstellen betreffende de overdracht van aandelen en de bedrijfsstructuur, die voor de betrokken personen acceptabel moest zijn. Een eerste plan werd niet goedgekeurd, waarop er naar een andere notaris gezocht werd. Deze bedacht een manier om de aandelen zo efficiënt mogelijk door te geven aan de dochters van de CEO. Daarnaast werd er samen met de twee schoonzonen en de dochters gekeken naar de ideale rol die ieder van hun zou vervullen binnen het bedrijf. Hieruit kwam schoonzoon A als CEO naar voren, maar pas nadat deze zijn autoriteit had opgebouwd en zijn kwaliteiten had getoond. Door te kijken naar de verlangens van de personen was men zeker dat de schoonzoon geaccepteerd zou worden als CEO. Vandaag de dag houdt deze structuur nog steeds stand en iedereen is tevreden met zijn rol. Dit toont aan dat het een goed idee is om de belangrijke personen voor de toekomst van het bedrijf te betrekken bij het verdelen van de rollen.

Beide cases tonen aan dat het heel belangrijk is dat er ruim op tijd nagedacht wordt over de manier waarop de leiding wordt doorgegeven. Bij bedrijf A werd er al zeer vroeg nagedacht over de volgende generatie, aangezien de schoonzoon al benaderd werd toen de dochters te kennen hadden gegeven dat ze niet de leiding over het bedrijf zouden nemen. Hier komen we ook uit bij een volgende punt waar de voorganger een rol kan spelen, namelijk het klaarstomen van de opvolger. Bij bedrijf A moest de schoonzoon onderaan beginnen om het bedrijf op die manier beter te leren kennen. Nadat hij alle stappen doorlopen had, mocht de schoonzoon steeds vaker bij de schoonvader aan het bureau plaatsnemen en meegaan naar klanten om deals te sluiten. Schoonvader A stond hierop omdat hij graag wou zien hoe de schoonzoon zou omgaan met de overige werknemers en hoe deze zijn menselijke vaardigheden zou ontwikkelen. Volgens schoonzoon A heeft hij op deze manier stapsgewijs geleerd om de leiding over te nemen aan de hand van zijn schoonvader. De schoonvader van schoonzoon B heeft zich vooral beziggehouden met het overbrengen van de normen en waarden van het familiebedrijf en zich voor de rest niet veel beziggehouden met het klaarstomen van de schoonzoon. Schoonzoon B is dan misschien niet klaargestoomd door de schoonvader, maar gaf wel aan dat het belangrijk is dat er iemand binnen het bedrijf aanwezig is die de opvolger kan opleiden en klaarstomen voor de toekomst. In bedrijf B was er daarom sprake van een externe werknemer die vele jaren gewerkt heeft in het familiebedrijf en die de schoonzoon altijd heeft trachten te helpen en te begeleiden. Het klaarstomen van de volgende generatie zorgt er dus voor dat de volgende generatie beter voorbereid is voor de volgende stap.

De schoonfamiliale CEO moet de aanloop naar de overgang goed gebruiken, met name om de eigen autoriteit op te bouwen. Dit kan gebeuren door het tonen van geschikte leiderschapscapaciteiten, maar ook door het behalen van goede bedrijfsresultaten. Als de autoriteit van de schoonfamiliale CEO zelf is opgebouwd zullen zowel de familie als de overige werknemers geen of minder bezwaren hebben met de keuze voor de schoonfamiliale CEO. Daarnaast is het belangrijk dat de schoonfamiliale CEO zich geduldig naar de voorganger opstelt, zodat de onderlinge relaties ook op de werkvloer gezond blijven. Deze houding van de schoonfamiliale CEO is een uitdaging die gedurende de hele pre-succesie fase geldt. Dit is, mede door de unieke situatie van de schoonfamilie, cruciaal voor een succesvol verloop van de opvolging.

"Ik heb uitgebreid de kans gehad en als ik erop terugkijk zou ik niet weten hoe we dat direct kunnen verbeteren. Mijn schoonvader nam me mee naar klanten voor de verkoop en na een x aantal jaren kon ik het wel alleen aan. Dat is allemaal vrij vlot gegaan en ik heb wel uitgebreid de opleiding gehad. Ik ben echt door mijn schoonvader, één op één, opgeleid." (schoonzoon A)

"Nee ik denk dat ik zelf mijn pad gevonden heb en toch op gegeven moment moet je voelen bij welke ancients je je goed voelt en goed mee gaat. Ikzelf heb iemand gehad die ik als coach zie. Die man heeft vele jaren bij dit bedrijf gewerkt en die heeft mij wel goed gecoacht. En de waarden en normen heb ik toch wel van mijn schoonvader meegekregen." (schoonzoon B)

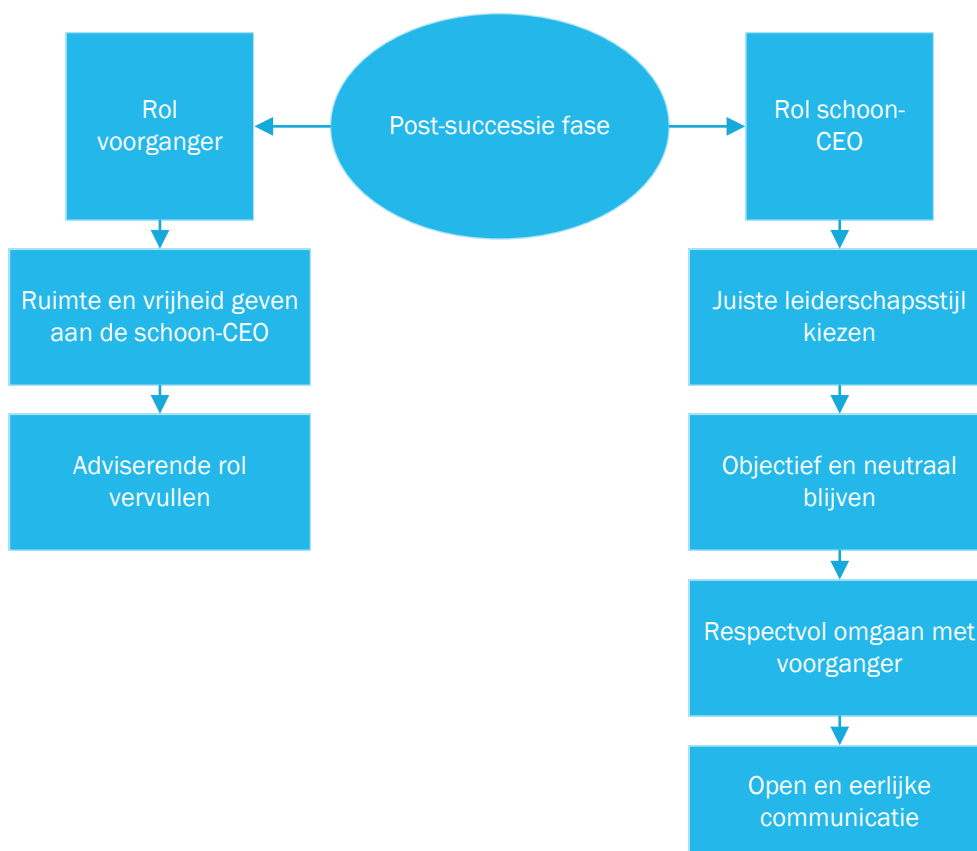
In de literatuur betreffende familiale en niet-familiale opvolging speelt de Raad van Bestuur een belangrijke rol in de aanloop naar de opvolging. Dit kan zijn door het helpen met het plannen van de opvolging, ofwel door het beoordelen van de opvolger. Er werd dan ook onderzocht of de Raad van Bestuur ook in deze cases een rol heeft gespeeld om te kijken of dat ook van toepassing is op een schoonfamiliale CEO. Allereerst viel het op dat in geen van beide cases de RvB een belangrijke rol heeft kunnen spelen, omdat ze simpelweg niet professioneel genoeg was. Schoonzoon B gaf aan dat het gebrek aan professionaliteit voor veel frustratie en onbegrip zorgde. Hij gaf aan dat een professionele raad zeer belangrijk is voor alle facetten binnen het bedrijf en dus ook bij het voorbereiden van de opvolging. Schoonzoon A gaf dan weer aan dat de Raad van Bestuur destijds enkel gebruikt werd om de balans af te tekenen. Hoewel hier de overgang vrij vlot verlopen is, heeft schoonzoon A het idee dat bijvoorbeeld een Raad van Advies, waarin verschillende externe specialisten zetelen, een zeer nuttige tool is om het opvolgingsproces te professionaliseren en te versoepelen.

6.4 Post-successie fase

Tabel: Post-successie fase

- De schoonfamiliale CEO moet de juiste leiderschapsstijl kiezen.
- Leiderschapsstijl hangt af van de relatie met de familie en van de bedrijfssituatie.
- Het is belangrijk dat de schoonfamiliale CEO neutraal en objectief blijft als het om familie zaken gaat.
- Ten opzichte van de voorganger en schoonvader moet de CEO ten alle tijden respectvol blijven.
- De voorganger moet voldoende ruimte en vrijheid bieden aan de schoonfamiliale CEO.
- De ideale rol van de voorganger is een adviserende rol.
- Externe vertrouwenspersonen of specialisten zijn cruciaal voor een schoonfamiliale CEO.
- Een professionele Raad van Bestuur is belangrijk, maar moet geen klankbord vormen.

Figuur 9: Post-successie fase



Een eerste belangrijke factor bij succesvol integreren van een nieuwe CEO is dat de juiste leiderschapsstijl gekozen wordt. Deze stijl is niet alleen belangrijk om de juiste beslissingen en acties te ondernemen uit bedrijfsbelang, het moet ook geaccepteerd worden door de familie en de overige werknemers om conflicten te vermijden. In het kader van dit onderzoek werd onderzocht of de schoonfamiliale CEO's bewust bezig waren met de te kiezen leiderschapsstijl, welke leiderschapsstijl het beste gebruikt kan worden en hoe een schoonfamiliale CEO zich moet opstellen ten opzichte van de schoonvader en de rest van de familie.

Om de integratie te versnellen is het van belang dat de schoonfamiliale CEO zijn leiderschapsstijl zo snel mogelijk ontwikkelt. Schoonzoon A was in de beginfase niet zeker welke manier van leidinggeven voor hem het meest geschikt was. Om hierbij te helpen werd er een consultant ingeschakeld, die gespecialiseerd is in het opleiden van CEO's binnen groeibedrijven. Deze consultant heeft geholpen met het selecteren van de leiderschapsstijl die binnen de normen en waarden van het bedrijf past en die goed overeenstemt met de familie. Door deze externe hulp in te schakelen kreeg de CEO een beter beeld van de stijl die geaccepteerd zou worden, maar zelfs met de hulp van de consultant blijft het zoeken naar een geschikte manier van leiden, ook omdat de omstandigheden continu veranderen. Het is dus belangrijk dat de opvolger hulp inschakelt indien nodig, en dit zeker voor een schoonfamiliale CEO, die in een meer ingewikkelde situatie terecht komt.

Schoonzoon B was in het begin niet bewust bezig met de beste leiderschapsstijl en hield vast aan de stijl die het dichtst bij hemzelf lag. In de beginjaren was hij zeer rechtuit en ging recht op zijn doelen af. Dit was ook mogelijk omdat de familie zag dat de resultaten goed waren en dus werden er geen vragen gesteld. Na verloop van tijd begon de familie meer vragen te stellen en meer tegenstand te bieden, hetgeen ervoor gezorgd heeft dat de CEO zijn leiderschapsstijl moest aanpassen. Een belangrijke actie die de schoonfamiliale CEO ondernomen heeft, is zich na verloop van tijd gaan omringen met een zeer competent managementteam bestaande uit externe personen. Op deze manier werd het leidinggeven aan het bedrijf in een groepssituatie geplaatst en dat bood de schoonfamiliale CEO meer houvast om beslissingen te nemen. Schoonzoon B en zijn managementteam denken dat ze bepaalde gebreken in het familiale beleid sneller opmerken doordat ze een externe kijk hebben op het beleid, waardoor ze zich professioneler kunnen opstellen. Schoonzoon A is ook begonnen met het bouwen van een managementteam van externe personen, om zo de professionalisering verder te zetten. In samenspraak met de andere schoonzoon en twee dochters werd bepaald dat het aannemen van externe personen met meer competenties cruciaal was voor het blijven groeien van het bedrijf. Het zich omringen door externe managers plaatst de schoon-CEO in een sterkere situatie, ook ten opzichte van de familie. Beide schoonfamiliale CEO's gaven aan dat het belangrijk is om een juiste leiderschapsstijl te hanteren, met name om ervoor te zorgen dat er zo weinig mogelijk frictie is met de familie.

"Ik zit hier nu dus met externen en dat is voor mij een hele aanpassing, ik zeg dat eerlijk. Ik ben op het moment aan het kijken hoe ik moet verbeteren en ik ben constant aan mezelf aan het sleutelen en opleidingen aan het volgen. Ik ben op het moment nog aan het zoeken naar de optimale manier van leidinggeven. Het loopt niet slecht, maar ik ben nog niet tevreden."
(schoonzoon A)

In de literatuur betreffende de niet-familiale CEO is er sprake van een aantal mogelijke leiderschapsstijlen, namelijk de Tegenhanger, de Steward en de Gouverneur. Het is interessant om te kijken welke manier van leidinggeven de schoonfamiliale CEO's hebben gehanteerd. Daarnaast is het interessant om te weten te komen hoe deze manier van leidinggeven in de praktijk het beste wordt uitgevoerd. Schoonzoon A heeft zich als een tegenhanger opgesteld doordat hij zijn eigen visie en strategie heeft gevormd, maar aan de andere kant nog steeds denkt aan de normen en waarden van het bedrijf en zeker ook de mening van de schoonvader. Volgens de schoonfamiliale CEO is het

ook belangrijk om zich op deze manier op te stellen, omdat de veranderende omgeving vraagt om een andere aanpak dan die van de voorganger. Daarnaast moet een CEO gewoon zijn eigen beslissingen kunnen nemen, ongeacht de consequenties voor de onderlinge relaties. Door de familie en de voorganger toch te betrekken bij het proces, zorgt hij ervoor dat iedereen op de hoogte is van de gebeurtenissen en dat iedereen zijn bijdrage kan leveren. Hierdoor voelt de familie zich betrokken bij het bedrijfsbeleid, terwijl de schoonfamiliale CEO op basis van zijn autoriteit beslissingen kan nemen. Schoonzoon B stelde zich in het begin op als een steward. Dit ging goed omdat de resultaten goed waren en de familie zich geen vragen stelde bij de manier waarop de resultaten behaald werden. Naargelang de rol van de schoonfamiliale CEO groeide binnen de groep B begon de familie zich meer in te mengen en begon de CEO zich op te stellen als een tegenhanger, hierbij nog steeds zijn eigen visie nastrevend, maar wel meer overleg heeft moeten plegen met de voorganger. Volgens schoonfamiliale CEO B heeft men binnen het familiebedrijf te lang vastgehouden aan het familiale beleid, waardoor er een vervaging van de normen en waarden is opgetreden ten voordele van de familie en ten nadele van het bedrijf. Hieruit kan afgeleid worden dat door zich als een tegenhanger op te stellen de schoonfamiliale CEO zich als een professionele leider kan tonen, maar toch de delicate relatie met de familie gezond kan houden.

Kort samengevat is het voor de schoonfamiliale CEO heel belangrijk om zijn opgebouwde autoriteit in te zetten en zijn leiderschapsstijl te ontwikkelen, die past binnen het managementteam en de familie. Uit het onderzoek blijkt dat voor een schoon-CEO de tegenhanger stijl het beste past, al hangt dit ook van de omstandigheden af. Indien nodig kan de schoonfamiliale CEO hier hulp bij inschakelen. Nadat de leiderschapsstijl geaard is het raadzaam voor de schoon-CEO om zich te omringen met een managementteam van externen, om het bedrijf professioneler te maken en zijn autoriteit te ontwikkelen ten opzichte van de familie.

Tegelijkertijd met het ontwikkelen van de juiste leiderschapsstijl speelt de voorganger ook een belangrijke rol. Het is namelijk zeer belangrijk dat de voorganger het bedrijf los durft te laten en de opvolger het vertrouwen geeft om zijn kwaliteiten te tonen. In bedrijf A was het grote voordeel dat de voorganger op de dag van zijn 65^{ste} verjaardag zijn handen lostrok van het bedrijf en dat hij de schoonfamiliale CEO alle ruimte bood om zijn eigen beleid uit te stippelen en zijn eigen fouten te maken. De rol die de voorganger innam is de ideale rol, namelijk het geven van advies en raad, indien gevraagd, zonder de autoriteit van de leider en het managementteam aan te tasten. In bedrijf B heeft de voorganger meer moeite gehad met het loslaten. In het begin had de schoonzoon alle ruimte om te doen en laten wat hij wou zolang de resultaten goed waren, nadat de schoonvader de leiding niet meer in handen had probeerde hij veel te doen om toch nog inspraak te hebben in het dagelijks beleid. Dit zorgt voor frustraties en zorgt ervoor dat de schoonfamiliale CEO niet zomaar zijn visie kan implementeren.

Deze bevindingen sluiten nauw aan bij hetgeen de literatuur betreffende de niet-familiale CEO als belangrijkste rol voor de voorganger ziet. De moeite die de voorganger heeft met het loslaten is vaak één van de grootste struikelblokken binnen het opvolgingsproces. Dit zorgt ervoor dat er vaak niet op tijd begonnen wordt met het plannen van de opvolging en na de opvolging zorgt het voor een grote bemoeienis, ook als dit niet gewenst is. Volgens schoonzoon B is het grote probleem dat de

schoonvader te lang vastgehouden heeft aan het bedrijf. Hij is er al zolang aan verbonden dat hij geen leven zonder het bedrijf ziet.

