



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

## Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische wetenschappen: handelsingenieur

### **Masterthesis**

#### ***De rol van de adviseur in een privaat familiebedrijf in Vlaanderen***

#### **Sander Willems**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen: handelsingenieur, afstudeerrichting accountancy en financiering

#### **PROMOTOR :**

Prof. dr. Nadine LYBAERT

#### **BEGELEIDER :**

Mevrouw Ine UMANS



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

[www.uhasselt.be](http://www.uhasselt.be)  
Universiteit Hasselt  
Campus Hasselt:  
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt  
Campus Diepenbeek:  
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

**2017**  
**2018**



# **Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen**

master in de toegepaste economische  
wetenschappen: handelsingenieur

## ***Masterthesis***

### ***De rol van de adviseur in een privaat familiebedrijf in Vlaanderen***

#### **Sander Willems**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen:  
handelsingenieur, afstudeerrichting accountancy en financiering

#### **PROMOTOR :**

Prof. dr. Nadine LYBAERT

#### **BEGELEIDER :**

Mevrouw Ine UMANS



## **Woord vooraf**

Deze masterproef kwam tot stand in het kader van het afsluiten van mijn masteropleiding Handelsingeneur, met afstudeerrichting Finance/TIM, aan de Universiteit Hasselt. Ze heeft als doel de rol van de adviseur in Vlaamse private familiebedrijven uit te lichten, in het bijzonder in de situatie van een overdracht. Naast de kennis die ik heb opgedaan tijdens mijn opleiding, heeft het uitwerken van deze masterproef veel tijd en inzet gekost. Gelukkig kreeg ik steun van een aantal mensen, die ik langs deze weg graag wil bedanken.

Eerst en vooral wil ik graag mijn promotor, Prof. dr. Lybaert, en co-promotor, mvr. Umans, bedanken voor de deskundige begeleiding en raadgeving. Hun opbouwende kritiek vormde een grote hulp bij het uitschrijven van deze masterproef.

Daarnaast wil ik graag ook alle geïnterviewde bedrijfsleiders en bedrijfsadviseurs bedanken voor hun kostbare tijd. Bovendien dank ik hartelijk het Research Center for Entrepreneurship and Family Firms voor het aanreiken van de dataset die gebruikt werd in deze masterproef.

Tenslotte bedank ik mijn ouders voor hun steun en geduld, niet alleen tijdens het uitwerken van deze masterproef maar gedurende mijn hele opleiding. Zonder hun had ik niet kunnen bereiken wat ik vandaag bereikt heb.

Sander Willems

Juni, 2018



## **Samenvatting**

Familiebedrijven vormen een belangrijke schakel in de Belgische economie. Bijna 80% van de vennootschappen in België vallen onder de noemer van een familiebedrijf waardoor ze zorgen voor een grote tewerkstelling. Binnen familiebedrijven is er een complexere dynamiek aanwezig dan in niet-familiebedrijven omwille van de aanwezigheid van een familiale dimensie. Dit zorgt ervoor dat familiebedrijven en niet-familiebedrijven aanzienlijk van elkaar kunnen verschillen op bepaalde gebieden. Net zoals niet-familiebedrijven maken familiebedrijven gebruik van verschillende adviseurs bij de bedrijfsvoering. Deze adviseurs kunnen verschillende achtergronden hebben en aangesteld zijn voor diverse taken. Tegenwoordig vormt opvolging binnen familiebedrijven een groot probleem. Zo overleeft twee derde van de familiebedrijven de overgang naar de tweede generatie niet. Aangezien familiebedrijven belangrijk zijn in de Belgische economie, is dit een ernstig probleem. Adviseurs kunnen familiebedrijven helpen bij het opvolgingsproces en mogelijk zorgen dat dit vlotter verloopt. De rol van de adviseur in familiebedrijven en specifiek tijdens het opvolgingsproces is echter nog weinig onderzocht daarom dat de centrale onderzoeksvraag van deze masterproef luidt: Wat is de rol van een adviseur binnen een privaat familiebedrijf in Vlaanderen en in het bijzonder tijdens het opvolgingsproces?

Om een antwoord te formuleren op de centrale onderzoeksvraag worden zeven deelvragen opgesteld die handelen over de volgende onderwerpen: familiebedrijven en het verschil tussen een familiebedrijf en een niet-familiebedrijf (1), type familiebedrijfsadviseurs en hun attributen (2), het interventieproces van adviseurs (3), invloed van de context op adviseurs (4), de invloed van een adviseur op de resultaten in een familiebedrijf (5), het verschil tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven omtrent het type adviseurs (6) en de rol van de adviseur tijdens het opvolgingsproces (7). Specifiek wordt er in deel II gestart met een grondige literatuurstudie die ingaat op familiebedrijven, adviseurs binnen familiebedrijven en opvolging binnen familiebedrijven. Deelvraag 1 wordt uitsluitend aan de hand van de literatuurstudie opgelost, voor de overige deelvragen vormt de literatuurstudie de basis voor verder onderzoek.

Na de literatuurstudie wordt in deel III overgegaan tot het eigenlijke empirisch onderzoek dat bestaat uit een kwalitatief deel en een kwantitatief deel. Het kwalitatief onderzoek bestaat uit semigestructureerde diepte-interviews met zes familiebedrijfsleiders en één familiebedrijfsadviseur. In de diepte-interviews wordt gefocust op adviseurs binnen familiebedrijven en op de opvolging binnen familiebedrijven met als bedoeling om inzicht te geven in deelvraag 2, 3, 4, 5 en 7. Uit de interviews wordt duidelijk dat Vlaamse private bedrijfsleiders vooral gebruik maken van formele adviseurs en adviesraden en dat het belangrijk is dat een adviseur te vertrouwen is en over veel kennis beschikt. In verband met opvolging wordt er duidelijk aangegeven dat adviseurs zeer nuttig kunnen zijn in het opvolgingsproces. Een uitgebreide bespreking van de resultaten van de interviews is terug te

vinden in hoofdstuk 4. In het kwantitatief onderzoek wordt een statistische analyse uitgevoerd met behulp van een data set om deelvraag 6 en 7 op te lossen. Eerst wordt er een vergelijkende analyse uitgevoerd tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven omtrent de aanwezigheid, de samenstelling en belang en uitvoering van adviestaken van de raad van bestuur en de raad van advies. De resultaten geven aan dat er significant meer externe leden aanwezig zijn in de raad van bestuur van familiebedrijven dan in de raad van bestuur van niet-familiebedrijven. Voor de overige kenmerken worden geen statistisch significante verschillen opgemerkt tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Vervolgens wordt een regressieanalyse uitgevoerd om het effect van een adviesraad op de voorbereiding van het opvolgingsproces in familiebedrijven uit te lichten. De resultaten van de regressieanalyse geven aan dat adviesraden geen significant effect hebben op de mate van de voorbereiding op het opvolgingsproces. De regressieanalyse geeft wel aan dat de mate van planning van het opvolgingsproces positief beïnvloed wordt door het feit als er al een opvolger gekozen is of niet, een kortere geplande stoptermijn van de overdrager en door latere generaties actief in het management. Een uitgebreide bespreking van het kwalitatief onderzoek is terug te vinden in hoofdstuk 5.

Het onderzoek heeft geleid tot volgende conclusies. Familiebedrijven zijn complexe organisaties door de overlapping van een familie-, bedrijfs- en eigendomsdimensie waar nog steeds geen éénduidige definitie voor is gevonden. Op meerdere gebieden zijn er verschillen op te merken tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven zoals ondernemingskenmerken, organisatiecultuur of familiebelangen en waarden. Familiebedrijfsadviseurs kunnen ingedeeld worden in drie grote groepen: formele adviseurs, informele adviseurs en adviesraden. In Vlaamse private familiebedrijven worden vooral formele adviseurs en adviesraden ingeschakeld. Het is belangrijk dat deze betrouwbaar zijn, voldoende emotioneel kapitaal bezitten en naast hun specialisatie over een brede kennis beschikken. De manier waarop deze adviseurs tussen komen verschilt van het type adviseur. Formele adviseurs aangesteld voor een bepaalde opdracht werken via een projectaanpak van contractfase tot controlefase. Meest vertrouwde adviseurs en adviesraden werken dan weer op een specifieke manier die verschilt van familiebedrijf tot familiebedrijf en zich door de tijd heen vormt. Op gebied van context wordt vastgesteld dat voor de organisatorisch context zowel conflictsituaties als de levensfase waarin het familiebedrijf zich bevindt, invloed hebben op hoe een adviseur te werk gaat binnen een familiebedrijf. Uit het onderzoek wordt geconstateerd dat bedrijfsleiders vermoeden dat adviseurs indirect een positieve invloed uitoefenen op de bedrijfsresultaten door te fungeren als kritisch klankbord, te zorgen voor een betere planning of bepaalde kennis ter beschikking te stellen. Daarnaast wordt opgemerkt dat adviseurs in sommige familiebedrijven ook zorgen voor betere familiale relaties. Het onderzoek geeft aan dat adviesraden zowel in familiebedrijven als in niet-familiebedrijven een gelijkaardige samenstelling hebben en evenveel belang en aandacht geven aan adviestaken. Het enige duidelijke verschil is dat familiebedrijven meer gebruik maken van externe leden dan niet-

familiebedrijven. In verband met opvolging binnen familiebedrijven wordt opgemerkt dat familiebedrijven het probleem erkennen en aangeven dat vooral individuele en relationele factoren aan de basis liggen van een mislukte intra-familiale opvolging. Familiebedrijven zien het belang in van een goede voorbereiding van het opvolgingsproces. Meestal begint een familiebedrijfsleider met het plannen van de opvolging door ouderdom, ziekte, interne druk of strategische overwegingen. Een adviseur kan ervoor zorgen dat het opvolgingsproces vlotter verloopt door mogelijke problemen te anticiperen en op te lossen. Bovendien is opvolging zo een complexe materie geworden dat bedrijfsleiders vaak terugvallen op verschillende adviseurs omwille van hun kennis over financiële, juridische en fiscale onderwerpen.