"Het heeft te lang geduurd. Mijn schoonvader is nu 76 en heeft een gezegende leeftijd, een gezegende gezondheid en staat als persoon mooi in zijn leven, maar hij heeft het traject te lang voor zich uit geschoven en houdt alles vast om nog een mate van inzage en inspraak te hebben." (schoonzoon B)

Een cruciale factor voor een succesvolle integratie is de manier waarop de schoonfamiliale CEO, de voorganger en de familie ervoor kunnen zorgen dat de onderlinge relatie gezond en productief blijft. Een heel belangrijke vereiste voor een goede relatie, volgens beide schoonfamiliale CEO's en de voorganger, is het altijd objectief en neutraal blijven als het gaat om familie zaken. Schoonzonen A en B gaven aan dat de herverdeling van de aandelen en het opvolgingsproces in het algemeen een familiezaak is waar de schoonfamilie niks over te zeggen heeft en zich daar dus ook niet mee dient te bemoeien. Schoonvader A stelt het dan ook zeer op prijs dat de schoonzoon zich niet gemengd heeft met het opvolgingsproces. Conflicten en het opvolgingsproces zijn familiale zaken en daar hoeft de schoonfamilie zich niet in te mengen. Een andere factor is het betrekken van de familie bij het nemen van belangrijke beslissingen, zodat de familie zich betrokken voelt. Schoonfamiliale CEO A overlegt bij iedere grote beslissing met de dochters van de voorganger en met de andere schoonzoon. Schoonzoon B gaf vervolgens aan dat het belangrijk is om de voorganger en schoonvader altijd met respect te behandelen, maar er moeten wel lijnen getrokken worden. De voorganger kan indien gevraagd feedback geven, maar moet zich niet blijven bemoeien met het beleid. In bedrijf A worden er daarnaast ook wekelijkse meetings gehouden waarin problemen, frustraties of andere zaken besproken kunnen komen, dit op aanraden van de voorganger. Verder gaf schoonzoon A aan dat open communicatie met de familie heel belangrijk is en dat er dus geen geheimen zijn voor elkaar. Schoonvader A stelt het ook zeer op prijs dat de schoonzoon overal open over communiceert en waar nodig de familie betreft bij het nemen van besluiten. Het tool bij uitstek om de familiale relaties te controleren en zelfs reguleren is door een uitgebreid familiecharter te schrijven met de hele familie. Beide bedrijven hebben dit gedaan en deze charter zorgt er bijvoorbeeld voor dat alle acties ten aanzien van de familie verantwoord kunnen worden en dat de conflicten betreffende familiale kwesties geminimaliseerd kunnen worden.

"Alles wat op privé vlak, in de vererving, enzovoort zit, daar hebben wij geen zaken mee, in de verste verte niet. Dat is een familiale kwestie en dat moet onder de familie uitgeklaard worden, daar heeft de schoonfamilie niks mee te maken, Tenzij ze uiteraard zelf iets opgebouwd hebben en zeggen van nu wil ik zelf ook in dat aandeelhouderschap en dan moeten ze dat ook inleiden, verkopen en op tijd inkopen." (schoonzoon B)

Aan de andere kant moet de relatie tussen de schoonfamiliale CEO en de rest van het bedrijf, inclusief managementteam, ook productief en professioneel blijven. In deze bedrijven was er al een groot voordeel dat de schoonfamilie onderaan de ladder begonnen is en daarmee het respect en de autoriteit verworven had. In bedrijf A gaf de schoonfamiliale CEO aan dat het belangrijk is om altijd klaar te staan indien er vragen zijn en dat de schoonfamiliale CEO zich niet moet gaan bemoeien met

zaken waar hij niks over weet. Naar de overige familieleden, dus ook de dochters, moet er sprake zijn van competentiebeleid en geen speciale behandeling voor de familie. Geen enkele familiale toestand zou de werkvloer mogen hinderen en daarnaast moeten de externe werknemers niet het gevoel krijgen dat bepaalde mensen een voorkeursbehandeling krijgen. De focus ligt in bedrijf B vooral op het bedrijfsbelang en het bewaren van de juiste normen en waarden.

"Conflicten tussen de familie horen niet thuis op de werkvloer. Voor ons is het zo als er morgen een familielid binnen komt bij Bedrijf B, is er een duidelijk charter geschreven en daar staat een duidelijke instructie in en die lijnen zijn getrokken. Die lijnen zijn voor iedereen hetzelfde en de hiërarchische lijn wordt daar gerespecteerd." (schoonzoon B)

Een van de factoren die ervoor kunnen zorgen dat de schoonfamilie succesvol kan werken is het hebben van een externe vertrouwenspersoon, waartegen de schoonfamilie zich ventileren, zonder naar iemand uit de familie te moeten stappen. Schoonzoon A heeft nooit een externe vertrouwenspersoon gehad en heeft ook niet het gevoel dat hij deze nodig heeft gehad. Wat hij wel regelmatig gebruikt is het inschakelen van externe consultants naargelang de gevraagde specialisatie. Schoonzoon B heeft wel degelijk externe vertrouwenspersonen nodig. Vroeger was het niet nodig, maar vandaag de dag is zijn managementteam een echt klankbord. Samen bespreken ze de zaken die beter moeten verlopen binnen het familiebedrijf en dus ook de frustraties die als gevolg van het werken met familie ontstaan.

Wat beide schoonfamiliale CEO's daarnaast hebben aangegeven is het grote nut van de werkgroepen van VKW Limburg, waarin allemaal ondernemers bij elkaar komen en samen de gang van zaken kunnen bespreken. Hier zijn veel mensen die dezelfde frustraties ondervinden en zo kunnen ze met elkaar delen hoe de frustraties het beste aangepakt moeten worden. Dit is dus een andere vorm van vertrouwenspersoon waar de schoonfamiliale CEO's zich aan kunnen richten.

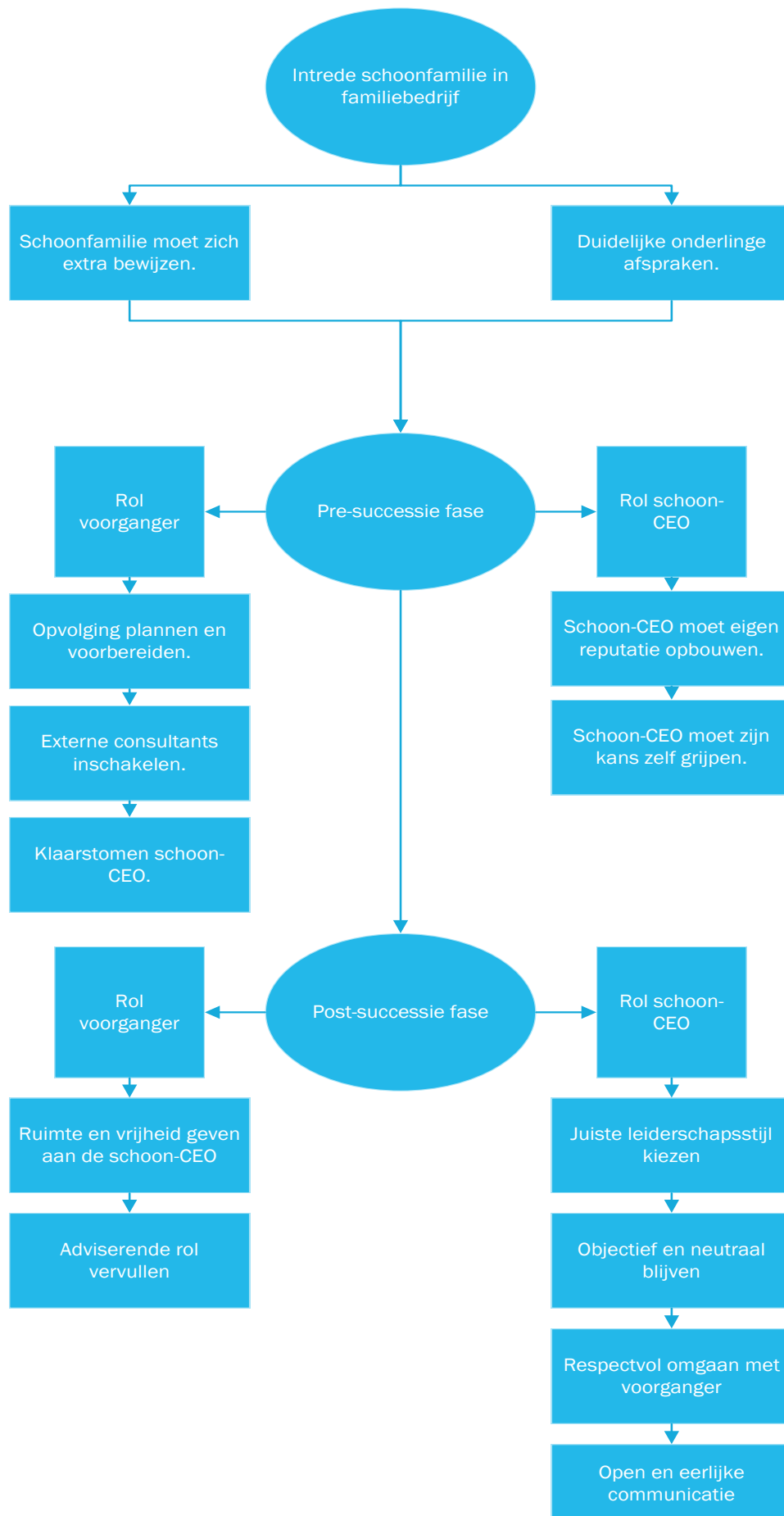
"Daar worden dingen onder elkaar besproken. Daar zit je met de zoon, de schoonzoon, de schoonzus, maar allemaal met dezelfde problematieken. Vakbondskwesties, sociale kwesties, je zit met heel mooie discussies en er wordt vergeleken met hoe er bij anderen aan toe gaat. Die werkgroepen zijn voor mij toch wel een heel groot klankbord en daar zit heel veel transparantie op." (schoonzoon B)

De raad van bestuur heeft de kans om een stempel te drukken op het integratieproces. Bij de niet-familiale CEO wordt er bijvoorbeeld gesproken over het vormen van een klankbord voor het nemen van moeilijke beslissingen, die eventueel tegen de belangen van de familie ingaan. Daarnaast kan het dienen als een buffer tussen de CEO en de familie. De vraag is hoe de Raad van Bestuur zich zou moeten opstellen als het gaat om een schoonfamiliale CEO.

Om te beginnen moet er gesteld worden dat er in deze cases niet veel te vinden is over de rol van de Raad van Bestuur, aangezien in beide gevallen de Raad niet voldoende professioneel was om een beslissende rol te spelen. In bedrijf A bestaat de Raad vandaag de dag nog steeds enkel uit familieleden en de schoonfamilie. In Bedrijf B bestaat de Raad van bestuur momenteel uit schoonzoon A en de andere zaakvoerder NW. Twee niet familiale leden, maar twee leden is niet genoeg om van een professionele Raad te kunnen spreken. Wat wel afgeleid kan worden uit de gesprekken is dat een professionele raad zeer waardevol kan zijn om een bedrijf efficiënt te kunnen runnen, en dus ook bij het helpen in het integratieproces. Schoonzoon A gaf aan het wel te zien zitten om een Raad van Advies op te zetten, waarin externe specialisten zetelen, die vervolgens ook zouden kunnen helpen bij het opvolgingsproces. Als klankbord is de Raad van Bestuur volgens schoonfamiliale CEO B niet erg geschikt. Een Raad van Bestuur dient ervoor om beslissingen te nemen en niet om het klankbord te zijn richting de rest van de familie.

6.5 Onderzoeksmodel

Na analyse van de onderzoeksresultaten is het mogelijk om op basis van deze data een model voor verder onderzoek te maken. Dit is nodig aangezien er verder nog niks geweten is over dit thema. Het onderzoeksmodel toont stapsgewijs welke de belangrijkste stappen zijn binnen het schoonfamiliale opvolgingsproces. Het onderzoeksmodel op zichzelf is vrij generiek, maar bij het trekken van de conclusies wordt het verder uitgediept. De bedoeling is dat dit model in verder onderzoek wordt getest en indien nodig verder uit te breiden.



7 Conclusies

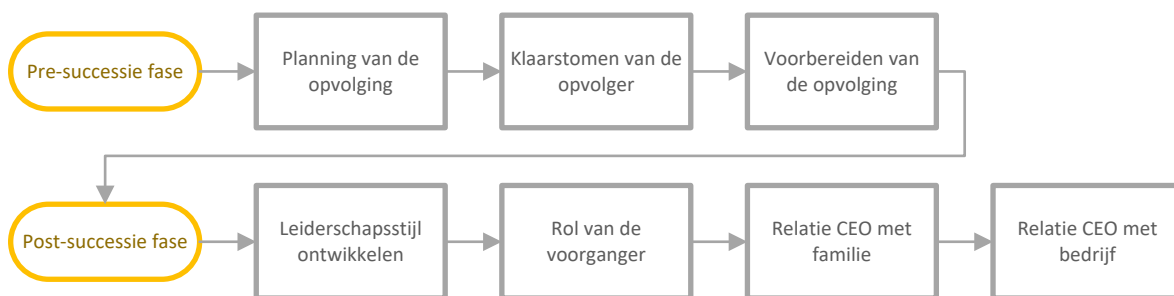
Het doel van deze thesis is om een beter beeld te verkrijgen over het opvolgingsproces van de schoonfamiliale CEO binnen het familiebedrijf. De opvolging binnen familiebedrijven is reeds vele malen onderzocht, maar zelden werd er specifiek aandacht geschonken aan de schoonfamiliale opvolger. Het onderzoek toont aan dat de schoonfamilie zich in een unieke positie bevindt, tussen de familie en de overige werknemers in, waardoor speciale aandacht voor de schoonfamilie noodzakelijk is. Er zijn reeds volop bedrijven die gebruik maken van een schoonfamiliale CEO, maar echt cijfermateriaal is niet beschikbaar. Dit onderzoek geeft een beter inzicht in de selectie en integratie van de schoonfamiliale CEO en kan helpen de potentiële pool met kandidaten te vergroten. Het draagt daardoor bij tot een extra optie aan de familie om het bedrijf min of meer binnen de familie te houden. Deze thesis levert een onderzoeksmodel op dat in verder, meer uitgebreid onderzoek, getest en aangevuld dient te worden. Het is een eerste stap in een interessant onderzoeksthema.

Een belangrijk deel van het onderzoek gaat verder op de reeds bestaande informatie betreffende de manier waarop iemand van de schoonfamilie het familiebedrijf kan binnentreden en welke plaats de schoonfamilie inneemt in het familiebedrijf. Santiago (2011) toonde aan dat de schoonfamilie een aparte cirkel toevoegt aan het drie-cirkel model van Tagiuri en Davis (1992). In de onderzochte bedrijven bleek één schoonfamiliale CEO sterk deel uit te maken van de familie, waardoor voor hem het klassieke model geldt, terwijl de andere meer als een buitenstaander gezien werd en dus plaatsnam op de speciale cirkel. De resultaten van dit onderzoek bevestigen het model van Santiago (2011). **Deze plaatsing van de schoonfamilie in het model is belangrijk aangezien er na het verdere verloop van het onderzoek gesteld kan worden dat de plaats die de schoonfamilie inneemt binnen het familiebedrijf een grote invloed heeft op het verloop van het opvolgingsproces.** Het bepaald namelijk voor een groot deel of de opvolging meer gelijkenissen heeft met een familiale opvolging of toch meer met een niet-familiale opvolging.

Het opvolgingsproces van de schoonfamiliale CEO bestaat voor een groot deel uit een combinatie tussen de familiale en de niet-familiale opvolging. De precieze manier waarop het proces gaat verlopen is afhankelijk van een aantal factoren zoals de plaats in het familiebedrijf, de onderlinge band met de familie en de bereidheid van de voorganger om het bedrijf los te laten. Daarnaast zijn er echter een aantal factoren die de schoonfamiliale CEO uniek maken en ervoor zorgen dat deze manier van opvolgen anders aangepakt dient te worden.

Een eerste belangrijke succesfactor voor de schoonfamiliale CEO is om onderaan de ladder te beginnen met werken. Dit biedt de kans aan de schoonfamiliale CEO om het bedrijf beter te leren kennen. Daarnaast geeft het de toekomstige CEO de kans om zijn autoriteit op te bouwen en om respect te winnen binnen het familiebedrijf. De voorganger kan op deze manier ook een beter beeld krijgen van de kwaliteiten van de schoonfamiliale CEO, waaronder de omgang met de werknemers. Als de schoonfamilie onderaan begint zijn er ook niet veel risico's voor de familie en zal de weerstand tegen de aanwezigheid kleiner zijn.

Een ander punt waar de aanpak met een schoonfamiliale CEO zich onderscheidt is het maken van onderlinge afspraken. Er worden altijd afspraken gemaakt met de nieuwe CEO, maar in het geval van de schoonfamilie zijn er een aantal extra risico's voor handen. Er is het risico dat het huwelijk tussen de schoonfamiliale CEO en een van de kinderen misloopt, hetgeen voor een ingewikkelde situatie kan zorgen. Daarnaast kan het ook zijn dat de schoonfamiliale CEO niet naar behoren presteert, waardoor deze afgezet moet worden. Hiermee wordt de relatie met de partner van de schoonfamiliale CEO ernstig onder druk gezet. Zoals schoonfamiliale CEO B aangaf, kunnen veel van deze risico's behandeld worden door de afspraken die opgenomen worden in het huwelijkscontract, maar het is toch zeker aan te raden om op voorhand vast te leggen hoe met dergelijke situaties om te gaan, zodat toekomstige conflicten vermeden kunnen worden.



In de pre-successie fase is één van de belangrijkste stappen het **plannen van de opvolging en het voorbereiden van het bedrijf**. Het opvolgingsproces is binnen ieder bedrijf, laat staan een familiebedrijf, een ingewikkelde gebeurtenis. Als het gaat over een schoonfamiliale opvolging maakt die het er niet gemakkelijker op. Er moet immers voor gezorgd worden dat de schoonfamiliale CEO zowel door de familie, als door de overige werknemers geaccepteerd wordt. De voorganger moet nadenken over wanneer hij het stokje gaat overgeven en aan wie de leiding zal worden overgedragen. Als de voorganger een idee heeft over hoe de toekomst eruit moet zien is het raadzaam dat er externe hulp bij een notaris gezocht wordt, die alle juridische zaken kan uittekenen. De volgende stap binnen de pre-successie fase komt vrijwel overeen met de familiale opvolging, **namelijk dat de opvolger klaargestoomd wordt voor zijn toekomstige functie**, zodat de schoonfamiliale CEO weet wat hem te wachten staat. Dit kan gebeuren aan de hand van de voorganger of door een coach, maar het moet wel gebeuren. Vervolgens moet de voorganger het bedrijf voorbereiden en een geschikte tool om dit te bereiken is om in overleg met de familie en de schoonfamilie vooraf een duidelijk beeld te schetsen van wat ieders verwachtingen zijn en hoe iedereen zijn eigen toekomst ziet.

Nadat de leiding daadwerkelijk is overgedragen bevindt het opvolgingsproces zich in een cruciale fase, de post-succesie fase, waarin de schoonfamiliale CEO en de voorganger tegelijkertijd een belangrijke rol spelen. Aan de schoonfamiliale CEO is het de taak om de juiste leiderschapsstijl te ontwikkelen, die past binnen het familiebedrijf. Deze leiderschapsstijl varieert van bedrijf tot bedrijf, maar men kan stellen dat de Tegenhangerstijl het beste past bij een schoonfamiliale CEO: een eigen beleid uitstippelen, maar rekening houdend met de normen en waarden van de familie. Aan de andere kant is het aan de voorganger om de schoonfamiliale CEO de ruimte en vrijheid te bieden die deze nodig heeft om succesvol te zijn.

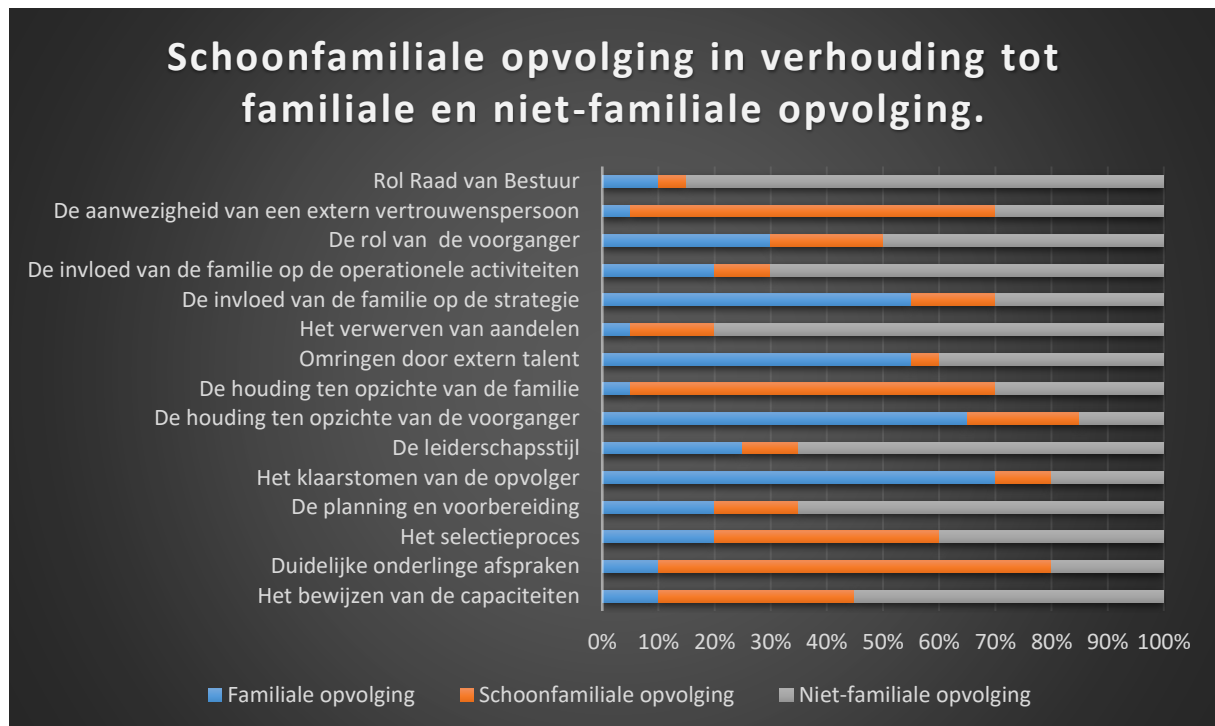
Voor een schoonfamiliale CEO zijn er twee relaties die deze moet onderhouden die cruciaal zijn voor zijn succes. De schoonfamiliale CEO moet de relatie tussen hem en het bedrijf gezond houden zodat iedereen hem respecteert als de leider, maar aan de andere kant is de schoonfamiliale CEO nauw verbonden aan de familie en moet hij in staat zijn om de relatie met de familie ten alle tijden te onderhouden. Het schipperen tussen twee kampen zorgt ervoor dat de schoonfamiliale CEO zich in een unieke situatie bevindt.

Een eerste belangrijke stap om de relatie tussen bedrijf en CEO goed te houden wordt al vroeg gezet, wanneer de CEO onderaan de ladder instroomt en zo zijn autoriteit en vertrouwen opbouwt. Daarnaast kan de CEO tonen dat hij professioneel is door zich te laten omringen door een professioneel managementteam. Een andere belangrijke regel is dat iedereen gelijk is voor de wet, familie of niet. Op deze manier ziet de rest van het bedrijf dat het niet uitmaakt wie je bent en dat er geen voorkeursbehandeling wordt gegeven. De schoonfamiliale CEO moet een competentiebeleid voeren en enkel uit bedrijfsbelang handelen.

De relatie met de familie, aan de andere kant, is altijd een delicate zaak. De schoonfamiliale CEO wil professioneel zijn en buiten de familie blijven, maar de schoonfamiliale CEO blijft toch altijd nauw verbonden met de familie. Om deze relatie goed te houden is het allereerst belangrijk om zeer respectvol te zijn en blijven ten opzichte van de voorganger. Een andere zaak die uniek is voor de schoonfamiliale CEO is het feit dat deze ten alle tijden neutraal en objectief moet blijven als het gaat om familiale kwesties. Daarnaast is het goed om de familie te blijven betrekken bij het nemen van belangrijke beslissingen. In bedrijf A hebben ze wekelijkse meetings met de kinderen van de voorganger en de schoonzonen om bepaalde frustraties te uiten en vragen te stellen, dit op aanraden van de schoonvader. Een verdere, uitstekende tool om de familiale relaties te reguleren is het opstellen van een familiecharter die iedereen ondertekend waardoor een hoop potentiële conflicten op voorhand vermeden kunnen worden.

Een externe vertrouwenspersoon of consultant kan de schoonfamiliale CEO ondersteunen bij het uitvoeren van zijn functie. Een externe CEO kan na zijn werk zijn frustraties thuis uiten, een schoonfamiliale CEO krijgt thuis te maken met de familie. Het is daarom belangrijk dat er een of meerdere mensen zijn die de schoonfamiliale CEO als klankbord kan gebruiken. Schoonfamiliale CEO B gaf aan dat de leden van het managementteam fungeren als zijn vertrouwenspersonen. Deze externe personen bieden daarnaast ook een frisse blik op de zaak en kunnen bijdragen tot het uitbouwen van het bedrijf.

Onderstaande grafiek toont de mate waarin de schoonfamiliale opvolging in overeenstemming is met de familiale of niet-familiale opvolging en in hoeverre de schoonfamiliale opvolging uniek is. Hierin is te zien dat met name het maken van onderlinge afspraken, het selectieproces, de houding ten opzichte van de familie en de aanwezigheid van een externe vertrouwenspersoon uniek zijn voor een schoonfamiliale CEO. Verder valt op dat een groot deel van de factoren veel overeenkomst vertonen met de niet-familiale opvolging, zoals de mogelijkheid tot het verwerven van aandelen, het moeten bewijzen van de capaciteiten en de rol die de Raad van Bestuur zou moeten spelen.



Hoewel dit onderzoek een nieuwe wending geeft aan de bestaande literatuur, zijn er ook nog de nodige tekortkomingen aan. Allereerst is de onderzoekspopulatie veel te klein om van een bewezen theorie te kunnen spreken. Het onderzoeksmodel dient dan ook te worden gezien als een basis, waarop verder gebouwd kan en moet worden. Een volgend gebrek is de afwezigheid van een professionele Raad van Bestuur in de casestudies, waardoor er zeer weinig geweten is over de rol van de RvB bij een schoonfamiliale CEO. Een andere beperking aan dit onderzoek is het feit dat er grote verschillen zijn tussen beide bedrijven, hetgeen het moeilijker maakt om tot een algemene conclusie te komen. Daarnaast houdt dit onderzoek geen rekening met de afkomst, cultuur, leeftijd en geslacht van de schoonfamiliale CEO.

Gezien de beperkingen aan dit onderzoek kunnen er voornamelijk aanbevelingen gedaan worden voor toekomstig onderzoek. Ten eerste is het nodig om meerdere bedrijven te onderzoeken en casestudies uit te voeren om een breder fundament te bieden voor de theorie. Een moeilijkheid hierbij is wel dat er niet veel familiebedrijven gekend zijn waar de schoonfamilie aan de leiding staat. Dit komt mede doordat er niet altijd melding van gemaakt wordt wie schoonfamilie is en wie een extern persoon is. Een volgend interessant thema is het vinden van extra redenen om voor een

schoonfamiliale CEO te kiezen in plaats van een externe CEO. Krijgt de schoonfamilie voorrang, of moet deze minstens over dezelfde of meer capaciteiten beschikken als een professionele externe CEO? En, zou een familiebedrijf ervoor kiezen een schoonfamiliale CEO aan te stellen, zelfs als er wel een familielid beschikbaar is? Verder is er in dit onderzoek sprake van twee schoonzonen die CEO zijn geworden, maar valt ook te onderzoeken of de opvolgingsprocessen er anders aan toe gaan als het gaat om schoonvaders, schoonmoeders, schoonbroers of schoonzussen. Hierbij aansluitend moet er ook onderzocht worden of het geslacht van de schoonfamiliale CEO een rol speelt in de keuze voor een schoonfamiliale CEO. Met andere woorden, zou een schoondochter of schoonzus dezelfde kansen krijgen als een lid van het mannelijke geslacht?

Referentielijst

- Adams, B. (1986). *The family: A sociological interpretation (4th ed.)*. San Diego, CA: Harcourt Brace Jovanovich.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrniotis, K. X. (2002) The F-PEC Schale of Family Influence: A Proposal for Solving The Family Business Definition Problem. *Family Business review*, vol. 15 (1). 45-58
- Aronoff, C. E., Astrachan, J. H., & Ward, J. L. (1998). *Developing family business policy*. Marietta, GA: Family Enterprise Publishers
- Aronoff, C. E., & Ward, J. L. (1992). *Family meetings: How to build a stronger family and a stronger business*. Marietta, GA: Business Owner Resources.
- Aronoff, C. E., & Ward J.L. (1993) In-laws in the family business. *Nation's business*, 81(9), 62.
- Barnes, L.B., & Hershon, S.A. (1976). Transferring power in the family business. *Harvard Business Review*, 54(4), 105-114.
- Baron, J., & Lachenauer, R. (2014). Working With Your In-laws Isn't Always a Terrible Idea. *Harvard Business Review Digital articles*, 2-4.
- Berenbeim, R. E. (1990). How Business Families Manage the Transition from Owner to Professional Management. *Family business review*, vol. 3(1), 69-110.
- Berglas, S. (1988). *Hiring in-laws: The kiss of death*. Inc. Retrieved from <http://www.inc.com/magazine/19981101/1027.html>
- Bjuggren, P.-O., & Sund, L.-G. (2002). A transaction cost rationale for transition of the firm within the family. *Small Business Economics*, 19(2), 123-133.
- Blumentritt, T. P., Keyt, A. D., & Astrachan, J.H. (2007). Creating a Succesfull Environment for Non-Family CEOs: A exploratory study of good principles. *Family Business Review*, vol. 20(4), 321-335.
- Buchler, I., & Selby, H. (1968). *Kinship and social organization: An introduction to theory and method*. New York, NY: Macmillan.
- Budge, G.S. (2013). Integrating a Non-Family CEO Into the Family Business. *Trusts and estates*, vol. 152(3), 48-51.
- Carlock, R., & Ward, J. (2001). *Strategic planning for the family business: Parallel planning to unify the family and business*. New York, NY: Palgrave.
- Chang, S. -J., & Shim, J. (2015). When does transitioning from family to professional management improve firm performance? *Strategic Management Journal*, 36(9), 1297-1316.
- Chittoor, R., & Das, R. (2007). Professionalization of Management and Succession Performance- A Vital Linkage. *Family Business Review*, vol. 20(1), 65-79.
- Chua, J.H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). *Defining the Family Business by Behavior*. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(4), 19-39.
- Churchill, N. C., & Hatten, K. J. (1987). Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses. *American Journal of Small Business*, 11(3), 51-64.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, NS, 4, 386-405.
- Danes, S., Leichtentritt, R., Metz, M., & Huddleston-Casas, C. (2000). Effects of conflict styles and conflict severity on quality of life of men and women in family businesses. *Journal of Family and Economic Issues*, 21, 259-286.

- Denis, J. L., Langley, A., & Pineault, M. (2000). Becoming a leader in a complex organization. *Journal of Management Studies*, 37: 1063–1099.
- Denis, J. L., Langley, A., & Rouleau L. (2010). The practice of leadership in the messy world of organizations. *Leadership*, 6: 67–88.
- Dyer, W. G., (1989). Integrating a Professional Management Into a Family Owned Business. *Family Business Review*, vol. 2(3), 221-235.
- Dyer, W. G., & Handler, W. (1994). Entrepreneurship and family business: Exploring the connection. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), 71–83.
- Eddleston, Kimberly A.; Kellermanns, Franz W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*. Vol. 22 (4), p545-565
- Estess, P. (1999, April). In-laws and order: Think hiring an in-law is just like hiring any other employee? Think again. *Entrepreneur*.
- Farrell, K. A., & Whidbee, D. A. (2000). The consequences of forced CEO succession for outside directors. *Journal of Business*, 73: 597–627.
- Fernandez-Araoz, C., Iqbal, S., & RITTER, J. (2015). Leadership Lessons from great family businesses. *Harvard Business Review*, 93(4), 82-88.
- Finkelstein, S., Hambrick, D. and Cannella, A. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams and boards*. New York: Oxford University Press.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Lifecycles of the family business*. Cambridge, MA: Harvard School Press.
- Gersick, K., Lansberg, I., Desjardins, M., & Dunn, B. (1999). Stages and transitions: Managing change in the family business. *Family Business Review*, 12, 287-297.
- Giambatista, R. C., Rowe, W. G., & Riaz, S. (2005). Nothing succeeds like succession: A critical review of leader succession literature since 1994. *The Leadership Quarterly*, 16(6), 963-991.
- Gomez-Meija, L., Nunez-Nickel, M., & Gutierrez, I. (2001). The Role of Family Ties in Agency Contracts. *Academy of Management Journal*, 44, 81-96.
- Gordon, G. E., and Rosen, N. (1981). Critical Factors in Leadership Succession. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27, 227-254.
- Greenstein, T. (2001). *Methods of family research*. Thousand Oaks, CA: Sa
- Handler, W. C. (1989). *Managing succession in the family firm: The next-generation family member's experience*. Doctoral dissertation. Boston University School of Management.
- Handler, W. C. (1990). Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment Between Entrepreneur and Next-Generation Family Members. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 15(1), 37-51.
- Handler, W. C. (1992). The Succession Experience of the Next-Generation. *Family Business Review*, 5(3), 283-307.
- Handler, W. C., & Kram, K. E. (1988). Succession in Family Firms: The Problem of Resistance. *Family Business Review*, 1(4), 361-381.
- Hayes, R. M., Oyer, P., & Schaefer, S. (2006). Coworker complementarity and the stability of top-management teams. *Journal of Law Economics & Organization*, 22: 184–212.
- Helmich, D. L., & Brown, W. B. (1972). Successor type and organizational change in corporate enterprise. *Administrative Science Quarterly*, 17, 371–381.

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.

Ingoldsby, B., Smith, S., & Miller, J. E. (2004). *Exploring family theories*. Los Angeles, CA: Roxbury.

Iannarelli, C. L. (1992). *The Socialization of Leaders: A Study of Gender in Family Business*. Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh.

Karaevli, A. (2007). *Performance consequences of new CEO 'Outsiderness': Moderating effects of pre- and post-succession contexts*. *Strat. Mgmt. J.*, 28: 681–706.