## Inhoudsopgave

### Woord vooraf

### Samenvatting

### Lijst van afbeeldingen

### Lijst van tabellen

<b>Deel I: Inleiding .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1: Probleemstelling .....</b>	<b>5</b>
<b>1.2: Onderzoeksvragen.....</b>	<b>8</b>
<b>1.3: Aanpak .....</b>	<b>9</b>
<b>Deel II: Literatuurstudie.....</b>	<b>11</b>
<b>Hoofdstuk 1: Familiebedrijven.....</b>	<b>11</b>
1.1: Definitie .....	11
1.2: Systeemtheorie.....	12
1.3: Type familiebedrijven .....	15
1.4: Onderscheid familiebedrijven en niet-familiebedrijven .....	16
<b>Hoofdstuk 2: Adviseurs binnen familiebedrijven .....</b>	<b>19</b>
2.1: Type adviseurs en hun attributen.....	19
2.2: Interventieproces en adviseermodellen.....	22
2.3: Context .....	23
2.4: Familiebedrijfsadviseurs en prestatie.....	24
<b>Hoofdstuk 3: Opvolging binnen familiebedrijven .....</b>	<b>27</b>
3.1: Het belang van opvolging binnen familiebedrijven .....	27
3.2: Factoren die opvolging beletten.....	27
3.3: Opvolgingsproces.....	29
3.4: Adviseurs en het opvolgingsproces .....	30
<b>Deel III: Empirisch onderzoek .....</b>	<b>33</b>
<b>Hoofdstuk 4: Kwalitatief onderzoek .....</b>	<b>33</b>
4.1: Methodologie .....	33
4.2: Resultaten en discussie kwalitatief onderzoek.....	36

<b>Hoofdstuk 5: Kwantitatief onderzoek .....</b>	<b>61</b>
5.1: Methodologie .....	61
5.2: Verwerking van de data .....	61
5.3: Beschrijving van de sample.....	62
5.3: Definiëring van de variabelen .....	68
5.4: Resultaten en discussie kwantitatief onderzoek .....	70
<b>Deel IV: Conclusie.....</b>	<b>81</b>
<b>Deel V: Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek .....</b>	<b>85</b>
<b>Lijst van geraadpleegde werken .....</b>	<b>87</b>
Wetenschappelijke artikels en boeken .....	87
Internetbronnen .....	91
<b>Bijlagen .....</b>	<b>93</b>
Interviewleidraad: Bedrijfsleider .....	93
Interviewleidraad: Familiebedrijfsadviseur.....	96
Assumpties vergelijkende analyse .....	99

## **Lijst van afbeeldingen**

Afbeelding 1: Generatie in eigendom/leiding familiebedrijf (Lambrecht & Molly, 2011) .....	7
Afbeelding 2: Het driecirkelmodel van een familiebedrijf (Gersick, 1997).....	12
Afbeelding 3: Indeling familiebedrijven (Sharma, 2004).....	15
Afbeelding 4: Opvolgingsproces (Handler, 1990).....	29
Afbeelding 5: Leeftijdscategorieën respondenten (Bron: eigen onderzoek) .....	63
Afbeelding 6: Verdeling familiebedrijven en niet-familiebedrijven (Bron: eigen onderzoek) ...	63
Afbeelding 7: Aantal jaren respondent in functie (Bron: eigen onderzoek) .....	63
Afbeelding 8: Aantal jaren respondent actief in onderneming (Bron: eigen onderzoek).....	63
Afbeelding 9: % aandelen CEO familiebedrijf (Bron: eigen onderzoek).....	64
Afbeelding 10: % aandelen CEO niet-familiebedrijf (Bron: eigen onderzoek).....	64
Afbeelding 11: Aantal werknemers (Bron: eigen onderzoek).....	65
Afbeelding 12: Omzet (Bron: eigen onderzoek) .....	65
Afbeelding 13: Eigendom en management (Bron: eigen onderzoek) .....	66
Afbeelding 14: Eigendom en generatie (Bron: eigen onderzoek) .....	66
Afbeelding 15: Verdeling aantal leden raad van bestuur (Bron: eigen onderzoek).....	67
Afbeelding 16: Aanwezigheid van een raad van bestuur (Bron: eigen onderzoek).....	67
Afbeelding 17: Aanwezigheid raad van advies (Bron: eigen onderzoek).....	68
Afbeelding 18: Aantal leden raad van advies (Bron: eigen onderzoek) .....	68



## **Lijst van tabellen**

Tabel 1: Bivalente attributen (Davis & Tagiuri, 1996) .....	14
Tabel 2: Algemene informatie bedrijfsleiders (Bron: eigen onderzoek) .....	35
Tabel 3: Resultaten samenstelling raad van bestuur (Bron: eigen onderzoek) .....	72
Tabel 4: Resultaten samenstelling raad van advies (Bron: eigen onderzoek).....	73
Tabel 5: Gemiddelde scores belangrijkheid adviestaken (Bron: eigen onderzoek) .....	76
Tabel 6: Gemiddelde scores mate van uitvoering adviestaken door bestuursorgaan (Bron: eigen onderzoek) .....	77
Tabel 7: Resultaten regressieanalyse (Bron: eigen onderzoek).....	79
Tabel 8: Resultaten Barlett's test (Bron: eigen onderzoek) .....	100



## **Deel I: Inleiding**

### **1.1: Probleemstelling**

Familiebedrijven zijn erg belangrijk voor de Belgische economie. Lambrecht en Molly (2011) verwoorden het als volgt: "De familiale ondernemingen zijn de ruggengraat van de Belgische economie. Bovendien ontwikkelen ze een eigen dynamiek, dat een multiplicatoreffect heeft op de economie.". Volgens het Instituut voor het Familiebedrijf (IFB) wordt een onderneming, ongeacht de omvang, als een familiebedrijf beschouwd als de meerderheid van het stemrecht op de algemene vergadering in handen is van de oprichter of de eigenaar van de onderneming en zijn familie. Bij beursgenoteerde familiebedrijven is het aandelenbezit meer verspreid, zodat de drempel van 25% van de stemkracht de familie een feitelijke meerderheid bezorgt. Een tweede voorwaarde is dat ten minste één vertegenwoordiger van de familie actief is in het management of het bestuur van het bedrijf.

Volgens gegevens van de FBNet Belgium zijn er in België ongeveer 123.000 familiale vennootschappen, wat neerkomt op 77% van alle vennootschappen in België. Familiebedrijven komen voor in alle groottes, zo zijn 55% van alle grote ondernemingen ook familiebedrijven. Specifiek in België kan men denken aan Colruyt en Bekaert, beiden genoteerd op de BEL20. Al deze familiebedrijven zorgen voor 45% van de tewerkstelling in België. Familiebedrijven zijn gemiddeld ouder en kleiner dan niet-familiebedrijven. Samen zijn familiebedrijven in België verantwoordelijk voor ongeveer een derde van het bbp, wat neerkomt op 102 miljard euro. Deze cijfers duiden op de dominante positie van familiebedrijven in België.

Natuurlijk zijn er verschillen tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Deze verschillen zijn niet uitsluitend goed of slecht maar duiden er wel op dat ze een invloed hebben op de strategie en de resultaten van familie- en niet-familiebedrijven. De oorzaak van deze verschillen wordt in de literatuur vaak toegeschreven aan de contradicties tussen de systemen waarin familie- en niet-familiebedrijven werken. Familiebedrijven zijn eerder emotioneel gericht en stellen zich beschermend op voor hun leden. Niet-familiebedrijven zijn eerder objectief gericht en baseren zich op de bijdrage van een werknemer (Gudmundson, Hartman, & Tower, 1999). Familiebedrijven kunnen echter niet allemaal onder dezelfde noemer gecategoriseerd worden. Factoren zoals eigendom, management en bedrijfsdoelstellingen kunnen aanzienlijk verschillen van familiebedrijf tot familiebedrijf zodat familiebedrijven ingedeeld kunnen worden in verschillende categorieën (Westhead & Howorth, 2007).