Kassarjian, H. H. (1977). Content-analysis in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 8-18.

Katz, D., & Kahn, R. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. (2nd ed.) New York: Wiley.

Kelly, J. N. (1980). Management transitions for newly appointed CEOs. *Sloan Management Review*, 22: 37–45.

Kellermanns, F., & Eddleston, K. (2004). Feuding families: When conflict does a family good. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 209-228.

Kesner, I. F., & Sebor, T. C. (1994). Executive succession: Past, present & future. *Journal of Management*, 20(2), 327-372.

Kets de Vries, M.F.R. (1993). The Dynamics of Family Controlled Firms: The good and The Bad News. *Organizational Dynamics*, vol. 21(3), 59-71.

Klein, S. B. & Bell F. (2007). Non-family Executives in Family Businesses – a Literature Review. *Electronic Journal of Family Business Studies*, vol. 1(1), 19-37.

Lambrecht, J., & Baetens, K. (2005). *Teammanagement van het familiebedrijf*. Tiel: Lannoo Campus.

Molly V., Arijs D., Lambrecht J. (2010). *Family successors as ideal leaders of the family business: An analysis of the required competences*. . EIASM: Workshop on Family Firms Management Research. ESADE - Barcelona, 6-8 June 2010.

Lansberg, I. S. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1(2). 119-143.

Lee-Chua, Q. (1997). *Successful family businesses: Dynamics of five Filipino business families*. Quezon City, Manila, Philippines: Ateneo de Manila University Press.

Leech, P., Ball, B., & Duncan, G. (2002). *Guide to the family business*. Toronto, Ontario, Canada: Thomson Carswell.

Longenecker, J. G., & Schoen, J. E. (1978). Management Succession in the Family Business. *Journal of Small Business Management*, vol. 16, 1-6.

Ma, S., Seidl, D., & Guérard, S. (2015). The new CEO and the Post-succession process: An integration of post research and future directions. *International Journal of Management Reviews*, vol. 17: 460–482.

Matser, L., & Lievens, J. (2011). The Succession Scorecard: A tool to assist family business's transgenerational continuity. *International Journal Of Entrepreneurial Venturing*, vol. 3(2), 101-124.

Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses. *Journal of Management Studies*, 45(1), 51–78

Molly, V., Arijs, D., Lambrecht, J. (2015). A family CEO running the family business: Which competencies really matter?. *International Journal of Entrepreneurship*, 25 (1), 55-79.

- Nelton, S. (1997). Hiring an outsider as a top executive. *Nation's business*, Vol. 85(2), 53.
- Pieper, T. M., & Klein, S. B. (2007). The bulleye: A systems approach to modeling family firms. *Family Business Review*, 20(4), 301-319.
- Pollak, R. A. (1985). A transaction cost approach to families and households. *Journal of Economic Literature*, 23(2), 581-608.
- Poza, E. J., & Daugherty M. S (2014). *Family business (4th ed.)*. Mason, OH: South Western
- Quinn, R.E. (1988). *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rogal, K. H. (1989). Obligation or Opportunity: How Can Could-Be Heirs Assess Their Position? *Family Business Review*, 2(3), 237-255.
- Royer, S., Simons, R., Boyd, B., & Rafferty, A. (2008). Promoting Family: A Contingency Model of Family Business Succession. *Family business Review*, 21(1), 15-30.
- Santiago, A.L. (2011). The family in family business: case of the in-laws in Philippine businesses, *Journal of the Family Firm Institute*, 24(4), 343-361.
- Schulze, W., Lubatkin, M., Dino, R., & Buchholtz, A. (2001). Agency relationships in family firms. *Organization Science*, 12(2), 99-116.
- Sciascia, S., & Mazzola, P. (2008). Family Involvement in Ownership and Management: Exploring Nonlinear Effects on Performance. *Family Business Review*, 21. 331-345.
- Sprey, J. (1969). The family as a system in conflict. *Journal of Marriage and the Family*, 699-706.
- Spruyt, E. & Berquin, H. (2006). *Praktijkgids KMO-overdracht: organisatorisch, juridisch, fiscaal en financieel*. Mechelen: Kluwer.
- Stafford, K., Duncan, K., Dane, S., & Winter, M. (1999). A research model of sustainable family businesses. *Family Business Review*, 12, 197-208.
- Sundaramurthy, C. (2008). Sustaining trust within family businesses. *Family Business Review*, 21, 89-102.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1992). On the goals of successful family corporations. *Family Business Review*, 5, 43-62.
- Tagiuri, R. and Davis, J. (1996), Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9. 199-208.
- Van Bergen, K., Hendriks, W., Lambrechts, F., & Van Olffen, W. (2016). *Leadership Succession and Integration Into the Top Management Team: An Expectational Process View*, Working Paper.
- Voordeckers, W., & Van Gils, A., (2003). *Governance in het Vlaamse Familiebedrijf*. Diepenbeek: Limburgs Universitair Centrum.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. New York: Free Press.

Bijlagen

Bijlage 1: Interview schoonfamiliale CEO A:

Zou u een schets kunnen geven van de aandelenverdeling, om een beter beeld te krijgen van het bedrijf?

Dat is een heel goede vraag. Wij zijn hier een familiebedrijf dat in zijn 2^{de} generatie zit. Alles is begonnen met mijn schoonouders. Negen jaar geleden hebben we managementvennootschappen opgericht, waarbij één managementvennootschap van mijn vrouw is, en de andere managementvennootschap is van de andere dochter en haar man. De aandelen zijn als volgt verdeeld: mijn schoonouders hebben zelf ook nog aandelen, ik denk dat dat zo'n vijf procent is van het geheel. De andere 95 procent is gewoon gelijk verdeeld over de managementvennootschappen, dus 47,5 procent per managementvennootschap. Binnen de vennootschappen zijn de aandelen ook verdeeld. Hoe dit bij de andere dochter zit weet ik niet, maar bij mijn vrouw blijft 80 procent van de aandelen in handen van mijn vrouw en ikzelf heb zo'n 20 procent in handen van ons deel van het managementvennootschap. Dit is ook nog niet zo lang zo, want ik heb lange tijd geen aandelen gehad.

Zou u kunnen uitleggen hoe u bij het familiebedrijf betrokken bent geraakt? En of het evident voor u was om binnen het bedrijf te gaan werken?

Ik ben afgestudeerd en na mijn studies ben ik bij mijn vader in het bedrijf begonnen. Mijn ouders hadden ook een eigen bedrijf, mijn vader was een dakdekker en ik heb zeven jaar lang met hart en ziel voor mijn vader gewerkt en de bedoeling was ook om dat verder te zetten, met die insteek ben ik ook begonnen. Uiteindelijk heb ik dan mijn vrouw leren kennen, afkomstig uit een heel ondernemende familie. Mijn schoonvader was echt een ondernemer en had toentertijd meerdere bedrijven en nadat we verloofd waren heeft mijn schoonvader gevraagd of ik niet hier wou komen werken. Dit was voor mij natuurlijk geen evidente keuze, want ik denk dat het niet meer dan logisch is dat hier ook emotionele factoren een rol speelden. Ik ben uiteindelijk toch een beetje egoïstisch geweest en gezegd dat ik eens een keer niet aan mijn ouders ging denken en ook niet aan mijn schoonouders denken, maar een keertje aan mij ging denken en aan mijn vrouw en later mijn kinderen, want dat is mijn toekomst.

Dan heb ik uiteindelijk de beslissing genomen om hier te starten, omdat hier ten eerste meer uitdaging lag. We zitten hier in het midden van een industriegebied, dat destijds nog midden in de saneringsfase zat. Mijn schoonvader heeft toen echt gezegd dat hij me hier goed kon gebruiken, te meer omdat mijn schoonbroer al in het bedrijf zat en die is minder ondernemend. Deze schoonbroer heeft ook geen managementfunctie en wilde dat ook bewust niet. Ik heb die stap genomen omdat ik er wel zin in had. Ten eerste het ontwikkelen van het vastgoed dat boeide mij wel en hier natuurlijk containerbouw, wat een ongelooflijke booming business was. Ik ben sowieso iemand die graag bezig is met bouwen en ontwerpen en ook tellen, ik ben een man van de cijfers en ik wist natuurlijk ook, ik ben daar heel eerlijk in, dat wij ooit dit bedrijf gingen overnemen. Ik kon hier ook zaakvoerder worden en had dezelfde toekomstperspectieven als bij mijn vader. Een andere reden is ook de veiligheid, wij waren dakdekkers en ik zat elke dag mee op de werven en 's avonds moest ik nog naar particulieren gaan om op te meten. Dat is een heel ander geheel dan hier, hier beginnen we om 7 uur en om 18 uur sluit ik de poort en dan heb ik ook gedaan.

Deze redenen hebben er uiteindelijk voor gezorgd dat ik de poging heb gewaagd, ik had natuurlijk wel het voordeel dat ik wist dat, mocht het niet lukken dan kan ik nog altijd terug naar mijn vader. Dat was een beetje de reserve die ik had, een joker, maar die heb ik nooit gebruikt. Ik ben nooit meer terug naar mijn vader gegaan.

In de theorie zijn veel families toch wat sceptisch over het betrekken van de schoonfamilie bij het bedrijf, laat staan om een schoon-CEO aan te stellen

Dat is ook zo. Ik heb pas met het VKW, waar ik in een werkgroep zit over het schrijven van een familiecharter. Hier zaten dan ook allemaal familiebedrijven en uiteindelijk zaten we met zo'n 40 man in de zaal. Ik heb dit vijf of zes keer gedaan en ik was de enige van de schoonfamilie die daar aanwezig was dus dat was wel grappig. De reden dat hier wel de schoonfamilie erbij betrokken is, is dat de twee dochters het gewoon niet alleen wilden verderzetten. Dat is ook de reden dat ik hier ben ingestapt, omdat ik zag dat ik hier een belangrijke rol ging hebben, een belangrijke functie. En van in het begin hebben we goede afspraken gemaakt en heeft mijn schoonvader ook gezegd van kijk later kan jij het overnemen. Ik ben in 1999 begonnen hier en heb het in 2008 overgenomen toen mijn schoonvader 65 is geworden. Ik kon dus binnen tien jaar de zaak overnemen en CEO worden. Mijn schoonvader stond dus duidelijk wel open voor mijn rol binnen het bedrijf, hetgeen een voordeel is geweest voor mij. Daarbovenop komt nog dat ik een heel goede band had met mijn schoonvader en we hebben toch wel tien jaar lang alle dagen zij aan zij gewerkt als een team en, buiten de standaard generatiekloof, hebben we toch wel al die jaren opbouwend kunnen werken. Hij heeft mij al die jaren kunnen voorbereiden en ik denk niet dat er een moment is geweest van twijfel en dat

hij dacht dat we het toch de schoonzonen maar niet meer in het bedrijf laten. Hier in dit traject is de aanwezigheid van de schoonfamilie nooit een discussiepunt is geweest.

Denkt u dat de ervaring die u reeds had opgedaan bij het bedrijf van uw vader heeft geholpen bij de keuze voor u als opvolger?

Ik heb het eigenlijk net al gezegd, hij wilde natuurlijk iemand die het bedrijf kon verderzetten en als ik het niet had gedaan had hij het bedrijf moeten verkopen. Ik denk wel dat het zeker een voordeel is geweest dat ik uit een gezin kom van zelfstandigen en ik heb nooit anders geweten dan dat mijn vader een zelfstandige is dus dat is sowieso een voordeel geweest. Dat zal hij ook zeker als een voordeel gezien hebben dat ik de slagen van de zweep ken en weet wat het is om een bedrijf te runnen en dat ik kennis had over het financiële verhaal en het kunnen aansturen van mensen, want mijn vader en ik hadden ook personeel. Dit zal zeker voor mijn schoonvader een voordeel zijn geweest, want mocht dit niet het geval zijn geweest, dan was het misschien toch moeilijker geweest om die beslissing te nemen. De ervaring die ik had met mijn vader is zeker een voordeel geweest in mijn situatie. Dat krijg je met de paplepel ingegoten, dat ondernemerschap.

Werd u bij het intreden van het bedrijf meteen als een lid van de familie beschouwd of toch meer als een buitenstaander?

Ik werd meteen volledig opgenomen in de familie. Ik denk dat het simpel is, ik ben nu CEO, dus een groter teken van vertrouwen in mij kan er niet gegeven worden plus ik ben belangrijk voor het bedrijf. Daarnaast zijn wij een echt familiebedrijf, wij zijn daar fier op en dat is ook één van onze normen van het bedrijf, één van onze normen en waarden. Wij zijn met vieren in de Raad van Bestuur en dat wordt ten alle tijden beschermd. Buiten de RvB hebben wij ook een familieraad, wetende dat er nog een derde zus is die in Frankrijk woont en daar een eigen wijngaard heeft. Zij is voor een stuk nog steeds aan het bedrijf verbonden, aangezien bij het overkopen van de aandelen de centen verdeeld werden en we moeten de andere zus voor een stuk nog uitkopen. We hebben hier al dit vastgoed en als we hier een deel van kunnen verkopen dan moet een deel van de opbrengst nog naar Frankrijk. Ze blijft dus ook betrokken in het verhaal en het gaat ook nog een aantal jaren duren voordat ze volledig uitgekocht is.

Zijn er afspraken gemaakt voor in het geval er zich problemen voor zouden doen, zoals een echtscheiding of conflicten?

Er zijn eigenlijk nooit afspraken over gemaakt. Ik ben hier begonnen onder een bediendencontract dus toen hadden ze me gewoon kunnen ontslaan. Van het moment dat ik aandelen kreeg zijn er wel duidelijke afspraken gemaakt. De aandelen heb ik verkregen, maar dit is geen definitief verworven recht. Er zijn wel een aantal randvoorwaarden aan verbonden, als ik bij wijzen van spreken er met de secretaresse vandoor ga dan ben ik verplicht om deze aandelen in te leveren. Ook in het geval dat mijn vrouw zou komen te overlijden zijn er goede afspraken gemaakt met het oog op successie. Ik vind het ook niet meer dan normaal dat ze dat beschermen. Het is uiteindelijk van hun, van hun familie. Ik werk hier natuurlijk al jaren als CEO, ik heb er ook een verloning voor, maar ik begrijp wel best dat ze die aandelen willen beschermen.

Is er richting u uiteindelijk gemaakt wat nu net de reden was om voor u als CEO te kiezen?

Ik denk dat dat de logica zelve is. Er zijn drie dochters waarvan een haar horizon verlegd had naar Frankrijk. Hilde hield zich destijds met haar man bezig met een ander bedrijf van de schoonvader en het containerbouw gedeelte werd alleen maar door mijn schoonvader en mijn vrouw gerund. De schoonvader had altijd gezegd dat ooit iemand mijn vrouw moest komen helpen. Ik denk dat mijn schoonvader altijd gewacht heeft op het moment dat ze haar levenspartner had gevonden en dat deze levenspartner iemand was die mee in het bedrijf kon stappen. Ik begrijp wel wat je bedoelt en dat er veel families zijn die twijfelen of ze wel schoonfamilie moeten betrekken en dat ze zeggen dat je met familie beter kunt wandelen dan handelen, maar hier was het meer een noodzaak met het oog op de continuïteit van het bedrijf.

Het doel was echt om het bedrijf in de familie te houden?

Mijn schoonvader heeft nooit iets anders overwogen. Mocht ik ervoor gekozen hebben om niet op zijn aanbod in te gaan, want ik heb nogal een risico genomen in den tijd mocht er een scheiding gebeuren of dergelijke, dan had dat misschien overwogen moeten worden. Ik denk dat er gewoon niet over nagedacht is geweest om een andere optie te bedenken.

Een mogelijk alternatief zou misschien de externe opvolger kunnen zijn

Dat is niet gemakkelijk. Ik ben CEO en ben voornamelijk bezig met de verkoop, dat is ook wat ik het liefste doe, maar ik zit ook in een werkgroep en ik zie toch dat het binnenhalen van een externe CEO in veel familiebedrijven misloopt. Dat is niet gemakkelijk. Ik zou het zelf ergens ook wel willen. Onze overbuur heeft dat ook gedaan, maar ze hebben die man moeten ontslaan en die heeft heel veel schade achtergelaten. Ik zou zelf persoonlijk ook zelf de touwtjes in handen willen houden in plaats van een externe CEO te zoeken. Een familie en het bedrijf moeten er rijp voor zijn om een externe CEO aan te stellen. Je moet weten hoe die persoon moet worden aangestuurd en welke vragen aan deze persoon gesteld moeten worden. Daar moet het bedrijf dusdanig goed voor gestructureerd zijn, ook naar rapportering toe binnen het managementteam, het moet allemaal uitgeschreven zijn en dat is hier bij lange na nog niet het geval. We zitten nu in een professionaliseringsfase, ik heb nog

maar sinds twee jaar een managementteam, waar ook externen bij zitten en dat is voor mij nog steeds elke dag een leerproces. Misschien komt de dag ooit dat er voor een externe gekozen zal worden, maar dat zal nog niet voor op de korte termijn zijn. Voorlopig doen we het nog zelf.

Heeft uw schoonvader uitgebreid de tijd genomen om u klaar te stomen? Hoe heeft zich dit geuit?

Absoluut. We zijn hier een productiebedrijf en mijn grootvader zei, waar hij overigens groot gelijk bij had en wat ik ook bij mijn vader heb gedaan, dat om het bedrijf te begrijpen en te besturen moet je eerst minstens twee jaar in de werkplaats meedraaien. Ik heb opleidingen gevolgd, ik heb lascertificaten gehaald, in de lakkerij gestaan vier/vijf maanden lang. Ik heb eigenlijk het hele bedrijfsproces volledig doorlopen tot bediening van machines, ik heb een heftruckbrevet, ik ging mee containers plaatsen bij klanten echt om voeling te krijgen op de werkvloer en dan langzaam maar zeker mocht ik eens een dag bij mijn schoonvader op het bureau komen zitten en de calculatie en verkoop mogen doen. Toen waren we nog veel kleiner, nu hebben we ongeveer 25 personeelsleden, maar toentertijd hadden we er tien. Ik heb uitgebreid de kans gehad en als ik erop terugkijk zou ik niet weten hoe we dat direct kunnen verbeteren. Mijn schoonvader nam me mee naar klanten voor de verkoop en na een x aantal jaren kon ik het wel alleen aan. Dat is allemaal vrij vlot gegaan en ik heb wel uitgebreid de opleiding gehad. Ik ben echt door mijn schoonvader, één op één, opgeleid.

Was de overige familie het ook eens met de keuze om u als opvolger aan te duiden?

De familie was er blij mee dat ik de leiding zou overnemen, want ze wouden ook allemaal continuïteit. Het enige wat veranderd is in de loop der jaren is het bedrijf van de andere dochter en haar man, dat we in 2001 hebben verkocht, omdat daar geen toekomst meer in was en ik zag daar geen groeimogelijkheden meer in en hier begonnen we ongelooflijk te groeien en hebben we besloten om dat bedrijf te verkopen en alle energie te richten op de containerbouw en toen zijn zij hier in het bedrijf ingestapt. Dit was een speciale beslissing, aangezien ik normaal alleen met mijn vrouw zou verder doen en uiteindelijk toch beslist om de andere dochter en haar man ook binnen te halen. Daar zijn zij ook mee akkoord gegaan en uiteindelijk is dat allemaal goed verlopen.

In het begin hadden we gezegd wat de talenten zijn van het bedrijf en welke de rollen zijn waar we ons mee bezig willen houden en die rollen zijn nog steeds hetzelfde. Mijn vrouw doet financiën, daar is later nog wel een CFO bijgekomen naarmate het bedrijf is gegroeid, de andere dochter doet de aankopen, veiligheid en milieu en die heeft ook een operationele manager boven haar. Mijn schoonbroer is eigenlijk de productiedirecteur en is eigenlijk mijn rechterhand, die technisch heel sterk is. Ik blijf de verkoop doen en de rol van CEO uitvoeren en dat zal altijd zo blijven, ik zie dat niet veranderen. Iedereen voelt zich goed in die positie en heeft aanvaard dat ik die rol heb. Ik moet wel eerlijk zeggen dat een voordeel is dat mijn schoonbroer niet ondernemend ingesteld is, dus het voordeel is dat ik bijna altijd carte blanche heb. Als ik een bepaalde beslissing wil nemen, ik ben iemand die nogal met visie bezig is en ik denk altijd een aantal jaren vooruit, een innovator, en als ik nieuwe dingen wil doen die goed onderbouwd zijn, dan heb ik eigenlijk zelden of nooit nee gehad. We hebben eigenlijk alle vier wel de neuzen in dezelfde richting staan. Dat kan soms wel anders zijn in andere bedrijven natuurlijk.

We zijn maar een klein bedrijf en iedereen is operationeel betrokken en we werken alle dagen samen en komen elkaar alle dagen tegen. We weten waar we naartoe willen en eigenlijk neem ik nooit een beslissing zonder hun goedkeuring. Soms worden beslissingen bijvoorbeeld in de rafter tijdens de lunch met elkaar besproken, we hebben sowieso onze wekelijkse managementmeetings en één keer per maand hebben we onze RvB, die duren meestal maar 2-3 uren. Daar wordt eigenlijk weinig besproken omdat we zo vaak met elkaar betrokken zijn dat de meeste vragen al beantwoord zijn doorheen de dag wanneer we elkaar zien. Daar hebben we wel geluk mee. Op veel plaatsen hoor ik wel andere verhalen.

Heeft de RvB een belangrijke rol gespeeld in de planning voor wanneer de leiding overgedragen zal worden.

Goh ik denk niet dat dat echt gepland was. Mijn schoonvader heeft altijd gezegd dat hij op pensioen wou gaan als hij 65 jaar oud zou zijn. Dat had hij gezegd op de eerste dag toen ik begon. De dag dat hij 65 geworden was is hij ook gestopt. Hij komt nog wel alle dagen hier en zijn koffie drinken, maar hij is niet meer bezig met het leiden van het bedrijf. Operationeel is hij niet meer bezig, maar het is zijn levenswerk dus het is wel logisch dat hij nog betrokken wil blijven. Dat mag ook van mij, heb ik geen probleem mee. Ik begrijp wel wat je bedoelt dat veel mensen daar lang mee bezig zijn om te plannen en de opvolger klaar te stomen, hier is dat vanzelf gegaan. tien jaar opleiding en we hebben naar die datum toegeleefd en ik was ook rijp om de positie over nemen dus heeft hij vlot de leiding kunnen overdragen. Hij zei dat ik wist hoe het werkt en dat ik altijd kon bellen als ik vragen had. Soms vraag ik nog steeds raad aan hem, vindt hij ook leuk en ik blijf hem er wel wat in betrokken houden, blijft in de familie.

In hoeverre was u op voorhand bezig met de leiderschapsstijl die u wou hanteren?

Nee eigenlijk niet, ik ben in het hol van de leeuw gegooid toen mijn schoonvader stopte. Ik denk dat wij een paar jaar een schip hebben gehad zonder dat er iemand aan het roer stond. Ik heb me moeten laten begeleiden. Ik heb een externe consultant ingeschakeld die gespecialiseerd is in het

opleiden van CEO's binnen groeibedrijven, om te kijken welke leiderschapsstijl de juiste was en wat past binnen de normen en waarden van deze familie en met de rest van het bedrijf. Daar heb ik mij een jaar in laten begeleiden en vandaag is dat nog altijd een proces van leren. Ik zit nu met een managementteam en we hebben eigenlijk altijd met ons vieren het managementteam gevormd en na verloop van tijd heb ik gezegd dat als we willen doorgroeien zullen we andere mensen moeten hebben met meer competenties. Zo hebben we onze CFO aangesteld die een hoog profiel heeft op het gebied van financiën en meer skills heeft dan mijn vrouw. Uiteindelijk hebben we ook een operationele manager moeten zoeken omdat mijn schoonbroer het niet aankon als het bedrijf wou blijven groeien. Ik zit hier nu dus met externen en dat is voor mij een hele aanpassing, ik zeg dat eerlijk. Ik ben op het moment aan het kijken hoe ik moet verbeteren en ik ben constant aan mezelf aan het sleutelen en opleidingen aan het volgen. Ik ben op het moment nog aan het zoeken naar de manier van leidinggeven, het loopt niet slecht, maar ik ben nog niet tevreden. Ik denk dat het sowieso een continu leerproces is, aangezien het bedrijf constant wijzigt en dat is ook net het leuke aan het ondernemerschap.

Ik denk wel dat het belangrijk is al familiebedrijf dat we toch nog met ons vieren de belangrijkste beslissingen nemen. Er zijn familiebedrijven waar de aandeelhouders niet actief zijn in het bedrijf, maar hier zijn ze wel actief en dat heeft een groot effect op de manier van werken. Dat bepaalt ook mijn leiderschapsstijl, als ik alleen met externen zou zitten dan zou ik een andere leiderschapsstijl moeten kiezen.

Bij de niet-familiale CEO is er sprake van drie mogelijke leiderschapsstijlen, namelijk de tegenhanger, de steward en de gouverneur. Welke manier van leidinggeven is van u op toepassing?

Dan kan je zeggen dat ik een tegenhanger ben. Laat ik duidelijk zijn, toen ik het roer overnam heb ik hier het een en het ander aangepast. We hebben een deel van het productgamma volledig gesaneerd. In het begin is daar wel wat discussie over geweest, omdat mijn schoonvader vond dat we die producten moesten blijven verzorgen. Hij vroeg zich af wat ik bezig was. Ik heb mijn visie uitgevoerd, maar ik heb hen er wel altijd bij betrokken en dat doe ik vandaag nog steeds, maar ik neem wel mijn beslissingen, absoluut. Dat moet ik doen, dat is mijn plicht naar de aandeelhouders, ookal ben ik er zelf een. Ik moet rendement laten zien. Daar ben ik wel heel sterk mee bezig, ik ben een man van de cijfers en ik zet me in voor mijn bedrijf met hart en ziel en passie voor het product. Aan het einde van de rit is maar één ding belangrijk en dat is winst voor de continuïteit van het bedrijf. Daar ben ik me wel meer van bewust dan mijn schoonvader, die was daar minder mee bezig. Andere leiders, andere stijlen, toch wel.

Het is ook belangrijk dat er een andere stijl is. Mijn schoonvader was meer bezig met de praktijk op zichzelf en ik ben meer bezig met de mensen. Het kapitaal van u bedrijf zijn de mensen. We hebben hier een fantastisch team. We hadden pas een arbeider 25 jaar in dienst en die heeft die generatiewissel meegemaakt en is nog altijd hier. Ik ben ook begonnen met bedrijfsfeestjes te geven twee keer per jaar en onze teambuildingevents. Mijn schoonvader vroeg waar ik mee bezig was en of ik wist wat dat wel niet kost. Terwijl ik denk weet je wel wat dat opbrengt. Dit is maar een voorbeeld van hoe onze manier van leidinggeven verschillend is. Hij heeft dat zeker niet slecht gedaan als je ziet wat hij bereikt heeft, chapeau zeg. Dat is ook een andere generatie e, die kijken alles vanuit de praktijk. Tegenwoordig zijn er allemaal wetgevingen en regels, als die dat vandaag nog moest doen werd hij gek. Wij zijn van een andere generatie.

Als het aankomt op de succesvolle integratie van de schoon-CEO kan het helpen dat de schoon-CEO ten alle tijden neutraal en objectief kan blijven en zich niet gaat mengen in familiale zake. Bent u het eens met deze stelling?

Ik vind dat de familiale waarden altijd belangrijk blijven. Bij de overdracht van aandelen kwam een hele constructie aan te pas en daar heb ik niet mee begeleid. Ik ben hier eigenlijk een beetje de pater familias, maar met de vragen waar komen we vandaan, waar zijn we nu en waar willen we uiteindelijk naartoe heb ik me niet gemoeid. Ik weet wel dat ze mijn mening wouden hebben en die heb ik op momenten ook wel gegeven, maar ik ben het er mee eens dat je als schoonfamilie ervan bewust moet zijn dat de familie hierover zelf moeten beslissen. Dat blijft altijd wel delicaat. Mijn schoonvader wou me erbij betrekken, maar ik heb gezegd dat hij het eerst met zijn dochters moest regelen en dat ik later wel aan zijn mouw zou trekken, daar moest mijn schoonvader mij en de andere schoonbroer niet bij betrekken, want dat is delicaat, oh la la la. Weet je wat hier het voordeel is geweest? Hier zijn er maar twee en mijn schoonbroer is anders dan ik ben. Ik ben opgevoed om altijd mijn mening te geven, dat heb ik meegekregen aan de keukentafel, maar mijn schoonbroer die zegt geen vijf woorden en die durft zich niet echt te mengen. Ik denk inderdaad dat je met schoonfamilie zit en die hebben allemaal een andere mening en ik denk dat je als familie er beenhard in moet zijn om zelf de keuzes te maken. Schoonfamilie mag wel meehelpen en zelfs een belangrijke rol vervullen, maar familie staat wel altijd op de eerste plaats. Ik denk dat dat heel belangrijk is anders blijft het niet lang duren.

Welke persoonlijke kenmerken acht u belangrijk voor een schoon-CEO om te hebben?

Een CEO dat moet een initiatiefnemer zijn, in de zin van nieuwe dingen en dat ook moet vragen van de mensen onder hem. Ik ben een voorstander van een platte, horizontale bedrijfsstructuur. Een goede CEO moet betrokken zijn bij alle facetten van zijn bedrijf, ik noem dat 'leading by walking around'. Ik loop elke dag door het bedrijf en zowel tegen de arbeiders als de bedienden ga ik elke dag iets zeggen, soms meerdere keren per dag, dat vind ik heel belangrijk. Een CEO moet ook beslissingen kunnen nemen. Niet te lang blijven nadenken en zeker het managementteam mag voorstellen doen, maar uiteindelijk moet de CEO de beslissingen nemen. Of iedereen de visie volgt ja of nee, de CEO moet beslissingen nemen, dat vind ik heel belangrijk. Een CEO moet autonomie kunnen geven aan zijn mensen, ik laat mensen gewoon vrij. Als iemand hier begint met werken wordt die ook in het hol van de leeuw gegooid. We hebben geen kant en klare opleiding, ik vind dat iedereen de vrijheid moet krijgen om zichzelf te ontplooien, maar mijn deur staat wel altijd open. Ten aller tijde mogen ze aan mijn mouwen trekken, ook in het weekend mogen ze me bellen. Ik vind het belangrijk om altijd beschikbaar te staan voor het bedrijf.

De familie blijft de aandeelhouder, maar uiteindelijk moet een CEO doen wat hij moet doen of hij nu familie is of zelfstandige. Ik vind het dan ook moeilijk om buiten de neutraliteit en objectiviteit nog kenmerken te bedenken die belangrijk zijn ten opzichte van de relaties met de familie. Pas op, ik weet niet of ik nog steeds neutraal ben. In het begin ben ik dat wel geweest, maar ik ben iemand die toch liever zijn goesting doet. Ik heb vooral het geluk dat ze me die vrijheid laten en ze volgen mij meestal. Rapporteren is ook heel belangrijk, die openheid van communicatie van het bestuur is belangrijk.

In hoeverre is er sprake geweest van de aanwezigheid van een extern vertrouwenspersoon met wie er gesproken kan worden?

Ik heb in het bedrijf geen externe vertrouwenspersoon en heb er ook geen nodig gehad. En zijn wel enkele externe consultants geweest die geholpen hebben, er is ook de boekhouder die ons begeleid heeft tijdens de overdracht. Het is niet dat er geen haren in de boter zitten en er zijn zeker een aantal verbeterpunten en frustraties en dan baseer ik me meestal op externe specialisten, naargelang het gebied waar het over gaat. Er zijn genoeg consultants. Wat ook iets is waar ik aan denk is het opstellen van een raad van advies dat aan de ene kant goed kan zijn voor de familie, maar ook goed voor de rest van het bedrijf. Dit zorgt voor eens een andere visie en mensen die dit door een ander bril bekijken.

Welke rol heeft de voorganger nog gespeeld na de overdracht? Bent u het er mee eens dat vrijheid krijgen belangrijk is om te slagen?

Die heb ik wel gekregen ja. Mijn schoonvader is eigenlijk vrij snel gestopt. Ik weet dat dat in andere familiebedrijven een vrij groot probleem is dat de voorganger niet wil stoppen. Dat is hier niet geweest, had ik ook niet verwacht dat er geen problemen zouden zijn. Ik had gedacht dat mijn schoonvader er niet mee zou kunnen stoppen en meer moeite zou hebben met het loslaten. Hij wou nog wat leveren en wat opruimen en heeft gezegd dat ik mijn plan mocht trekken. Natuurlijk ben ik hem er nog wel bij blijven betrekken en als ik een vraag had heeft hij mij altijd geholpen. Het is niet dat hij mij actief heeft gecontroleerd en dat ik actief wekelijks heb moeten rapporteren. Dat is niet het geval.

Dat is miserie als de voorganger niet los kan laten. Ik weet hoe het er veel plaatsen aan toe gaat en dan hebben wij echt geluk gehad wat dat betreft. Pas op, het is hier niet perfect verlopen. Mijn schoonouders zitten nog in de RvB, niet meer actief, enkel om af te tekenen, maar ze willen dan wel wat uitleg bij de cijfers krijgen. Vorig jaar wat minder winst dan ze verwacht hadden en dan vragen ze wel hoe het komt dat het zo weinig is. Maar dat is logisch en dat ga ik ook met plezier toelichten. We hebben geen geheimen voor elkaar laat dat duidelijk zijn.

Heeft de RvB een belangrijke rol gespeeld na de opvolging?

Dat is een goede vraag die je stelt. Vroeger was het alleen om de balans af te tekenen. Tot ik er een externe consultant bij heb gehaald, die heeft me geleerd een helikopter view aan te houden. En die heeft ons wel geleerd om trimestrieel een raad te houden en ook wat er nu juist moest gebeuren in zo een raad en wat er beslist moest worden. vijf jaar nadat ik het heb overgenomen zijn we dit beginnen toe te passen en dat zijn we nog continu aan het verbeteren en we houden ons er nog echt aan. Soms zonderen we ons af van het bedrijf en is het zo dat we per maand een halve dag met ons vieren samenzitten. Wat waren de plannen, wat hebben we bereikt, wat willen we verder bereiken, wat zijn de initiatieven.