Deze familiebedrijven kunnen in dagelijkse en/of lange termijn beslissingen worden bijgestaan door een grote verscheidenheid aan adviseurs. De meest voorkomende adviseurs binnen familiebedrijven zijn: advocaten, boekhouders, family business consultants, management consultants, psychologen en familietherapeuten (Reay, Pearson, & Gibb Dyer, 2013). Deze opsomming maakt duidelijk dat adviseurs over een zeer verschillende achtergrond kunnen



beschikken en op deze manier een verscheidenheid aan diensten kunnen aanbieden om advies en steun te geven aan een familiebedrijf. Het hebben van adviseurs leidt mogelijk tot positieve resultaten voor het familiebedrijf, zowel op bedrijfsniveau als op familiaal vlak, door een betere planning, meer kennis en meer familiale eenheid (Strike, 2012).

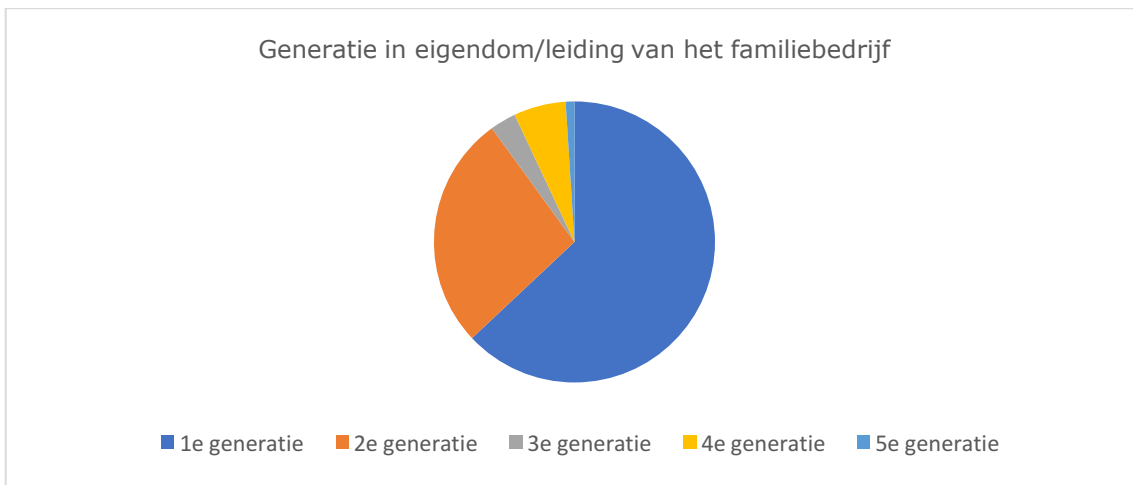
Familiebedrijf adviseurs kunnen verder ingedeeld worden op basis van het traditionele driecirkel model bestaande uit drie dimensies namelijk de eigendom, de familie, en het bedrijf (Strike, 2012). Zo vallen bepaalde adviseurs binnen het domein van de eigendom: advocaten, belastingsspecialisten en vermogensbeheerders. Een tweede categorie wordt gemaakt op basis van de familiedimensie. Psychologen, coaches en therapeuten worden hierin geplaatst. Vervolgens vormt de bedrijfsdimensie de basis voor de derde categorie van adviseurs, waarin de volgende adviseurs kunnen terug gevonden worden: consultants, accountants, leden van de adviesraad en managementteamleden. Daarnaast kunnen familiebedrijfsadviseurs formeel of informeel te werk gesteld zijn binnen familiebedrijven. Een formele adviseur wordt officieel aangesteld door het familiebedrijf, in tegenstelling tot de informele adviseur. De meest voorkomende informele adviseurs zijn echtgenoten, brugpersonen en mentoren (Strike, 2012). Tenslotte kan de duur van de tewerkstelling van een adviseur aanzienlijk verschillen. Sommige adviseurs worden aangenomen om een specifiek probleem op te lossen binnen een bepaalde tijdspanne. Andere adviseurs zijn dan weer aanwezig voor onbepaalde duur om advies te verlenen aan het familiebedrijf (Strike, 2012).

Het is belangrijk dat adviseurs bepaalde kenmerken bezitten om goed te kunnen functioneren in familiebedrijven. Naast kenmerken zoals geloofwaardigheid, eerlijkheid en inzet, zijn de nodige ervaring, technische skills en interpersoonlijke vaardigheden essentieel om op een goede manier advies te kunnen geven (Hilburt-Davis & Dyer, 2002) en een vertrouwensrelatie met de familie op te bouwen.

Zoals eerder al vermeld, zijn er verschillen tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Deze verschillen zorgen ervoor dat adviseurs vaak anders te werk moeten gaan al naargelang ze in een familiebedrijf of een niet-familiebedrijf actief zijn. In familiebedrijven moet de adviseur rekening houden met een extra dimensie, namelijk de familie zelf (Strike, 2013). De familiedimensie zorgt voor complexe relaties en structuren in het bedrijf waar een adviseur rekening mee moet houden, als hij/zij de familie zo goed mogelijk wilt dienen. Daarnaast kunnen zowel de nationale als de bedrijfscontext het adviseerproces beïnvloeden. Religie, wetgeving en tradities zijn belangrijk maar vaak verschillend van land tot land zodat een adviseur hier best rekening mee houdt (Vago, 2006). Het adviseerproces zal ook afhankelijk zijn van de fase waarin het bedrijf zich bevindt. Zo wordt een startup geconfronteerd met andere problemen dan een volwassen bedrijf en kan dit invloed hebben op de taken die een adviseur moet uitvoeren (Gersick, 1997).

Aangezien familiebedrijven een groot onderdeel van de wereldwijde economie vormen, is het belangrijk dat het bestaan van deze bedrijven gegarandeerd wordt. Breton-Miller, Miller, en

Steier (2004) duiden aan dat slechts een derde van de familiebedrijven overleeft in de tweede generatie en dat slechts 10 tot 15% de derde generatie haalt. De cijfers uit de studie van Lambrecht en Molly (2011) tonen een gelijkaardige verdeling. Het merendeel van de familiebedrijven in België is in eigendom of onder leiding van de eerste generatie, ongeveer 63%. Voor de tweede generaties is dit 27%, amper nog de helft. De volgende generaties halen telkens niet meer dan 6%, zoals weergegeven wordt in afbeelding 1.



Afbeelding 1: Generatie in eigendom/leiding familiebedrijf (Lambrecht & Molly, 2011)

De meest voorkomende oorzaak van mislukte opvolging is de ondermaatse planning van de opvolging. Vaak is dit een langdurig proces dat veel tijd en middelen vergt van de familie. Meestal is het voor het familiebedrijf moeilijk om de juiste timing, de juiste opvolger en het juiste opvolgingsproces te selecteren (Sharma, 2004). Recent is de cruciale rol van de vertrouwde adviseur in dit proces naar voor gekomen (Michel & Kammerlander, 2015). Vertrouwde adviseurs kunnen de effectiviteit van het opvolgingsproces verbeteren door zich als mentor op te stellen van zowel de overdragers als de opvolgers en door nieuwe inzichten te delen (Salvato & Corbetta, 2013).

Het zijn meestal de adviseurs die het onderwerp van opvolging binnen een familiebedrijf aanhalen, streven naar een goede planning hiervan en zorgen voor ondersteuning voor en na de opvolging (Strike, 2013). Opvolging kan gebeuren door de volgende generatie, maar ook opvolging door een niet-familieelid is mogelijk. Hier kan de adviseur een belangrijke rol spelen door de familie erop te wijzen dat het niet noodzakelijk de beste optie is om hun bedrijf door te geven aan de volgende generatie en dat er best alternatieven worden gezocht (Strike, 2013).

## **1.2: Onderzoeksvragen**

Aangezien de rol van de adviseur in Belgische familiebedrijven nog weinig onderzocht is, luidt de **centrale onderzoeksvraag** van deze masterproef: *Wat is de rol van een adviseur binnen een privaat familiebedrijf in Vlaanderen en in het bijzonder tijdens het opvolgingsproces?* Deze centrale onderzoeksvraag wordt verder onderverdeeld in volgende **deelvragen**:

- *Wat zijn familiebedrijven en waarin onderscheiden ze zich van niet-familiebedrijven?* (1)

Familiebedrijven zijn complexe organisaties waarin rekening moet gehouden worden met interacties tussen de familie, de eigenaars en het management van het bedrijf. Niet-familiebedrijven moeten geen rekening houden met invloed van de familie, dit kan zorgen voor vele verschillen tussen beide soorten van organisaties. In deze deelvraag wordt een beeld geschept van wat een familiebedrijf precies is en waarin ze zich onderscheidt van niet-familiebedrijven.

- *Welk type adviseurs zijn er aanwezig in familiebedrijven en wat zijn hun attributen?* (2)

In deze deelvraag wordt ingegaan op het type adviseurs die aanwezig kunnen zijn in familiebedrijven. Om een breder beeld te kunnen schetsen wordt er ook gefocust op welke kenmerken en vaardigheden belangrijk zijn voor een adviseur.

- *Hoe komen adviseurs tussen in familiebedrijven?* (3)

Om de rol van de adviseur goed te kunnen inschatten, is het belangrijk om te weten op welke manier een adviseur tussen komt in familiebedrijven.

- *Welke invloed heeft de context op een adviseur binnen familiebedrijven?* (4)

Een familiebedrijf is actief binnen een bepaalde nationale en organisatorische context. In deze deelvraag wordt onderzocht of de context ook een invloed heeft op de manier waarop de adviseur te werk gaat.