We gaan nu ook een familiecharter schrijven nu we te maken krijgen met de derde generatie. We zijn bezig met het installeren van een ERP systeem, als onderdeel van de professionalisering en daar kruipt ook wel veel tijd in. 1 Juli moet dat draaien en dan beginnen we met het schrijven van de charter, waar onder andere in komt te staan wat er moet gebeuren met de derde generatie, want daar zeggen we op het moment nee tegen. Hoer raar het ook is. De kans is zeer klein dat het doorgegeven worden. Wat hier het grote probleem is dat we met vier familieleden zitten met allemaal verschillende profielen en competenties, maar hebben wel allemaal hetzelfde loon. Dat is iets wat niet aangetast mag worden volgens de schoonouders. Dat zorgt soms wel voor de nodige spanningen, ondanks dat het hier goed loopt. Ik zie nu al hoe moeilijk dat het is. De twee zussen bij elkaar, je

wil het niet weten. Met mijn schoonbroer is al wat gemakkelijker, mannen ondereen, maar de zussen dat is niet gemakkelijk. Ik zie dat de problemen wat betreft de competentie en ik zie dat dat ook verder gaat in de kinderen. Ik zie hoe mijn kinderen zijn en ik zie hoe hun kinderen zijn. Ik wil het hun niet aandoen. Uiteindelijk komt er ook nog schoonfamilie bij. Nu is dat goed gegaan met mij als CEO en de dochters die wel volgen, maar hoe gaat dat zijn bij de volgende generatie. De volgende generatie zijn er al vier in plaats van twee. Sommige gaan misschien niet in het bedrijf zitten en dan passieve aandeelhouders zijn. Dat wordt niet gemakkelijk. Dan heb ik zoets waarom zouden we niet binnen tien jaar het bedrijf verkopen? We hebben hier een heel vastgoedpatrimonium en daar kunnen ze later ook de vruchten van plukken. Waarom helpen we onze kinderen niet elk apart zodat ze allemaal kunnen doen wat ze willen doen. Bijvoorbeeld mijn dochter wil dierenarts worden, waarom zou ik haar niet helpen dat te bereiken aangezien ik dan ook meer tijd heb. Ik zie bij mijn schoonbroer, die voordat hij zijn vrouw leerde kennen in de horeca gewerkt heeft en zijn zoon werkt nu ook in de horeca en die wil daar liefst in verder gaan. De kans bestaat zelfs dat de volgende generatie helemaal niet het bedrijf willen verderzetten. Stel dat er maar ene verder wil en dat dan de aandelen verdeeld moeten worden en ene zegt dat ze helemaal niks heeft aan de aandelen. Het wordt een moeilijk verhaal. De statistieken zeggen ook dat de tweede generatie nog een behoorlijke slagingskans heeft van 60 procent, maar de derde generatie haalt nog maar zeven procent, dat is triestig laag. Ik kan u nu al voorspellen dat dit niet gaat lukken. Waarom niet gewoon het bedrijf aan een externe partij verkopen. Ik heb ook al gezegd de dag dat ik teken voor een overdracht stop ik hier meteen met werken. We zijn nu al aan het werken om wat terug te schalen. We hebben de twee vrouwen al een niveau lager gezet en eigenlijk zou ik op termijn toch moeten gaan zoeken naar een vervanger CEO, dat het bedrijf niet in elkaar zakt als we weggaan. Maar we zijn nog te jong, maar over vijf jaar het traject voor de verkoop opstarten en vijf jaar later de werkelijke verkoop zie ik wel zitten.

Acht u het belangrijk dat de RvB een rol speelt zoals het vormen van een buffer tussen familie en schoonfamilie of een klankbord vormt voor het nemen van moeilijke beslissingen?

Je zit hier met het probleem dat de schoonouders nog in de raad zitten en zich er niet mee bezig gaan houden en voor de rest is iedereen operationeel betrokken, dus hoe zou de raad zich binnen dit bedrijf zo kunnen opstellen. Ik heb wel al gedacht om een raad van advies op te richten en die kunnen wel helpen met de overdracht naar een bijvoorbeeld een externe, maar ik zit dan met het probleem dat mijn schoonouders nog in de raad van bestuur zitten en die vinden zo een raad maar niks. Ik heb echt wel een enkele mensen op het oog die kunnen zetelen in een dergelijke raad die kunnen helpen met de overdracht, maar mijn schoonouders zien dat op dit moment niet zitten. Die zeggen is dat nodig? Kan je het niet alleen, wat gaan mensen nu bijdragen? Ik heb er nog niet echt zin in gehad om hier verder op in te gaan. Ik ben nu met dat ERP bezig, maar misschien als dat gedaan is kan ik een stap verder gaan. Dit sluit wel aan bij dat familiecharter, want het is zeer belangrijk dat families over dergelijke zaken de nodige afspraken maken, dat kan gaan over de onnozelse dingen. Bijvoorbeeld mijn zoon voetbalt en ik wil zijn ploeg sponsoren? Wat dan? Nu is iedereen aandeelhouder in de RvB, maar wat als er geen familieleden in de raad zitten, of familieleden en externen? Dan gaan die het er misschien niet mee eens zijn. Ik vind het vormen van een familiecharter een heel mooi traject. Dat was een uitgebreid boek en ik heb met momenten echt gezeten van dingen waar je niet aan denkt, maar wel altijd kunnen voorkomen. Daarom is het ook belangrijk dat we zo een familiecharter schrijven, zodat zaken zoals een raad van advies goed geregeld kunnen worden op voorhand.

Bijlage 2: Interview schoonvader A:

Hoe zijn is de schoonfamilie betrokken geraakt bij het bedrijf? Was het evident voor u om de schoonfamilie toe te laten tot het bedrijf?

Het heeft er natuurlijk mee te maken dat ik vader ben van drie dochters. Twee dochters zijn mee in het bedrijf gestapt, eerst de oudste dochter, die nu al 25 jaar lang meedraait en het heeft opgestart. In evolutie van het huwelijk met mijn oudste dochter is mijn schoonzoon, nadat hij eerst bij zijn vader in het bedrijf gewerkt had als dakwerker, begonnen in dit bedrijf. Hij heeft toen de beslissing mogen nemen, niet moeten, het was zijn eigen keuze en ik heb niks opgelegd. Hij mocht hier beginnen en dan zouden we kijken hoe het ging en als het niet ging mocht hij zelf de keuze maken te vertrekken. Het is niet vanzelfsprekend als je vanuit de aannemerij in het ijzergedeelte gaat werken.

Toen hij hier begonnen was is hij begonnen als werknemer, dat was ook mijn eis. Hij moest weten hoe het bedrijf werkt en hoe het ineens zit. Dat hij de schone kant en de minder schone kant zou kennen. Vervolgens zou hij dan als schoonzoon kunnen beslissen of hem dat zou liggen of niet. Gaat dat klikken met mijn schoonvader of niet? Dat is een belangrijke vraag en die moet ingevuld worden. Op dat gebied moet ik zeggen was dat niet altijd evident. Mijn schoonzoon is een heel impulsief persoon, die zijn mening durft te geven en dat vind ik ook heel positief aan hem. Ook op dat moment.

Ik had bepaalde lijnen altijd gevolgd en hij moest deze dan ook volgen en dat was in het begin niet zo evident. Maar goed, je bent mensen dus je praat ondereen en je discussieert ondereen en dat vind ik heel belangrijk. In een bedrijf moet gediscussieerd kunnen worden over hoe de verschillende aanpakken zijn. Ik heb dikwijls in het begin gevraagd aan hem hoe hij bepaalde zaken ziet. Natuurlijk heb ik 52 jaar in wezen zaken gedaan en dan komt er iemand die vanuit de schoolbanken in een groter bedrijf dan die van zijn vader terecht komt en die moet dan zelf iets gaan invullen over wat hij wil en daar moet dan een beetje bijgestuurd worden. Daar hebben we heel goed blijven overeenkomen en heeft geholpen.

Zag u de schoonzoon meteen als familielid of toch meer als een externe werknemer?

Het is familie en dat is altijd heel delicaat voor dan met familie om te gaan en dan moet je altijd water bij de wijn doen sowieso. Dat hebben we van twee kanten gedaan en dan krijg je bepaalde vragen en discussies en dan moet je dat kunnen blijven uitpraten. Pas op, dat is altijd tamelijk goed geëvalueerd. Hij heeft in het magazijn gestaan, in het atelier, hij heeft gestraald en gespoten, tot hij wist wat het werk inhield, want zolang je dat niet weet kun je ook moeilijk prijzen maken. Ook is het belangrijk om te begrijpen wat voor een inspanningen een werkmans moet leveren, anders kan de baas niet goed leidinggeven. Een bedrijf is veel meer dan de baas alleen, het belangrijkste onderdeel van een bedrijf zijn altijd de medewerkers en dat is enorm belangrijk. Je moet weten of iemand staat te lantefanten of dat deze persoon correct bezig is. Dat heet mijn schoonzoon heel snel opgevat.

Waren de ervaring en de afkomst van de schoonzoon belangrijk voor u?

Allereerst had hij ook gestudeerd. Hij vindt het zelf spijtig dat hij geen industriële richting heeft gevolgd. Natuurlijk boekhoudkundig had hij wel een stap voor. Ik heb het bedrijf opgestart en enkel de vakschool gevolgd. Ik heb in de tijd het bedrijf van mijn ouders met mijn oudste broer overgenomen en ik geëvalueerd naar deze situatie. Het is dan niet altijd makkelijk om dat met mijn schoonzoon te combineren, hij had in wezen veel meer kennis, hij had veel meer talenkennis. Ik spreek een beetje Frans en een beetje Duits, maar bijvoorbeeld geen Engels. David had wat meer talenkennis. In die tijd kwam het internet langzaam op en dan krijg je vragen die wereldwijd afkomstig zijn. De wereld werd verruimd meteen van enkel het kantoor naar de hele wereld. Hij is daar meteen ingestapt in het begin en dat heeft het bedrijf een geweldige extra dimensie gegeven en een geweldige uitstraling en veel meer werk.

Heeft de schoonzoon zich moeten bewijzen ten opzichte van u?

Ja uiteraard. Dat vond ik heel belangrijk. Wat ik ten eerste belangrijk vond was om te weten hoe hij met het werkvolk zelf kon omgaan en met zijn collega's. Hij was toen nog geen baas en moest nog luisteren naar mij. Er werd toen gevraagd aan mensen die hier al 25 jaar werkten om te gaan luisteren naar een jonge man, dat is niet altijd evident. De jonge werknemers hadden daar minder problemen mee. Dat heeft zich eigenlijk wel altijd goed geëvalueerd omdat mijn schoonzoon zich altijd heel open heeft opgesteld. Dat vind ik belangrijk. Als je met iemand omgaat moet je geen gesloten karakter hebben. Wat op u tong ligt moet je laten horen en achteraf moet je zelf concluderen of je te ver bent gegaan of nog niet ver genoeg. Dat heeft David heel goed ingeschat.

Welke afspraken zijn er gemaakt met de schoonzoon, mocht er onverhoopt iets misgaan?

Uiteraard. Daar zijn zo dusdanig afspraken gemaakt dat als hij een scheve schaats rijdt is het sowieso gedaan van vandaag op morgen. Ik ben daar heel eerlijk in, ik heb alle aandelen aan mijn kinderen gegeven. Ik hier het bedrijf uitgebouwd. We hebben hier 45 hectare grond en mijn schoonzoon zag hier ook enorm veel mogelijkheden, maar er moest in gewerkt worden. Ik heb toen besloten om de aandelen aan de kinderen te geven. Als ze hun best doen en ze vermeerderen het kapitaal dan groeien de schoonzonen ook mee. Ze hebben daar ook nooit geen punt van gemaakt. Er is ook nooit gevraagd door hun of ze aandelen gingen krijgen, want als het misloopt staan ze gewoon op straat. Ik heb daar nooit een probleem in gezien en mee gehad. Ze hebben altijd heel positief meegewerkt. Dat is belangrijk. Natuurlijk als je goed beloond wordt in het bedrijf en je werkt daarvoor en je ziet daar een goede evolutie in, dan zijn daar ook geen problemen.

Wanneer kreeg u door dat uw schoonzoon de opvolger zou worden?

Ja dat groeit natuurlijk. Dat is op een zeker moment gekomen. Ik had nog een ander bedrijf, een groot gasbedrijf en ik ben eerst alleen met de containerbouw begonnen en later mijn oudste dochter. Mijn tweede dochter en haar man werkten dan in dat gasbedrijf. Dat gasbedrijf was een van mijn beste bedrijven dat ik heb kunnen opstarten. In de jaren 60 heb ik dat opgestart en dat heeft een enorme evolutie gehad en dat was heel succesvol. Door dat bedrijf heb ik dit bedrijf eigenlijk kunnen kopen. In de jaren 80 is er toen aardgas gekomen, eerst in de steden en later naar de dorpen, en toen had ik meer dan 30000 van die gasflessen in omloop, met meer dan 1000 gastanks en frituren. Op vijf jaar tijd was ik meer dan de helft van mijn klanten kwijt. Dan moet je beslissen of je dat verder laat evolueren of dat je eruit gaat stappen. Met mijn dochter en haar man hebben we toen besproken of ze nog toekomst zagen met dat bedrijf en ze zeiden direct dat ze geen toekomst meer zagen. Ze zagen niet de groei die bij de containerbouw wel was en ze wouden dan ook hier in het bedrijf komen. Toen heb ik het uitgespeeld dat we het gasbedrijf gingen verkopen en toen heb ik enkele grotere gasmaatschappijen tegen elkaar laten opbieden, want dit wat ik had was voor hun een grote zwarte vlek.

Vervolgens zijn die twee hier mee in het bedrijf gestapt en ik had beloofd dat het geld dat vrijkwam van het gasbedrijf meteen in de containerbouw gestoken werd. We wouden direct veel groter gaan. Ik ben hier gestart in de oude gebouwen en toen die twee erbij kwamen zijn we direct gestart met nieuwe hallen te plaatsen, een volledige nieuwe straalhal en spuithal, een hal waar ze voorbereidingen kunnen treffen. Dat is op drie jaar tijd uitgebouwd en dat heeft het bedrijf een geweldige uitstraling gegeven en klanten die we eerst niet konden aantrekken kwamen nu wel. De oude gebouwen hadden wel nostalgie, maar geen uitstraling van een modern bedrijf te zijn. Toen kregen we een zaak die we konden uitbouwen en dat is op zeer korte tijd heel snel gegroeid. Dat is allemaal dankzij de centen. Ik heb eenmaal een lening aangegaan, waarmee ik gestart ben, maar daarna heb ik nooit meer geld geleend. Altijd met eigen middelen blijven verderdoen. Nooit verder gesprongen dan de stok lang was.

Op deze gronden zat een oude zinkfabriek en de grond was heel sterk vervuild. In de jaren 80 hebben we heel veel problemen met OVAM gehad en die wouden ons van het terrein af. Ik heb toen niet toegegeven en aan hun gevraagd hoe ik de gronden moest saneren en dat heeft 6 jaar geduurd, want ze wouden me echt weg. Ik heb me toen zeer sterk gemaakt en hebben ze uiteindelijk de voorwaarden gesteld en is er begonnen met het saneren van het terrein. Toen die terreinen gezuiverd waren kregen we natuurlijk veel meer mogelijkheden, ook naar financiering toe. Ik was toen al in de 60 en met de aanwezigheid van mijn twee schoonzonen kreeg je een heel andere situatie naar de banken. De interesten waren heel laag en toen zijn we begonnen met het verhuren van containers. Toen is het heel snel beginnen groeien en dat heeft een geweldige boost gegeven aan het bedrijf.

Zag u de aanstelling van de schoonzoon als een soort brug tussen twee generaties?

Ja dat zeker. Mijn twee schoonzonen zijn twee tegenpolen. DV is heel impulsief en de andere is heel rustig. Dat heeft altijd heel goed gewerkt. Was er een probleem dan kon DV zich ventileren naar de andere schoonzoon en die kon dat veel beter plaatsen. Ook naar het werkvolk. DV heeft ook aangevoeld dat hij de werknemers niet moet gaan commanderen, dat is zijn taak niet. Mijn andere schoonzoon is daar veel beter in. Toen zijn we als familie allemaal om de tafel gaan zitten om te kijken hoe we het bedrijf konden overgeven aan de kinderen, toen ik 62 was. We zijn eerst naar een notaris in Genk gegaan en iets laten opstellen en dat heeft een hele tijd geduurd en hetgeen dat hij had opgesteld was niet goed. Daarna zijn we naar een Nederlandse notaris gegaan en die heeft ons verteld hoe dat was het beste konden overgeven. Toen ik 65 was geworden heb ik de zaak overgegeven en hebben we duidelijk aan de schoonzonen en de dochters verteld dat iedereen zijn taakverdeling zou hebben. DV als CEO, andere schoonzoon in de werkplaats, de oudste dochter doet de financiën en de andere dochter de overige zaken. Iedereen had zijn opgedeelde taken en zo kon niemand de andere verwijten maken. De verantwoordelijke van de afdeling moest de eventuele fouten op zijn of haar afdeling oplossen en verantwoordelijkheid pakken.

Ik heb ook altijd gezegd dat iedereen op moet schrijven wat beter kan en eens per week moet er vergaderd worden hierover. Eerst deden ze dat op vrijdag half drie. In de eerste fase heb ik dat opgevolgd en ik voelde dat dat niet goed werkte. Als je een hele week gewerkt hebt stellen zich bepaalde problemen en dan krijg je een probleem bij een probleem. Ik heb toen gezegd dat ze dat op een maandag moesten doen. Dan heb je een weekend om na te denken en wat je opgeschreven hebt kun je dan nakijken. Dat is naderhand veel beter gaan lopen door dat op maandag te doen. Je moet niet vastbijten in problemen zonder eerst goed na te denken. Die taakverdeling is toen besloten en die loopt nog altijd goed. Natuurlijk zit iedereen wel eens met bepaalde zaken, maar dan moet je je ook niet afsluiten. Op dit vlak helpen die vergaderingen op maandag heel erg.

Heeft u ooit overwogen om een externe CEO aan te stellen?