- *Heeft een adviseur invloed op de prestaties in een familiebedrijf?* (5)

Er wordt onderzocht of een adviseur invloed heeft op de prestaties in een familiebedrijf. Zowel invloed op financiële als familiale prestaties wordt onder de loep genomen.

- *Is er een verschil tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven omtrent het type adviseur?* (6)

Zowel familiebedrijven als niet-familiebedrijven maken gebruik van adviseurs. Aangezien familiebedrijven verschillend zijn van niet-familiebedrijven wordt in deze deelvraag onderzocht of familiebedrijven en niet-familiebedrijven verschillen omtrent het type adviseur.

- *Welke rol speelt de adviseur in het opvolgingsproces in familiebedrijven?* (7)

Opvolging binnen familiebedrijven loopt niet overal even vlot. In deze deelvraag wordt ingegaan op het belang van opvolging binnen familiebedrijven, welke factoren opvolging kunnen doen spaak lopen, het opvolgingsproces en welke rol de adviseur speelt tijdens een opvolgingsproces. Adviseurs kunnen familiebedrijven helpen om de opvolging vlotter te laten verlopen, daarom is het belangrijk om de rol van de adviseur bij (het plannen van) de opvolging in kaart te brengen.

### **1.3: Aanpak**

Om een antwoord te kunnen formuleren op de verschillende deelvragen wordt op de volgende manier te werk gegaan.

Eerst zal er gestart worden met het uitvoeren van een grondige literatuurstudie. De bedoeling van de literatuurstudie is om kernconcepten in verband met familiebedrijven, adviseurs binnen familiebedrijven en opvolging binnen familiebedrijven uit te lichten. Deelvraag 1 wordt uitsluitend opgelost via de literatuurstudie, voor de overige deelvragen wordt er aanvullend op de literatuurstudie nog empirisch onderzoek uitgevoerd.

Het empirisch onderzoek bestaat uit twee grote delen. Ten eerste wordt er kwalitatief onderzoek uitgevoerd om een antwoord te kunnen formuleren op deelvraag 2, 3, 4, 5 en 7. Concreet houdt dit in dat verschillende familiebedrijfsleiders en een familiebedrijfsadviseur bevraagd worden. Ten tweede wordt er een kwantitatieve analyse uitgevoerd om deelvraag 6 en 7. Hiervoor zal gebruik worden gemaakt van een data set aangereikt door het Research Center for Entrepreneurship and Family Firms.

Vervolgens wordt aan de hand van de literatuurstudie en het empirisch onderzoek gekomen tot een conclusie voor de verschillende deelvragen. Tenslotte worden enkele kritische bemerkingen en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek geformuleerd.



## **Deel II: Literatuurstudie**

### **Hoofdstuk 1: Familiebedrijven**

#### **1.1: Definitie**

Het is belangrijk dat het begrip familiebedrijf gedefinieerd wordt om een onderscheid te kunnen maken tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven (Chua, Chrisman, & Sharma, 1999). Over het algemeen zijn onderzoekers het erover eens dat er nog steeds geen definitie is van wat een familiebedrijf nu juist is, hoewel al verschillende jaren onderzoek gevoerd wordt binnen het domein van familiebedrijven. Dit zorgt ervoor dat onderzoeken over familiebedrijven vaak niet vergelijkbaar zijn aangezien er bijna altijd een andere definitie gebruikt wordt (Steiger, Duller, & Hiebl, 2015).

Steiger et al. (2015) hebben een samenvattende studie gemaakt waarin ze drie domeinen opstellen waarin alle mogelijke definities kunnen worden onderverdeeld. Ten eerste zijn er de definities gebaseerd op de componenten van familiebetrekking in het bedrijf ("components-of-involvement"-aanpak). In het tweede domein zitten de definities vervat die gebaseerd zijn op de essentie van familiebedrijven. Ten slotte is er nog de F-PEC schaal die elementen van beide vorige methodes combineert. Belangrijk is dat Steiger et al. (2015) besluiten in hun onderzoek dat er nog steeds geen consensus is over de definitie van een familiebedrijf en dat er geen consensus zit aan te komen in de voorzienbare toekomst.

Met deze bedenking in het achterhoofd wordt besloten om in deze masterproef te werken met de definitie voorgesteld door de 'European Group of Owner Managed and Family Enterprises' (GEEF). Dit is een internationale definitie die het mogelijk maakt om verschillende onderzoeken te vergelijken (Lambrecht & Molly, 2011). De definitie van GEEF luidt als volgt:

De meerderheid van het stemrecht op de algemene vergadering is in handen van de oprichter of de eigenaarsfamilie. Indien het bedrijf beursgenoteerd is, dan volstaat het dat de eigenaarsfamilie 25 procent van het stemrecht bezit

EN

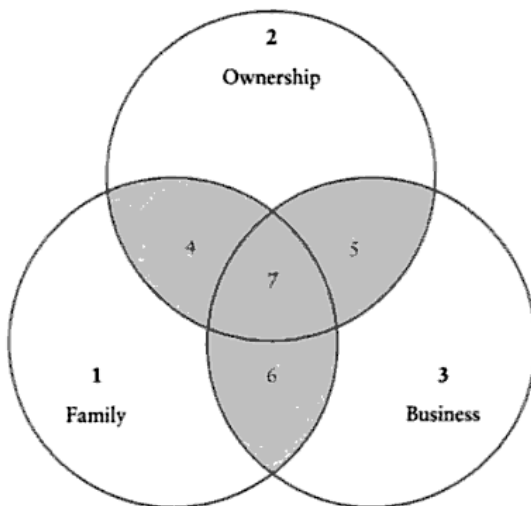
minstens één vertegenwoordiger van de familie actief is in het management of het bestuur van het bedrijf.

## 1.2: Systeemtheorie

Om het unieke en complexe concept van familiebedrijven beter in kaart te brengen, wordt gebruik gemaakt van conceptuele modellen. Een conceptueel model stelt ons in staat om op een overzichtelijke manier alle actoren binnen een familiebedrijf in te delen. Zo worden onderlinge relaties, motivaties en mogelijke conflicten tussen actoren geplaatst in een overzichtelijk model.

Oorspronkelijk bestonden er modellen die opgedeeld waren in twee overlappende subsystemen: familie en bedrijf. Elk subsysteem had zijn eigen normen, regels, waarden structuren en organisatorische structuur. Problemen ontstonden in de overlapping tussen beide systemen, waar dezelfde persoon zowel verplichtingen had ten opzichte van de familie als ten opzichte van het bedrijf (Lansberg, Gersick, Davis, & Hampton, 1996).

Enige tijd later werd het tweecirkelmodel verder uitgewerkt tot het driecirkelmodel weergegeven door figuur 2 (Gersick, 1997). Het tweecirkelmodel werd aangepast door de subdimensie van het bedrijf op te delen in een eigendomdeel en een managementdeel. De verklaring hiervoor was dat eigenaars van een familiebedrijf niet altijd in het management zitten en dat het management niet altijd aandelen bezit. Een scheiding tussen management en eigendom geeft een realistischer beeld over het familiebedrijf.



Afbeelding 2: Het driecirkelmodel van een familiebedrijf (Gersick, 1997)

Zoals duidelijk wordt uit figuur 2, wordt een familiebedrijf opgedeeld in drie subsystemen: de familie, het bedrijf en de eigendom. De omgeving buiten de cirkels stelt de externe omgeving voor, waarin het bedrijf actief is. Elk individu actief binnen het familiebedrijf kan geplaatst worden in een van de zeven sectoren. Welke connecties het individu heeft met het familiebedrijf bepaalt de specifieke overlapping en in welke sector men valt. Zo valt bijvoorbeeld een lid van de familie dat tevens eigenaar is, maar niet werkzaam binnen het familiebedrijf in sector 4. Sector 7 is voorbehouden voor individuen met connecties met zowel

de familie, het management als de eigendom, namelijk een familielid dat in het management zit en eigenaar is (Lansberg et al., 1996).

Het driecirkelmodel is populair omdat het een handig middel is om conflicten, dilemma's, prioriteiten en grenzen in familiebedrijven weer te geven en te verklaren rekening houdend met de mogelijke complexe interacties van de drie subsystemen.

Het driecirkelmodel geeft weer dat een familiebedrijf een complexe organisatie is waarin verschillende systemen elkaar overlappen. Deze setting maakt familiebedrijven uniek en zorgt voor bepaalde eigenschappen uniek aan familiebedrijven. Tagiuri en Davis (1996) hebben onderzoek gevoerd naar deze eigenschappen die zij 'bivalente attributen' noemen. Bivalente attributen van een familiebedrijf zijn uniek, eigen aan het bedrijf en kunnen een bron van zowel voor- als nadelen vormen. Bivalente eigenschappen komen rechtstreeks voort uit de overlap tussen familie, eigendom en management, zoals te zien in het driecirkelmodel. De overlap tussen deze groepen genereert de vele kenmerkende eigenschappen van familiebedrijven. Tabel 1 geeft een overzicht van de belangrijkste bivalente attributen in familiebedrijven en hun mogelijke voor- of nadelen (Tagiuri & Davis, 1996).



Nadelen (-)	Attribuut	Voordelen (+)
Norm verwarring en angst. Problemen met familiebedrijf en eigendom kunnen verward geraken. Gebrek aan zakelijke objectiviteit.	Simultane Rollen	Verhoogde familie- en bedrijfsloyaliteit. Snelle en effectieve besluitvorming.
Een verstikkend gevoel van over het hoofd gezien worden. Wrok jegens familie en bedrijf.	Gedeelde identiteit	Verhoogde familie- en bedrijfsloyaliteit. Een sterk gevoel van missie. Meer objectieve zakelijke beslissingen.
Familieleden kunnen op zwakke punten wijzen. Vroege terleurstellingen kunnen het vertrouwen in werkinteracties verminderen.	Levenslange gemeenschappelijke geschiedenis	Familieleden kunnen de sterke kanten van familieleden uittekenen en hun zwakheden aanvullen. Een sterke basis kan een familie aanmoedigen om tegenslagen te voorkomen.
Gebrek aan objectiviteit in communicatie. Wrok en schuldgevoelens kunnen werkinteracties bemoeilijken. Verborgene vijandigheid kan opduiken.	Emotionele betrokkenheid en ambivalentie	Expressie van positieve gevoelens creëert loyaliteit en bevordert het vertrouwen.
Kan gevoelige reacties veroorzaken die de communicatie verstoren en aanleidingen voor conflicten kunnen stimuleren.	Privé-taal	Zorgt voor efficiëntere communicatie met meer privacy.
Kan ertoe leiden dat familieleden zich bekeken en gevangen voelen.	Wederzijds bewustzijn en privacy	Verbeterde communicatie en zakelijke beslissingen die het bedrijf, de eigenaren en de familie ondersteunen.
Hevige rivaliteit kan ontstaan tussen familieleden.	Betekenis van het familiebedrijf	Bedrijfssymboliek kan een sterk gevoel van missie creëren voor de werknemers.

Tabel 1: Bivalente attributen (Davis & Tagiuri, 1996)

### 1.3: Type familiebedrijven

Er is een algemene consensus dat familiebedrijven niet gezien kunnen worden als een homogene groep (Westhead & Howorth, 2007). Daarom is het belangrijk om verschillende types van familiebedrijven te definiëren om zo meer inzicht te krijgen in de complexe systemen die interageren binnen familiebedrijven (Dekker, Lybaert, Steijvers, Depaire, & Mercken, 2013). Een indeling van familiebedrijven maakt het tevens mogelijk om de performance van de verschillende types familiebedrijven te vergelijken (Westhead & Howorth, 2007). Hoewel dit onderwerp in de literatuur al meermaals aan bod is gekomen, wordt voor deze masterproef gebruik gemaakt van het model beschreven door Sharma (2004).

Sharma (2004) maakt een indeling van familiebedrijven door hun performance op twee dimensies te beoordelen. Enerzijds is er de familiedimensie die een weerspiegeling is van het emotionele kapitaal en anderzijds is er de bedrijfsdimensie die de financiële activiteit weergeeft. Het wordt algemeen aanvaard dat bedrijven proberen zo hoog mogelijk te scoren op beide dimensies. Op basis van beide dimensies kunnen familiebedrijven ingedeeld worden in vier groepen, zoals weergegeven in figuur 3.

		FAMILY DIMENSION	
		Positive	Negative
BUSINESS DIMENSION	Positive	I <i>Warm Hearts</i> <i>Deep Pockets</i> High Emotional and Financial Capital	II <i>Pained Hearts</i> <i>Deep Pockets</i> High Financial but Low Emotional Capital
	Negative	III <i>Warm Hearts</i> <i>Empty Pockets</i> High Emotional but Low Financial Capital	IV <i>Pained Hearts</i> <i>Empty Pockets</i> Low Financial and Emotional Capital

Afbeelding 3: Indeling familiebedrijven (Sharma, 2004)

Kwadrant 1 beschrijft de situatie waarin een familiebedrijf winstgevendheid combineert met familieharmonie. Familiebedrijven moeten proberen deze optimale staat zo lang mogelijk aan te houden. Kwadrant 2 bevat familiebedrijven met veel succes op bedrijfsniveau maar dit ten koste van vertroebelde familiale relaties. Om duurzaam te kunnen blijven voortbestaan is het

nodig dat de familiale problemen binnen deze bedrijven opgelost geraken. Bedrijven in kwadrant 3 hebben sterke familiale banden, maar ervaren slechte bedrijfsresultaten. Extra focus op bedrijfsniveau is vereist om te kunnen blijven bestaan en de goede familiale relaties te blijven behouden. Tenslotte zijn er de bedrijven in kwadrant 4. Deze bedrijven hebben gefaald en zullen hard moeten werken op beide dimensies om er terug bovenop te geraken (Sharma, 2004).

#### **1.4: Onderscheid familiebedrijven en niet-familiebedrijven**

Familiebedrijven worden beschouwd als een unieke groep van ontwikkelde bedrijven die een aanzienlijke bijdrage leveren aan de welvaartscreatie en aan de werkgelegenheid (Westhead & Howorth, 2007). Familiebedrijven zijn uniek omwille van de invloed van hun eigendom, bestuur, management en overdracht op het bedrijf haar doelstelling, strategieën en structuur (Chua et al., 1999). Binnen familiebedrijven is er een verhoogde complexiteit die te wijten is aan het feit dat een familiebedrijf uit drie overlappende systemen bestaat: familie, bestuur en management (Westhead & Howorth, 2007). Naar het onderscheid tussen familie- en niet-familiebedrijven is al veel onderzoek gevoerd, onderstaand volgt een korte beschrijving van enkele onderzoeken.

Lambrecht en Molly (2011) zochten naar verschillen in **ondernemingskenmerken** van Belgische familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Zo werd vastgesteld dat familiebedrijven ouder zijn dan niet-familiebedrijven. In België zijn familiebedrijven gemiddeld 23 jaar oud en niet-familiebedrijven gemiddeld 17 jaar oud. Daarnaast werd opgemerkt dat CEO's van familiebedrijven voor een langere periode aan het hoofd van hun bedrijf staan dan CEO's van niet-familiebedrijven. Gemiddeld gezien zijn in België familiebedrijven iets kleiner dan niet-familiebedrijven. Verder zijn familiebedrijven minder actief in de dienstensector, maar sterker aanwezig in de bouwsector dan niet-familiebedrijven. Tenslotte zijn niet-familiebedrijven meer internationaal actief dan familiebedrijven. Westhead en Howorth (2007) hebben gelijkaardig onderzoek uitgevoerd in het Verenigd Koninkrijk en daarin kwam ook naar voren dat familiale CEO's langer aangesteld zijn dan niet-familiale CEO's. Daarnaast vonden Westhead en Howorth (2007) nog andere verschillen. De proportie aandelen in eigendom van bestuurders in familiebedrijven was significant groter dan de proportie aandelen in eigendom van bestuurders in niet-familiebedrijven. Verder stelden niet-familiebedrijven vaker een niet-uitvoerend bestuurslid aan.

Familiebedrijven hechten niet alleen belang aan financieel kapitaal, **emotioneel kapitaal** is voor hen ook belangrijk. Om zichzelf als succesvol te zien, hebben familiebedrijven nood aan zowel winstgevendheid als goede relaties tussen familieleden (Sharma, 2004). Het belang van deze emotionele dimensie mag niet onderschat worden. Zo hebben familiale belangen en waarden een behoorlijke invloed in familiebedrijven (Sharma, Chrisman, & Chua, 1997). Zaken zoals het behoud van familiecontrole, financiële onafhankelijkheid van de familie,

familieharmonie en familiale tewerkstelling zijn belangrijke onderwerpen waar familiebedrijven veel waarde aan hechten en worden soms zelf belangrijker geacht dan het bereiken van financiële doelstellingen. Het is vanzelfsprekend dat niet-familiebedrijven geen rekening moeten houden met familiale doelstellingen. Daarnaast hebben M. S. Lee en Rogoff (1996) een vergelijkende studie gedaan tussen bedrijven met familieparticipatie en bedrijven zonder familieparticipatie op gebied van doelstellingen, attitudes en familie/bedrijfsconflicten. Er werd geen significant verschil gevonden inzake bedrijfgerelateerde of lifestyle doelstellingen tussen beide groepen. Familie gerelateerde doelstellingen waren echter wel verschillend voor beide groepen, wat aansluit bij de bevindingen van Sharma et al. (1997). Daarnaast tonen M. S. Lee en Rogoff (1996) aan dat eigenaars van familiebedrijven meer werk-familieconflicten hebben. Aanvullend hierop werd wel vastgesteld dat deze conflicten, in de ogen van de familie, geen impact hadden op het bedrijfssucces. De auteurs concluderen dat familiebedrijven moeten omgaan met conflicten die ontstaan uit de overlapping van familie en bedrijf. Kleine bedrijven gaan hier relatief goed mee om waardoor zij het gevoel hebben dat hun bedrijf profiteert van de bijdrage van familieleden.