Nee, geen moment. Ik heb altijd geloofd in mijn eigen kinderen en ik heb zelf heel veel kennis opgedaan van mijn twee schoonzonen. Dat zijn jonge mannen en die hebben een heel andere kijk op het zakenleven. Ik heb niet met oogkleppen geleefd, maar je krijgt zo wel een bredere visie. Ik heb alles dus ook heel goed kunnen loslaten. Als ik nu op het bedrijf ben en ik zie dat iemand iets fout doet, dan ga ik niks tegen die persoon zeggen, maar ga ik naar de verantwoordelijke van die afdeling en meld ik daar het probleem, zodat deze verantwoordelijke eens kan gaan kijken. Ik ga hier niet rondlopen als een tirade zodat ze niet gaan denken dat die oude grommelaar weer daar is. De mannen weten ook dat als ze zelf een probleem hebben dat ze dat ook met bij kunnen bespreken, dat noem ik openheid.

Heeft de rest van de familie ook een stem gehad in het aanwijzen van een opvolger?

Nee niet echt. Ik heb het natuurlijk wel samen met mijn vrouw besloten, met wie ik samen het bedrijf heb opgestart. Het is belangrijk, want een vrouw heeft een andere visie en ik heb haar altijd daarin betrokken en ik heb haar daar ook inspraak over gegeven. Ik heb die bedrijf niet alleen opgebouwd. Je hebt een fantastische vrouw nodig om succesvol een bedrijf te kunnen uitbouwen, want alleen kun je dat toch niet allemaal.

Heeft u zich actief ingezet om de schoonzoon klaar te stomen voor de leiderschapspositie?

Hij heeft zich daar zelfs steeds zeer goed in gemanifesteerd. Zoiets moet je autoritair doen. Je hebt dat of je hebt dat niet. Mijn schoonzoon heeft dat, hij kan zaken een bepaalde richting opsturen. Naderhand moet je als voorganger daar ook niet mee gaan moeien. Als ze fouten maken moeten ze

daar zelf van leren. Als het echt mis zou kunnen gaan kan ik ingrijpen, maar dat heb ik tot nu toe nog niet zo gevoeld en dan moet je ze laten verder doen.

Dat was dus meer een natuurlijk proces?

Ja dat klopt. DV is al meerdere jaren hier en als ik zie met welke cijfers we begonnen zijn en welke cijfers we nu hebben, dan is dat een enorm verschil.

Heeft u de opvolging uitvoerig gepland?

Ik had op voorhand mijn eigen ideeën en dan moet vervolgens iemand dat perfect juridisch op papier zetten, want dat kan ik natuurlijk niet. Ik kon wel bespreken met een notaris wat ik in gedachte had en dan vragen of dat goed is of dat het beter kan. De notaris in Nederland heeft een hele aanvulling gedaan en ons geholpen met het bedrijf over te geven.

Als u kijkt naar de leiderschapstijl van de schoonzoon, zijn er dan zaken die je anders zou gedaan hebben?

Mijn schoonzoon had natuurlijk een heel andere visie toen hij de leiding had. Hij zag alles veel groter en veel breder, omdat hij ook de talenkennis had. Ik zag op heel korte tijd dat het goed liep allemaal en dan moet je je ook niet meer terug gaan moeien vind ik. Dat moet ik wel zeggen dat hij altijd heel open naar mij is geweest, zodat ik daar ook een goed gevoel bij had. Als hij zelf met vragen komt of zelf aangeeft wat de toekomstplannen zijn dan praat ik daar met hem over, maar als hij dat niet zou gedaan hebben had ik hem niet met vragen lastiggevallen. Als het een keer goed draait moet je dat zo laten.

Hier is heel goed nog rekening gehouden met de familie. Ik heb nog een derde dochter in Frankrijk en die heeft ook een deel moeten krijgen uit het bedrijf. Dat wist DV heel erg goed en daar hebben ze hiervoor moeten werken zodat ze haar deel van de vergoeding kreeg. De notaris had dat allemaal vastgelegd en op het moment van de overname werd alles eerlijk verdeeld onder drie. DV heeft altijd meegeholpen en meegedacht om te zorgen dat die derde dochter ook haar deel van de vergoeding zou krijgen. Daar is hij heel open in. Als er iets niet zou gaan laat hij dat weten en dat is belangrijk om hier open over te zijn.

Welke houding moet de schoon-CEO hebben ten opzichte van de schoonvader en de rest van de familie?

Toen de kinderen van DV jong waren zijn die veel bij ons geweest, wij hebben die altijd van school gehaald en hebben ervoor gezorgd. We brachten die overall heen. Op het laatste moment waren we zoveel met de kleinkinderen bezig dat we zelf op de achtergrond bleven staan. We bereiken zelf ook een bepaalde leeftijd en hebben ook zelf enkele hobby's die we graag zelf willen uitoefenen. Op begeven moment hebben we gezegd dat ze nu zelf meer er mee bezig moeten zijn. Ik vis graag en wou dat graag meer willen doen. De kleinkinderen zijn bepaalde hobby's gaan doen zoals karten en paardrijden, die ik wat gevaarlijk vind. Ik had veel liever dat de ouders daar bij waren. Er moet altijd een iemand van hun bij zijn.

Is het belangrijk dat de schoonfamilie ten alle tijden objectief en neutraal blijft?

Met de schoonfamilie zijn we op verjaardagen en dergelijke samengekomen en die hebben zich nooit met onze familie gemoeid en ik heb me nooit met hun familie gemoeid en dat is altijd goed gegaan. Van het moment dat de schoonzonen bij ons in de familie zijn gekomen heb ik die altijd gezien als mijn eigen zonen en dat hebben ze altijd gevoeld. Dat moet je bewerken en mee bezig zijn om ervoor te zorgen dat ze een goed gevoel hebben.

Bij de overdracht van de aandelen hebben de schoonzonen geen invloed gehad. Dat vind ik ook zo positief aan hun dat ze vanaf het begin betrokken waren en ze wisten wat hier mogelijk was. Ze wisten wat ze financieel in hun schoten geworpen kregen en dat hebben ze altijd gewaardeerd van mij en mijn vrouw. Ik vind het heel fijn dat ze zich nooit daarin gemengd hebben wat naar mijn kinderen gaat. Mijn schoonzonen zijn ook mijn kinderen, maar wel van een andere bloedlijn. Ik heb nooit meer van hun gevraagd dan goed voor mijn dochters te zorgen. Ze hebben nooit iets moeten inbrengen.

Tot nu toe heb ik ook nog geen minuut getwijfeld aan het respect dat ze voor mij hebben en de open manier van communicatie die er is. Meer moeten wij niet hebben.

Welke kenmerken zou een goede schoon-CEO moeten hebben?

Hij moet een heel open persoon zijn. Hij moet streng voor zichzelf zijn, geen domme dingen doen en als er beslissingen genomen moeten worden moet dat met anderen besproken worden, zeker in bedrijven die een bepaalde grootte hebben en waar het over kapitalen gaat. Bespreken met mensen die ervoor gestudeerd hebben.

Ik heb bijvoorbeeld altijd bewust gekozen voor een boekhouder die mee in het bedrijf zit. Dat moet een hele goede zijn en dat mag iets kosten. Ik heb altijd bij een zeer goede accountant in Hasselt gezeten en heb dat altijd als zeer fantastische mensen en als je een keer een goede accountant hebt moet je daar bij blijven, want het gras lijkt ergens anders altijd groener. Als iemand me goed behandelt en open is moet je daar bij blijven en dat doen ze nu nog. Er waren op begeven moment waren er fouten gemaakt bij een order en ik moet zeggen daar heeft David heel kortdaat opgetreden naar de boekhouder toe en ze hebben dat ook rechtgezet, ook financieel. Als een boekhouder veel geld kost moet er een terugverdien effect zijn van die boekhouder. David had dat heel snel door dat

een boekhouder aansprakelijk gehouden moet worden en zijn kosten moet terugverdienen. Bij zulke boekhouders zitten veel mensen en die komen hier onbekend binnen en die moeten bijgestuurd worden. David was in dat geval echt de CEO en daar ben ik trots op. Zoiets moet je kunnen rechtzetten als CEO.

Welke rol heeft u als voorganger nog gespeeld om de integratie te vergemakkelijken?

Ik heb voor mezelf uitgemaakt dat ik me zakelijk met niks meer betrek. Ik kom iedere dag en hier liggen zoveel zaken van vroeger. Ik ben me nu al maanden aan het bezighouden met opruimen. Een werkmans kan niet weten welke dingen weg mogen en welke nog nut hebben, ik kan dat wel beoordelen en dat ben ik nu voor hun aan het opruimen. Ik ga wel kijken naar werken die ze gerealiseerd hebben of als ze bepaalde problemen hebben. Laatst was er een probleem met een lek in een container en dan kunnen ze wel vragen aan mij of ik even wil komen kijken, maar dan wil ik niet dat er iemand anders bij is, enkel mijn schoonzoon en ik. Ik wil daar niks gaan uitleggen aan dat bedrijf, ik wil wel advies geven aan mijn schoonzonen hoe ze bepaalde dingen kunnen oplossen. Dat hoop ik nog jaren te kunnen doen, ik voel me ook heel goed hier. Ik heb geen moeite gehad om de leiding los te laten. Ik vind het belangrijk dat de volgende generatie de ruimte krijgt. Ik vind dat als ze fouten maken ze die zelf moeten kunnen oplossen. Ik heb zelf ook fouten gemaakt en daar moet je van leren. Als je dat nooit ervaart kun je ook niet doorgroeien., want uit de fouten moet je leren. Ik heb hier bepaalde zaken gerealiseerd die voor mij een weet zijn en voor anderen een raadsel. Dat moet je kunnen tewerkstellen. Hoge bomen vangen veel wind en ik vang liever veel wind, want commentaar krijg je toch altijd. Komt altijd van buitenaf. Ik ben altijd mezelf gebleven, maar wel heerlijk. Ik heb me laten omringen door een geoloog van de U Hasselt die me heeft bijgestaan bij de grondvervuiling. Hij gaf me heel goede raad, maar ik moest de beslissingen verkondigen naar de overheid toe. Die man heeft me 35 jaar lang vakkundig bijgestaan. Ik vind het heel belangrijk om mensen rond je te zoeken die goede raad geven. Alleen kun je het niet, want je bezit niet alle kennis. Van slimme mensen kun je iets leren.

Bijlage 3: Interview schoonfamiliale CEO B:

Wat is precies u rol binnen het bedrijf en de groep?

Ik ben algemeen directeur of zaakvoerder van bedrijf E en ik zetel ook in de Raad van Bestuur van de groep dC. De groep dC is een holding, die alle andere vennootschappen binnen de groep overkoepelt. In die RvB zetel ik ook. Mijn rol is om binnen bedrijf E, samen met mijn managementteam, het bedrijf aan te sturen op nationaal en internationaal vlak. We hebben niet zo een grote hiërarchische lijn, maar die is er toch wel. On het MT hebben we het middenkader, waaronder de ondersteunende diensten, IT, contractverantwoordelijken, teamleaders en kwaliteitsverantwoordelijken zitten. Binnen de groep is er een andere zaakvoerder/ CEO en dat is NW en hij is vooral verantwoordelijk voor de retail. Dan hebben we bedrijf L en D en daar zijn we momenteel allebei mee bezig, maar ik ga niet zeggen dat ik momenteel mijn schouders niet mee onder de retail steek, omdat daar toch wel iets meer aandacht nodig is. Mijn schoonvader zetelde tot afgelopen jaar mee in de RvB en hij wordt eerst maands vervangen door een bestuurder. Mijn schoonvader gaat meer naar de raad van strategie, dat is toch de bedoeling.

Hoe bent u zelf betrokken geraakt bij het bedrijf en was dit voor u vanzelfsprekend om bij het familiebedrijf te gaan werken?

Ik kom uit een heel andere branche, uit de horeca, maar de muren werden te klein voor mij en toen ben ik maar, ook omdat mijn echtgenote niet de ambitie had om de horeca in te gaan en hier al in de boekhouding werkte, helemaal onderaan begonnen bij het familiebedrijf in de bandenbranche en ook daar werden de muren opnieuw te klein voor mij na vijf jaar en ben ik in de ontwikkeling gestapt van wat nu bedrijf E is, wat ook een bedrijvengroep geworden is.

Was het voor de schoonvader vanzelfsprekend dat u in het bedrijf kwam werken?

Absoluut niet, hij viel van zijn stoel af. Hij had al heel andere plannen. Hij zag zich al elke zaterdag en zondag lekker eten, niet dat het restaurant amigos zou worden, maar hij zag mij, want ik zat toch niet in het minste restaurant te koken, we waren op Michelin ster niveau bezig en hij zag dat al helemaal zitten. Na mijn legerdienst ben ik een sollicitatie gaan doen en ik moet zeggen dat de familie toen ook heel even in rep en roer stond en dacht van schoenmaker blijf bij je leest. Ik zag het niet meer zitten in de horeca en je moet keuzes maken. In de horeca ga je ofwel samen of je gaat niet. Dan ben ik mar gewoon gaan werken als arbeider bij bedrijf BdC en dan ben ik door alle afdelingen gezwommen, magazijn en productie. Dat heb ik uiteindelijk allemaal in een jaar en vier maanden doorlopen. Vervolgens ben ik vier jaar lang filiaalverantwoordelijke geweest. Uiteindelijk ben ik dan begonnen met het ontwikkelen met de 24 uren service en door met bedrijf E.

Werd u als lid van de familie gezien of als een externe?

Ik werd absoluut niet als een familielid gezien. Ik was meer een vreemde eend in de bijt, wie had dat nu verwacht? Dat is ook niet de cultuur van het bedrijf, zo hoort het ook niet vind ik. Het ging zelfs tot uitspraken van "schoenmaker blijf bij je leest" en "wat gaan ze daar mee doen? Hij heeft

toch een heel andere opleiding gehad?" Ik heb me daar ook niet mee bezig gehouden. Als je je daarmee gaat bezighouden ben je fout bezig.

Na verloop van tijd werd het vanzelf iets anders, maar ik ben er totaal niet mee bezig geweest. Ik heb me altijd gewoon met mijn eigen ding beziggehouden en dan bouw je natuurlijk op een andere manier je autoriteit op.

Heeft u zich extra moeten bewijzen?

Dat Sowieso. Daar heb ik geen enkele minuut spijt van. Ik zal hetzelfde doen met mijn zoon en mijn schoonzoon later, die zal het heel cru gesteld het schuim op zijn bek moeten hebben om hier te mogen werken. Hij zal ook eerst ergens anders moeten werken, we hebben een charter.

Welke afspraken zijn er gemaakt, mocht er onverhoopt iets foutlopen?

Dat was in die tijd allemaal niet zo professioneel. Alles hangt natuurlijk af van het huwelijksstelsel je stapt. Daar is al veel mee gezegd. Mocht er iets fout gaan, het lange termijn denken heeft bij mensen van die generatie een houdbaarheidsdatum. Ze doen het wel hoor, maar ik denk dat ze dat doen tot hun 62-63^{ste} en dat dat begint af te takelen binnen een familiebedrijf, omdat ze vechten tussen die emotie en die rationaliteit en dat gaat niet altijd goed samen. Ik heb het idee dat je dan altijd met een heel korte termijn verhaal zit, spijtig genoeg. De ene doet het goed en begint al vroeg aan de opvolging en de generatieswap, maar de andere houdt stijf vast aan dat verhaal en dat bedrijf en de inhoud. Ze hebben vooral schrik om oud te worden. Dat is gewoon zo, dat is menselijk. Dan krijg je eigenlijk te maken met toch wel een narcistische trek van de ondernemer. Iedereen heeft dat of die nu Piet, Jan of Bill Gates heet, die zijn eigenlijk allemaal een beetje een narcist. Dan komt het narcisme effectief naar boven, als ze moeten loslaten, als een duidelijke karakterstoornis. Dat is al genoeg bewezen en dat is bij ons zeker niet anders.

Wanneer werd het u voor u duidelijk dat u de rol van CEO zou uitvoeren?

Die kans pak je zelf, niemand zit op u te wachten.

Wat zijn de redenen geweest om die kans te pakken?

Bedrijfsbelang. Absoluut bedrijfsbelang. Ik denk dat als je uit eigenbelang een rol als CEO of zaakvoerder inkleedt loopt het fout. Je moet er natuurlijk zelf ook beter van worden, maar het bedrijfsbelang moet voorop staan. De competentie is ook heel belangrijk. Als je dit allemaal doet ga je in veel branches, of je moet al pech hebben, een mooie carrière tegemoet.

Is er ooit gedacht om een externe CEO aan te stellen?

Daar zijn we nu volle bak mee bezig. Het kwam ook al eerder ter sprake. Dit bedrijf heet al een eerste uitkoopronde gehad, waarin de broer van mijn schoonvader uiteindelijk is uitgekocht. Code Buysse snoei de boom. Toen kwam eigenlijk al ter sprake dat ofwel de boom gesnoeid ging worden, ofwel dat er zo snel mogelijk een externe CEO aangesteld zou worden, die het hele bedrijf zou moeten professionaliseren, ook naar de Raad van Bestuur en de actieve en passieve aandeelhouders. Men was er om dat moment nog niet klaar voor en is er uiteindelijk besloten om de boom te snoeien, hetgeen ik ook goed vond. Beide keuzes waren goed, maar daarna is de professionaliseringslag weer een beetje tot stilstand gekomen spijtig genoeg. Ik heb geen enkel probleem met de komst van een externe CEO.

Vormt de schoon-CEO hier een brug tussen verschillende generaties?