Littunen (2003) onderzocht welke factoren, geassocieerd met de **start-up fase en operationele fase**, invloed hadden op de overlevingskans van Finse familiebedrijven en Finse niet-familiebedrijven. In de studie worden volgende structurele verschillen tussen de twee types van bedrijven aangetoond. Als eerste is er een verschil in motivatie om een bedrijf op te starten. Familiebedrijven worden vooral opgericht vanuit negatieve situationele vooruitzichten, zoals een nakend ontslag. Ten tweede wordt er een verschil aangetoond op gebied van managementstijl. In een typisch familiebedrijf worden eigendom, management en familie gecombineerd tot één entiteit. In niet-familiebedrijven zijn er vooral teams van ondernemers die ervoor zorgen dat het bedrijf draait. Tenslotte werden er verschillen gevonden in de geografische gebieden waar bedrijven werden opgericht. Familiebedrijven werden vooral opgericht in hoofdstedelijkgebied en niet-familiebedrijven situeerden zich vooral in service center regions. Desondanks dat het onderzoek uitgevoerd werd voor Finse bedrijven, toont het aan dat er significante verschillen zijn tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven.

In het verleden is er onderzoek uitgevoerd naar de relatie tussen **bedrijfsperformance** en familie-eigendom. Voor bedrijven van de S&P 500 stelde men vast dat familiebedrijven zeker niet minder presteren dan niet-familiebedrijven. Uit het onderzoek kwam tevens naar voren dat de relatie tussen familie-eigendom en bedrijfsresultaten niet uniform is over alle niveaus van familiebezit. Hoe meer aandelen de familie bezit, hoe meer kans op managerial entrenchment en slechtere resultaten. Daarnaast werd de invloed van een familiale CEO onderzocht. Hier toonde het onderzoek dat een familiale CEO een positieve relatie heeft met boekhoudresultaten terwijl in de literatuur vaak een negatieve relatie werd verwacht omdat familiale CEO's zouden werken voor eigen belang. Een verklaring voor de positieve relatie zou kunnen zijn dat de familie de business beter begrijpt en dat familieleden zich zien als stewards van het bedrijf. Om te besluiten stellen de auteurs dat in een transparante en goed

gereguleerde markt familie-eigendom agency problemen verminderen zonder dat het zorgt voor ernstige inefficiënties in het beslissingsproces (Anderson & Reeb, 2003).

**Organisatiecultuur** vormt voor familiebedrijven vaak een competitief voordeel dat moeilijk imiteerbaar is voor de concurrentie. Ondernemend gedrag binnen een (familie)bedrijf zorgt voor waarde creatie en wordt bepaald door de organisatiecultuur. Zahra, Hayton, en Salvato (2004) hebben vier dimensies van organisatiecultuur onderzocht om hun invloed te bepalen op ondernemerschap in familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Specifiek werden volgende dimensies bekeken: individuele vs. groepsoriëntatie, interne vs. externe oriëntatie, coördinatie en controle oriëntatie en lange termijn vs. korte termijn oriëntatie. De bevindingen toonden aan dat al deze dimensies een invloed hadden op ondernemerschap binnen een bedrijf. Opmerkelijk was wel dat alle dimensies, met uitzondering van externe oriëntatie, een significant sterkere invloed hadden op ondernemerschap in familiebedrijven. De invloed van cultuur op ondernemerschap zal groter zijn in familiebedrijven dan in niet-familiebedrijven. De auteurs benadrukken daarom de belangrijke strategische waarde van organisatiecultuur binnen familiebedrijven.

Het is duidelijk dat familiebedrijven en niet-familiebedrijven op meerdere gebieden verschillen. In familiebedrijven speelt de familiale dimensie een belangrijke rol en beïnvloedt deze de werking van het familiebedrijf. Zoals vermeld kan de interactie tussen familiedimensie en bedrijfsdimensie zowel positief als negatief zijn. Voordelen van familiebedrijven door de aanwezigheid van de familiale dimensie worden aangeduid door de term familiness: een verzameling van unieke kenmerken van familiebedrijven die kunnen zorgen voor een competitief voordeel (Habbershon & Williams, 1999).

## **Hoofdstuk 2: Adviseurs binnen familiebedrijven**

### **2.1: Type adviseurs en hun attributen**

Adviseurs kunnen een erg belangrijke rol spelen in familiebedrijven. Zij beschikken over bepaalde expertise en vaardigheden waardoor zij kunnen bijdragen aan het lange termijnsucces van familiebedrijven. Volgens Strike (2012) is het belangrijk om het juiste type adviseur te kiezen om te zorgen voor goed advies in het familiebedrijf. Belangrijk hierbij is om de noden van de familie te begrijpen, want de adviseur zal deze noden moeten oplossen. Meestal worden bepaalde adviseurs aan de familieleden aangeraden door externen. Problemen die kunnen optreden bij het kiezen van adviseurs via mond-op-mondreclame zijn de volgende: ongepaste kandidaten, geen objectiviteit door persoonlijke relaties en te weinig kennis over effectieve adviseurs (Mathieu, Strassler, & Pearl, 2010). Nicholson, Shepherd, en Woods (2009) vonden dat familiebedrijven hun selectieproces meestal baseren op voorgaande ervaring, reputatie en vertrouwen. Familiebedrijven moeten objectieve criteria opstellen, bepalen welke doelen ze willen bereiken en bepaalde benchmarks opstellen ter controle (Mathieu et al., 2010). Lester en Cannella (2006) wijzen erop dat vertrouwen zeer belangrijk is bij het maken van een keuze omdat privacy essentieel is binnen een familiebedrijf. Zoals eerder vermeld, kunnen mensen met verschillende achtergronden functioneren als adviseurs binnen familiebedrijven. In elk bedrijf kan de rol van de adviseur anders worden ingevuld. Zo kunnen volgende groepen onderscheiden worden: formele adviseurs, informele adviseurs en familieraden (Strike, 2012).

#### *TYPE ADVISEURS*

**Formele adviseurs** worden aangenomen door familiebedrijven voor een interne of een externe positie binnen het bedrijf. Deze adviseurs hebben vaak verschillende achtergronden en bieden verschillende diensten aan. Voornamelijk zorgen ze voor advies en ondersteuning van de CEO of het management binnen een familiebedrijf. Adviseurs kunnen werken binnen een of meerdere systemen in het familiebedrijf zoals weergegeven in figuur 2 (Strike, 2012). In de literatuur worden formele adviseurs opgedeeld in twee groepen: content experts en proces consultants (Kaye & Hamilton, 2004). Content experts leveren expertise binnen een bepaald domein, bijvoorbeeld belastingen of investeringen. Zaken die zij behandelen hebben betrekking tot de familie, het bedrijf of beide. Deze adviseurs geven advies door de familie te zeggen wat ze wel of niet moeten doen (Grubman & Jaffe, 2010). Proces consultants focussen eerder op het creëren van structuren die de familie toelaat eigen oplossingen te ontwikkelen en te implementeren. Dit vergt meer inspanning en vormt een transitioneel proces dat eventueel plaats vindt over verschillende generaties heen (Hilburt-Davis & Dyer, 2002).

Sommige adviseurs combineren echter content expertise en proces consulting, deze adviseur noemt men een 'family system informed expert' (Bork, Jaffe, Lane, Dashew, & Heisler, 1996).

Soms worden er multidisciplinaire teams van adviseurs aangesteld in een bedrijf. Multidisciplinaire teams geven meerdere inzichten, zijn onpartijdig, houden grotere emotionele afstand en begrijpen zowel familie- als bedrijfsaspecten (Astrachan & Astrachan, 1996; Swartz, 1989). Enkele nadelen van multidisciplinaire teams zijn dat ze onderhevig zijn aan groepsdynamica, moeilijker het vertrouwen kunnen winnen van familieleden en dat ze veel duurder zijn (Kaye & Hamilton, 2004; Upton, Vinton, Seaman, & Moore, 1993).

De volgende categorie van adviseurs zijn de **informele adviseurs** binnen familiebedrijven. Deze adviseurs worden niet formeel aangesteld door een familiebedrijf en algemeen vindt men de volgende categorieën terug: trust catalysts, echtgenoten en mentoren. Trust catalysts kunnen gezien worden als brugpersonen die de connectie vormen tussen verschillende generaties. Deze personen sporen familieleden en bedrijfsleden aan elkaar te vertrouwen (Kaye & Hamilton, 2004). Ze zorgen voor advies, ondersteuning en proberen een klimaat te creëren waarin familieleden elkaar vertrouwen (LaChapelle & Barnes, 1998). Daarnaast vormen levenspartners een belangrijke groep van adviseurs, die vaak intuïtief handelen. Tenslotte zijn er de mentoren, die zowel familie als niet-familie kunnen zijn. De unieke karakteristieken van familiebedrijven zorgen ervoor dat het proces van mentoren in familiebedrijven een andere aanpak vereist dan in niet-familiebedrijven. Informele mentoren zijn flexibeler, creatiever en communicatiever. Men moet echter wel opletten dat ze voldoende tijd hebben en werken met een bepaald doel voor ogen. Een familiale informele mentor komt het meeste voor binnen familiebedrijven (Boyd, Upton, & Wircenski, 1999). Soms wordt er zelfs advies gevraagd aan andere familiebedrijven, informele netwerken of vrienden die ervaring hebben met bepaalde situaties (Strike, 2012).

De laatste categorie zijn **familiebedrijfsraden**. Een familiebedrijfsraad kan bestaan uit een raad van bestuur of uit een adviesraad. De raad van bestuur heeft wettelijke omkadering, stemrecht en een leidinggevende functie. Een adviesraad is hiertegenover niet vervat in wetgeving, heeft geen stemrecht en heeft eerder een adviserende functie (Tillman, 1988). De twee soorten van raden zijn nogal verschillend. De Code Buyse geeft verschillende aanbevelingen omtrent het gebruik en taakverdeling van de raad van bestuur en de raad van advies in niet-beursgenoteerde bedrijven. Zo wordt aanbevolen dat de raad van bestuur naast de wettelijke bevoegdheden en algemeen bestuur, ook toezicht houdt op de onderneming en dient als klankbord en adviseur van het management. De Code Buyse beveelt anderzijds aan dat op initiatief van het bestuur van de onderneming een raad van advies wordt opgericht. De raad van advies kan dienen als klankbord, zorgt voor meer transparantie, continuïteit en evenwicht in een (familiale) onderneming. Daarnaast wordt het belang van een raad van advies voor familiebedrijven expliciet aangehaald: "De raad van advies kan ook een initiërende en objectiverende rol spelen bij scharniermomenten zoals, in het geval van familiebedrijven,

de opvolging” (Buysse, 2009). Adviesraden worden vaak verkozen omwille van aansprakelijkheidsreden of omdat sommige bedrijven geen formele raad willen. Bedrijven vinden het vaak gemakkelijker en veiliger om advies aan te nemen van adviesraden, zonder in een bepaalde richting te worden geduwd (Lambrecht & Lievens, 2008). De raad van bestuur en de adviesraad hebben het grote pluspunt dat ze advies kunnen aanbieden van verschillende adviseurs met expertise in verschillende gebieden gaande van strategie tot opvolgingsproblematiek (Reay et al., 2013). Zo geven dergelijke raden meestal advies over volgende zaken: strategie, planning, bedrijfsresultaten, verloning, familieconflicten en opvolging (Strike, 2012).

Afhankelijk van de **duur van de relatie** tussen familiebedrijven en hun adviseurs kunnen we twee categorieën onderscheiden. Enerzijds zijn er de adviseurs die worden aangesteld om een bepaald probleem op te lossen wat leidt tot een kortstondige relatie. Anderzijds zijn er adviseurs die levenslang verbonden zijn met een familiebedrijf en diepgeworteld zitten in een bedrijf. In deze laatste categorie vinden we de meest vertrouwde adviseurs terug (Strike, 2013). Doordat de familie en de adviseur(s) een langdurige relatie aangaan, kan er een grote vertrouwensband gecreëerd worden (Reay et al., 2013). Vertrouwde adviseurs kunnen we zien als de meest betrouwbare, externe bron van advies voor een familiebedrijf (Michel & Kammerlander, 2015). Meestal vervullen accountants de rol van meest vertrouwde adviseur (Chrisman, Chua, Sharma, & Yoder, 2009).

#### *ATTRIBUTEN*

Onderzoek heeft verschillende kenmerken en competenties geassocieerd met effectieve adviseurs. Met karakteristieken worden persoonlijke kenmerken bedoeld. Competenties verwijzen naar specifieke skills en expertise.

Strike (2013) heeft een lijst gemaakt van **karakteristieken** die vaak verbonden worden met effectieve adviseurs: geloofwaardigheid, eerlijkheid, integriteit, loyaliteit, nederigheid, logisch redeneren, inzet, moed en geduld. Vervolgens zijn het hebben van een sterk karakter, zorgzaam zijn en voorspelbaarheid belangrijke eigenschappen om een vertrouwensrelatie op te bouwen met de familie. Daarnaast is het belangrijk dat adviseurs bepaalde emotionele intelligentie bezitten om op een begripvolle en warme manier met de familie om te gaan (Grubman & Jaffe, 2010). Het belang van zelfkennis wordt aangehaald door Kaslow (2006). Zelfkennis houdt in dat adviseurs hun eigen angsten, geloof en limieten begrijpen. Op deze manier kunnen ze beter controleren hoe hun eigen karakteristieken invloed hebben op de familie.



**Competenties** van een adviseur slaan op zaken zoals ervaring, technische skills en interpersoonlijke vaardigheden. De technische skills komen meestal uit vakgebieden als recht, finance, management en gedragswetenschappen (Hilburt-Davis & Dyer, 2002). Lane (1989) vindt het belangrijk dat adviseurs een zeer brede basiskennis hebben van verschillende vakgebieden zodat ze de familie tijdig kunnen doorverwijzen naar de juiste professionals voor hun specifiek probleem. Adviseurs binnen familiebedrijven hebben er veel baat bij om goede soft skills te hebben. Familiebedrijfsadviseurs moeten zich meer open en kwetsbaar opstellen dan niet-familiebedrijfsadviseurs. Ze moeten een vertrouwensrelatie met de familie opbouwen en de complexe relaties binnen de familie en het bedrijf begrijpen. Tenslotte houdt dit ook in dat adviseurs goede communicatie skills moeten hebben (Strike, 2013).

## 2.2: Interventieproces en adviseermodellen

In interventieprocessen beschrijft men een aantal stappen die een adviseur kan volgen. De literatuur beschrijft verscheidene modellen van hoe adviseurs te werk gaan in familiebedrijven. Strike (2012) onderscheidt vier opeenvolgende fases in het interventieproces van adviseurs binnen familiebedrijven.

De eerste fase wordt de **contractfase** genoemd. In deze fase worden de verwachtingen, problemen en aanpak vastgelegd. Verloning wordt eveneens vastgelegd en deze hangt meestal af van het project, de ervaring en of de adviseurs een uurloon, dagloon of met een vast bedrag per project werken. De volgende fase is de **beoordelingsfase**. Tijdens deze fase gaat de adviseur informatie verzamelen om de familie, het bedrijf en het bestuur te begrijpen. Het probleem waarom een familie een adviseur aanstelt, is vaak niet het echte probleem waarmee de familie kampt. Veel conflicten hebben een lang verleden en liggen emotioneel zeer gevoelig (Prince, 1990). Om de problemen goed te kunnen beoordelen, heeft de adviseur ook info nodig over historische en toekomstige potentiële conflicten binnen de familie. Vervolgens gaat de adviseur over naar de **implementatiefase**. De adviseur stelt zijn bevindingen voor aan de familie, geeft aanbevelingen en stelt een actieplan op. Opdat het actieplan succesvol wordt geïmplementeerd, is het nodig dat de familie de veranderingen steunt. Tenslotte is er nog de **controlefase**. Deze fase loopt eigenlijk gedurende de hele tijd dat de adviseur aan het werk is. Nu moet er wel opgemerkt worden dat het niet altijd gemakkelijk is om het succes te meten van advies binnen familiebedrijven (Strike, 2012).

Er werd niet altijd een onderscheid gemaakt tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven op het gebied van het proces van adviseren (Goodman, 1998). Door de complexe relaties en structuren binnen familiebedrijven voldoen de traditionele **adviseermodellen** niet meer om de noden van familiebedrijven voldoende te beschrijven (Strike, 2012). Adviseermodellen categoriseren informatie, coördineren gedachten en helpen bij het oplossen van problemen. Momenteel bestaan er verschillende soorten adviseermodellen, Strike (2012) heeft ze

ingedeeld in volgende categorieën: Bowens theorie, organisatorische ontwikkeling, systeemtheorie, combinatie van theorieën en familietherapie. Alle categorieën zijn gebaseerd op een specifiek perspectief, toch houden ze er allemaal rekening mee dat de overlap van familie en bedrijfsdimensie in familiebedrijven een unieke aanpak vereist.

**Bowens theorie** is gebaseerd op menselijk gedrag en komt uit de psychologie. Het ziet de familie als een emotionele eenheid met complexe interacties. **Organisatorische ontwikkeling** betreft de familie in het veranderingsproces. Het focust erop hoe de familie communiceert, beslissingen neemt en verandering doorvoert. **Systeemtheorie** volgt uit het driecirkelmodel. In deze theorie focust men op conflicten die voortkomen uit overlapping tussen de verschillende systemen. Een aantal modellen bestaan uit een **combinatie van theorieën**. Deze hebben allemaal een andere aanpak, toch komen ze in grote mate overeen in bepaalde onderwerpen. Zo bevatten ze allemaal de familie, het bedrijf en de niveaus van ontwikkeling en hoe deze allemaal overlappen. Ze focussen zowel op het proces als op de inhoud en moedigen effectieve communicatie, vertrouwen en goed bestuur aan. **Familietherapie** vindt haar oorsprong in gedragsmodellen en focust op relaties. Er zijn drie belangrijke dimensies: jezelf, het systeem en de samenleving. Het idee is dat goede relaties de basis zijn voor een succesvol bedrijf en dat problemen in de familie een negatief effect hebben op het bedrijf (Strike, 2012).