Absoluut. Niet alleen een brug, maar wat is nu precies een brug. Is zo een brug altijd goed voor het bedrijf, want je kan daar mensen heel ongelukkige mee maken. Als je kijkt naar de families, die komen uit een generatie die heel lang meegegaan is en waarin ze in posities geduwd zijn waar ze eigenlijk helemaal niet gelukkig waren en waar ze vandaag misschien nog steeds niet gelukkig zijn. Ze gaan dat vandaag de dag natuurlijk niet meer toegeven, dat is begrijpelijk en menselijk, maar waar het vooral in die generatiebrug eigenlijk ontbrak was competentiebeleid binnen de families en hoe competent zijn deze families. Wat is belangrijker? Competentie of familie? Voor mij is dat competentie, laat ik daar heel duidelijk in zijn. Dat is een moeilijke kwestie, maar ik ben daar heel duidelijk en transparant over, ook naar de familie.

Waren er familieleden, zowel actief als passief, die twijfels hadden bij de steeds groter wordende rol van u binnen het bedrijf?

Ja continu, dat is altijd. Ik denk als je in een familie zit dat dat altijd zo is.

Heeft de schoonvader u klaargestoomd voor de positie van CEO?

Nee ik denk dat ik zelf mijn pad gevonden heb en toch op begeven moment moet je voelen bij welke ancients je je goed voelt en goed mee gaat. Ikzelf heb iemand gehad die ik als coach zie. Die man heeft vele jaren bij dit bedrijf gewerkt en die heeft mij wel goed gecoacht. En kwestie waarden en normen heb ik toch wel van mijn schoonvader meegekregen in het tijdperk dat hij nog heel goed functioneerde op dat vlak. Het jonge ondernemerschap is niet eeuwig en zelfs het mature ondernemerschap zijn niet eeuwig. Ik denk dat mijn schoonvader een paar stukken inzake normen en waarden meegegeven heeft, maar als coach zie ik toch meer die werknemer.

Heeft de schoonvader wel een rol gespeeld in bijvoorbeeld de planning van het opvolgingsproces?

We hebben het altijd zelf moeten inleiden. Hij is de pater familias, maar is daar totaal niet mee bezig geweest. Hij heeft het beeld dat alles een beetje om hem draait en dat het bedrijf niet verder kan

zonder hem. Als je de kans niet pakt om je 63^{ste} of 65^{ste} om met de opvolging bezig te zijn en om daar iets moois van te maken en het bedrijf klaar te maken, want dat is volgens mij een van de moeilijkste dingen die er bestaan, ik kom dat straks ook tegen. Ik ga dit bedrijf klaarmaken zodat het goed opgevolgd wordt.

Het is aan de ene kant nuchter om al ruim op tijd te denken aan de volgende generatie en de continuïteit en aan de andere kant is er ook een pak werk verbonden. Niemand zit te wachten op de opvolging. Je doet liever iets anders. Hij is met het bedrijf bezig en met zijn klanten en daardoor wordt het steeds maar aan de kant geschoven, terwijl het o zo belangrijk is, zeker met de vergrijzing, dat er vroeg genoeg aan gedacht wordt. Dat is eigenlijk een fout die ik mijn schoonvader wel een beetje "verwijt". Allee verwijt, tussen aanhalingstekens.

Wie zegt dat mijn zoon de zaak zal opvolgen, misschien zal het wel het vriendje van mijn dochter worden. Mijn dochter zal het niet worden, maar wie zegt dat ze geen passieve rol kan gaan spelen? Het hangt er allemaal een beetje vanaf. Dit bedrijf heeft verschillende takken en waar kan je beter de vastgoedtak onderbrengen dan bij de notaris die ook familie is? Bij en notarieel juriste, je kan het niet beter hebben. Uiteraard moeten ook daar de competenties kloppen en moeten we tevreden zijn van het werk. Je hebt enerzijds het stuk van externe expertise en professionalisme, maar ook bewaking.

Heeft de Raad van Bestuur een rol gespeeld in de aanloop naar de opvolging?

Nee, deze was niet professioneel genoeg en daar zijn ook slaande deuren over geweest. Dat zijn we nu aan volle bak aan het professionaliseren om goede sturing te geven aan dit bedrijf. Het was teveel organisch en aan dat organische werd maar steeds vastgehouden en het werd niet altijd onderbouwd en becijferd, de verdienmodellen, toekomstmodellen, visie, visie over 4 jaar, hoe zit het bedrijf er in 2020 werden niet besproken. Sommige bedrijven stellen die vragen wel, er zijn bedrijven die deze modellen gewoon niet maken en ze zelfs niet aan denken. Deze kijken gewoon naar morgen en denken we zien morgen wel wat we doen, misschien denken ze na over morgen. Ik denk dat dat voor een bedrijf met zoveel werknemers niet is gepermitteerd en dan beginnen de slaande deuren, omdat het gewoon niet gepermitteerd is.

Was u bewust bezig met uw leiderschapstijl?

Ik was vroeger een hele brutale hond. Ik heb mijn eigen eiland kunnen zetten en ik heb heel weinig last gehad van familieleden. Men zag dat het goed verdiende en het was goed. Ik heb me wel op begeven moment in de "we" situatie gezet door me te omringen door een heel goed MT. Vroeger moest ik praten over "bedrijf E en ik" en nu is het "wij bedrijf E", omdat ik wel aan competentiebeleid gedaan heb en intussen we over we kunnen spreken en ik een geweldig team rond me zitten heb, die echt vooruit gaan, zeer betrokken en gepassioneerd zijn. Dat is dan meer over bedrijf E gesproken, maar over het familiebedrijf ziet het er wel even anders uit. Daar hebben we nog altijd geen MT en zijn we volle bak nog aan bezig.

Is het belangrijk dat een CEO zich als een tegenhanger opstelt ten opzichte van de voorganger?

Ja, hier is het eigenlijk het tegenovergestelde verhaal en ik vind het spijtig om dat te moeten zeggen. Als de familie te lang gaat vasthouden aan familiaal beleid, hetgeen wil zeggen met heel veel emotie, dan kan je soms echt de andere kant opgroeien. Dan krijg je eigenlijk, uit belang voor de familie, een vervaging van de normen en waarden binnen de eigen familietak en bedrijven. Het bedrijfsbelang gaat voorop, maar op gegeven moment gaan familieleden zich aan hun naam verbinden en zeggen van "kijk ik zit hier wel op deze positie en jij bent wel mijn overste, maar als je niet oppast ga ik naar mijn vader om te zeggen dat ik het niet met u kan vinden." Er zijn heel veel valkuilen en je moet daar heel erg voorzichtig mee zijn. Hoe langer je wacht met de professionalisering van het bedrijf, des te sneller de normen en waarden, net in dat bedrijf, gaan vervagen, dan in niet-familiebedrijven. Ik heb hier het voorbeeld voor me. Binnen bedrijf E hebben we een duidelijke missie en visie, die wordt gedragen en niet enkel tegen de muur hangt. In de bandenretail binnen de groep hebben we dat niet. Bestaat gewoon niet. Bij bedrijf E is de missie er al 7 jaar maar bij bedrijf BdC nog niet, want dat zou allemaal niet nodig zijn en dat is allemaal maar theorie volgens sommigen. Men weet het altijd beter en daar stel ik me toch wel veel vragen mij. Het heeft dan ook niks meer met emotionele intelligentie te maken, een familiaal vindt gewoon dat die heel veel rechten heeft en doordat hij zich in die positie zet gaan effectief de normen en waarden binnen dat bedrijf vervagen, hetgeen heel erg gevaarlijk is.

Denkt u dat u bepaalde dingen opmerkt omdat u schoonfamilie bent, en dus een meer externe blik hebt?

We denken het wel, ook mijn MT. Wij zijn zeer autonoom, wij kunnen vandaag naar de aandeelhouders stappen en zeggen dit is het resultaat. En ook naar de resultaatsverbintenissen toe is het gewoon heel anders denken.

Hou zou de schoon-CEO zich moeten opstellen ten opzichte van de familie en schoonvader om zonnede conflicten te vermijden?

Negotiëren kan je tot in het hiernamaals, het is echt zo zot. Als je je teveel in inlaadt op negotiatie of tolerantie. Je moet oppassen met tolerantie, je moet lijnen trekken, uiteraard als je tegen de

oprichter praat of tegen de kinderen van de oprichter dat is nogal een verschil. Met de kinderen van de oprichter, met alle respect, daar spreek ik over puur competentiebeleid. Met de oprichter zelf ga je toch wel op een zeer respectvolle manier om, maar je trekt wel je lijnen. Ze verwachten zich er niet altijd aan, maar ze zullen er wel mee moeten leren leven. Niet iedereen en dat lukt ook niet voor iedereen altijd, maar je moet, opnieuw, dat bedrijfsbelang naar voren schuiven en kunnen inzien wanneer er echt niet uit bedrijfsbelang gehandeld wordt en zich er vervolgens ook niet mee moeten kunnen verzoenen. Dat is u lijn van correctheid en dat zijn de normen en waarden van u bedrijf. Dat is wat ik ook bedoel met de vervaging van de normen en waarden binnen het echte familiebedrijf, dat is het gevaarlijkste wat je kan overkomen. Dat projecteert zich dadelijk naar de staf, naar de mensen, naar de werkvloer. "Die familiant mag dat dus ik mag dat ook"

Vandaag de dag als je puur naar salarisverdeling kijkt. Wij streven binnen bedrijf E niet zo zeer naar salaristransparantie, maar als iemand van HR morgen de map met alle loonfiches laat vallen dat we dan deze map samen kunnen oprapen en niet dat die raar bekeken moeten worden. Ik streef naar een mate van transparantie zodat er een systematiek in zit. In ons moederhuis is het paard op hol. Dan krijg je opnieuw mensen die zich gaan spiegelen aan een ander. Mogelijk krijg je familianten die niet op het prestatieniveau zitten als die andere en toch wel 1/3 meer verdienen. Dat is zo ziek en echt een hele zware. Als groeibedrijf moet je zoiets meteen opruimen.

Vindt u dat de schoonfamilie ten alle tijden objectief en neutraal moet blijven als het gaat om familie zaken en conflicten?

Ik spreek nu vanuit mijn rol als familie en niet als EBTS, maar als zijnde familielid. Wij gaan op dit moment alweer door de tweede oefening van een mogelijke buy-out. Alles wat op privé vlak, in de vererving, enzovoort zit, daar hebben wij geen zaken mee, in de versterkte niet. Dat is een familiale kwestie, dat zijn familiale toestanden en dat moet onder de familie uitgeklaard worden. Dat is een stukje successie en vererving, alsjeblieft, daar heeft de schoonfamilie niks mee te maken. Tenzij ze uiteraard zelf iets opgebouwd hebben en zeggen van nu wil ik zelf ook in dat aandeelhouderschap en dan moeten ze dat ook inleiden, verkopen en inkopen op tijd doen.

Anderzijds zijn er de conflicten op de werkvloer van medewerkers en heel cru gesteld hoort dat niet thuis op de werkvloer. Voor ons is het zo als er morgen een familiant binnen komt bij EBTS, is er een duidelijk charter geschreven en daar staat een duidelijke instructie in en die lijnen zijn getrokken. Die lijnen zijn voor iedereen hetzelfde en de hiërarchische lijn wordt daar gerespecteerd.

Ik kan er alleen maar van dromen dat stel dat we een goede familiant hebben die na verloop van tijd niet meer naar behoren presteert en we daar echt problemen mee hebben. Dat we dan in een gesprek met de familie kunnen zeggen van we zitten hier echt met een probleem, maar naar de werkvloer zal mijn stelling heel duidelijk zijn. We lossen dit op vanuit directie, dit kan niet. Het correct of niet correct blijft hetzelfde op de werkvloer. Is het correct dan is het correct, is het niet correct dan is het niet correct, ookal is het een familiant, dat is de werkvloer. Blijft dit probleem zich chronisch aanhouden dan moet je er iets aan doen, maar het mag de werkvloer niet lastigvallen. Dan pak je dit mee naar de familie en bespreek je wat er nu met dit probleem gedaan moet worden. Je laat dergelijke situatie je werkvloer niet pollueren, want dat is pure pollutie van de werkvloer. Dat klinkt heel brutaal, maar het is wel zo.

Is het dan belangrijk om met de familie te overleggen als zich zoiets voordoet?

Eerst en vooral het standpunt staat daar. Toch moet je naar de familie toe zeggen van kijk dit en dit en dit hebben we gedaan vanuit het bedrijf en we hebben dit geprobeerd. Je gaat altijd in de situatie komen van mijn kind, schoon kind en dat mijn kind altijd onterecht werd behandeld en ieder zal altijd zijn verhaal hebben op dat moment, maar dan pak je opnieuw het bedrijfsbelang en dan schuif je dat voorop. Dan spreek ik zelfs niet over een community, gewoon over een bedrijfsbelang. Hij functioneert en er ontstaat een conflictsituatie en het is niet correct, maar het kan ook correct zijn wat de familiant zegt en dan ga je je even goed en even professioneel gaan gedragen naar de andere personen, de niet-familianten op de werkvloer, want anders gaan deze claimen dat de familianten bepaalde voorrechten hebben ten opzichte van de rest. Deze oefening moet altijd zeer objectief blijven.

Dit soort afspraken kunnen dan ook in een familie charter geschreven worden?

Absoluut, het staat er ook in bij ons. Ik denk niet dat iedereen het altijd leest, maar het staat er wel degelijk in.

Heeft een schoon-CEO baat bij de aanwezigheid van een externe vertrouwenspersoon binnen het bedrijf? en wie vertolkt die rol in uw geval?

Sowieso. Momenteel zijn we met twee bestuurders, NW en mezelf. Momenteel zijn wij ook de RvB aan het uitbreiden, maar een vertrouwenspersoon is belangrijk. In mijn geval zijn deze vertrouwenspersonen toch wel de leden vanuit het MT uit mijn jargon hoor. De coach heeft mij in een bepaalde richting geduwd en toen had ik dergelijke problemen ook niet. Ik werd geduwd en op gegeven moment ben ik volledig op mijn eigen schoenen gaan staan en heb ik mijn eigen stappen gezet. Toen heb ik eigenlijk weinig last gehad van de familie, ik moest alleen zien dat het resultaat klopte. Ik denk ook dat ze me alleen daarom met rust gelaten hebben.

Bespreekt u dan ook bepaalde frustraties met deze vertrouwenspersonen?

Eigenlijk wat ik straf vind is dat ik deel uitmaak van de werkgroep van het VKW en dat heeft me toch heel erg geholpen. Mensen zeggen altijd je moet er maar tijd voor hebben, maar mij helpt het enorm. Binnen de groep zijn het wel privéondernemers en tot zes/zeven jaar geleden zaten daar nog allemaal ondernemers van de oude stempel, die nu geïnviteerd worden om naar de grijze massa te gaan. Nu zitten daar allemaal jonge ondernemers zoals ik. VKW Limburg vooral, want ik denk dat dat heel uniek is en dat die werkgroepen het kloppend hart is van het ondernemerschap in Limburg, je moet dat maar eens opzoeken. Daar worden dingen onder elkaar besproken, daar zit je met de zoon, de schoonzoon, de schoonzus, maar allemaal met dezelfde problematieken. Vakbondskwesties, sociale kwesties, je zit met heel mooie discussies en er wordt vergeleken met hoe er bij anderen aan toe gaat. Die werkgroepen zijn voor mij toch wel een heel groot klankbord en daar zit heel veel transparantie op. Dat is echt super, er zijn verschillende werkgroepen, PO1, PO2, PO3 en PO4 en dat is echt super. Voor Limburg heeft dat geen windeieren gelegd.

Denkt u dat de professionalisering van de RvB helpt bij het bijvoorbeeld vormen van een klankbord voor het nemen van beslissingen?

Nee dat wil ik net niet dat dat gaat gebeuren. Een RvB is zeer professioneel, zeer strak, rapporteert, stuurt bij. Telt en stuurt en gaat om met verschillende netto netto, zuivere aspecten, die dan op een transparante en correcte manier gerapporteerd worden en wat er dan mee gaat gebeuren is een andere zaak. Een RvB hoort zeer gedisciplineerd te werken, natuurlijk wel heel open. Een RvB is voor mij geen klankbord. Als de RvB als klankbord zet heb je een probleem. Een RvB heeft invloed op beslissingen en hoeft dus niet als klankbord te dienen ten opzichte van de familie.

Wat is de rol van de voorganger, u schoonvader, geweest na de opvolging? Bijvoorbeeld in een adviserende rol?

Mijn schoonvader is een heel particulier, speciaal verhaal op dit vlak. Hij probeert dat nu toch wel op te pakken, maar spijtig genoeg niet. We hadden dat graag zo gehad en dat zou de ideale rol geweest zijn, maar dat is niet zo gebeurd. Het probleem is ook het niet kunnen loslaten. Het heeft te lang geduurd. Mijn schoonvader is nu 76 en heeft een gezegende leeftijd, een gezegende gezondheid en staat als persoon mooi in zijn leven, maar hij heeft het traject te lang voor zich uit geschoven en houdt alles vast om nog een mate van inzage en inspraak te hebben.

Bijlage 4: tabel tijdsbesteding

	20/08/2016-15/11/2016	10/10/2016-30/12/2016	10/01/2017-15/03/2017	01/04/2017-19/04/2017	20/04/2016-17/05/2017	18/05/2017-30/05/2017
probleemstelling en onderzoeksplan						
Literatuurstudie						
Vorbereiden masterproef-seminarie						
Uitwerken interviews						
Empirische analyse						
Conclusie uitwerken						

Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:
Opvolgingsproces van een schoonfamiliale CEO in het familiebedrijf

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

Jaar: **2017**

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,

Westerterp, Job-Jaap

Datum: **24/06/2017**