### 2.3: Context

Adviseerprocessen die gebruikt worden binnen een bepaalde context, zijn niet altijd bruikbaar in andere contexten. Zowel nationale als organisatorische contexten beïnvloeden de manier waarop geadviseerd kan worden. Adviseurs zullen met de context waarin het familiebedrijf zich bevindt, rekening moeten houden.

De **nationale context** heeft implicaties voor het adviseren van familiebedrijven voornamelijk door het verschil in cultuur. Strike (2012) onderscheidt drie dimensies binnen nationale context: religie, insulariteit en collectivisme. Verschil in religie beïnvloedt de wetgeving en tradities binnen een land. De adviseur moet op de hoogte zijn van deze verschillen om optimaal advies te kunnen geven (Ward, 2000). Insulariteit verwijst naar de openheid binnen een land ten opzichte van buitenlanders en adviseurs. Dit kan voorkomen omdat een cultuur veel belang hecht aan bijvoorbeeld privacy, geheimhouding, economische ontwikkeling of een voorkeur heeft voor een binnenlandse adviseur (Vago, 2006). Binnen collectieve culturen wordt veel belang gehecht aan familieharmonie, sociaal aanzien en relaties. Voordat adviseurs beginnen aan een opdracht is het belangrijk dat ze de invloed van al deze nationale contextuele factoren bepalen.

Daarnaast beïnvloedt de **organisatorische context** het adviseerproces. Strike (2012) somt de voornaamste organisatorische impacts op: ontwikkelingsfase, copreneurs, conflicten,

gezondheidsproblemen, opvolging en een afkeer om advies aan te nemen. Omdat familiebedrijven vaak verschillen naar gelang de generatie waarin ze zich bevinden, wordt hierop verder ingegaan. Pas beginnende familiebedrijven hebben het meeste nood aan een persoonlijke relatie met een vertrouwde adviseur die zorgt voor ondersteuning voor de eigenaar. Voor familiebedrijven in de tweede generatie is het belangrijk om te focussen op de dynamieken tussen het bedrijf en de familie. De voornaamste taak is zorgen voor vertrouwen in het familiebedrijf. Daarnaast is er vaak nood aan experts in eigendomsplanning en vermogensbeheer. Als familiebedrijven verder groeien en nog complexer worden, kan men best gebruik maken van een multidisciplinair team (Lansberg et al., 1996).

Nationale en organisatorische contexten hebben een merkbare invloed op het proces van adviseren. Adviseren in een ander land of binnen een andere organisatorische context heeft een invloed op hoe adviseurs kunnen ingrijpen en waarde toevoegen (Strike, 2012).

#### **2.4: Familiebedrijfsadviseurs en prestatie**

Colot (2015) toont aan dat Belgische familiebedrijven betere prestaties behalen dan Belgische niet-familiebedrijven. Adviseurs kunnen hierin een rol spelen, aangezien zij het lange termijn succes van familiebedrijven op een positieve manier kunnen beïnvloeden. De resultaten van een adviseur binnen familiebedrijven kunnen we bekijken op twee gebieden. Enerzijds zijn er de bedrijfsresultaten, anderzijds is er de invloed op de familie zelf.

##### *BEDRIJFSRESULTATEN*

Onderzoek heeft aangetoond dat het hebben van adviseurs leidt tot een aantal positieve zaken zoals het nemen van betere beslissingen, betere planning, diversiteit, meer kennis en verbeterde bedrijfsperformance. Zo tonen Adendorff, Boshoff, en Radloff (2005) aan dat familiebedrijfsadviseurs helpen in het scheiden van persoonlijke doelen en bedrijfsdoelstellingen, wat uiteindelijk leidt tot een objectievere beslissingsprocedure. Strike (2012) bemerkt dat veel studies de resultaten beoordelen van advies afkomstig van adviesraden. Er wordt bijvoorbeeld aangetoond dat adviesraden zorgen voor een betere planning (Blumentritt, 2006), een grotere diversiteit aan kennis (Mustakallio, Autio, & Zahra, 2002) en een bredere kennis (S.-H. Lee, Phan, & Yoshikawa, 2008). Daarnaast stellen enkele auteurs dat een bredere kennis en objectiever advies van adviesraden de afhankelijkheid van het bedrijf op de eigenaar vermindert. De onderzoeksresultaten hiervan zijn niet eenduidig, de stelling wordt niet door alle auteurs bevestigd (Fahed-Sreih & Djoundourian, 2006; Feltham, Feltham, & Barnett, 2005). Tenslotte vinden Corbetta en Tomaselli (1996) dat adviesraden zorgen voor een vertraagd beslissingsproces. Zo wordt nogmaals duidelijk dat de resultaten niet altijd eenduidig zijn.

## *FAMILIERESULTATEN*

Een andere dimensie om het resultaat van familiebedrijfsadviseurs te meten, is het effect op de familie. Op de kwaliteit van familiale relaties moet de focus liggen om familiebedrijfsadviseurs te beoordelen volgens Kaye (1998). Verder werkend op deze manier van beoordelen, vinden Poza, Hanlon, en Kishida (2004) dat adviesraden zorgen voor een verhoogde eenheid, meer samenwerking en minder conflicten binnen de familie. Strike (2012) somt nog enkele onderzoeken op waarin de adviseur zorgt voor verminderde spanningen en conflicten in familiebedrijven. Meer bepaald worden volgende uitkomsten uitgelicht: minder conflicten, verbeterde (familiale) relaties en meer vertrouwen in het familiebedrijf (Jaffe & Lane, 2004; LaChapelle & Barnes, 1998; Lambrecht & Lievens, 2008; Sundaramurthy, 2008).

Hoewel verschillende artikels de voordelen van adviseurs aanhalen, meten slechts een beperkt aantal artikels specifiek de invloed van adviseurs op de (financiële) prestaties van een familiebedrijf. Daarnaast maken vele familiebedrijven gebruik van zowel familie- als bedrijfsspecifieke adviseurs. De mogelijke interacties tussen beide types adviseurs zijn nog onbekend (Strike, 2012). Tenslotte bemerken M. S. Lee en Rogoff (1996) dat de resultaten van adviseren kunnen afhangen van de persoon voor wie het advies bestemd is.



## **Hoofdstuk 3: Opvolging binnen familiebedrijven**

### **3.1: Het belang van opvolging binnen familiebedrijven**

Opvolging wordt gezien als het proces waarin eigendom en management wordt overgedragen aan een familiale of niet-familiale opvolger. Tegenwoordig wordt een familiebedrijf steeds vaker overgedragen aan verschillende familieleden die samen de leiding nemen (Cater III & Justis, 2010). Binnen familiebedrijven is opvolging een cruciaal proces dat meestal veel tijd in beslag neemt. De complexiteit van dit proces kan vaak verklaard worden door twee factoren. De eerste factor is de grote hoeveelheid aan actoren die beïnvloed worden binnen het familiebedrijf door een opvolging. De tweede factor is het emotionele aspect dat komt kijken bij een opvolging, zowel voor de opvolger als voor de voorganger (Deschamps, 2015). Vaak verliest een familie veel aandacht en middelen aan dit opvolgingsproces (Michel & Kammerlander, 2015). Opvolging kan niet gezien worden als een losstaande gebeurtenis. Het kan beter beschreven worden als een proces dat verloopt doorheen de tijd. Zoals eerder al vermeld overleeft slechts een derde van de familiebedrijven de overgang naar de tweede generatie en slechts tien tot vijftien procent overleeft in de derde generatie (Breton-Miller et al., 2004). Onderzoek heeft uitgewezen dat de gemiddelde levensduur van een bedrijf overeenkomt met de ambtstermijn van de oprichter (Beckhard & Dyer Jr, 1983). Familiebedrijven nemen een aanzienlijke positie binnen onze economie in en zorgen voor veel werkgelegenheid. Het is geen verrassing dat opvolging een van de belangrijkste thema's is voor familiebedrijven, het een onderwerp is waarvoor adviseurs vaak aangesteld worden en het een populair onderzoeksthema is binnen de familiebedrijf literatuur (De Massis, Chua, & Chrisman, 2008).

### **3.2: Factoren die opvolging beletten**

Het is belangrijk een zicht te hebben op de factoren die opvolging binnen familiebedrijven beletten. In het onderzoek van De Massis et al. (2008) wordt een overzicht gegeven van factoren die **intra-familiale opvolging** beletten. Algemeen duiden de auteurs drie directe oorzaken aan die opvolging door een familielid beletten: alle familieleden weigeren het familiebedrijf te leiden, alle potentiële familiale opvolgers worden afgekeurd door de dominante coalitie binnen het bedrijf en de dominante coalitie binnen het bedrijf is tegen een familiale opvolging desalniettemin er geschikte familiale opvolgers bestaan. Natuurlijk kunnen meerdere oorzaken samen familiale successie beletten. In het onderzoek worden vervolgens vijf categorieën van factoren uitgelicht die een verklaring kunnen geven waarom een directe oorzaak de familiale opvolging belet.

De eerste categorie zijn **individuele factoren** van ofwel de opvolger ofwel de voorganger. Voorbeelden van problemen die hieronder vallen zijn de volgende: lage

bekwaamheid/motivatie van de potentiële opvolger, het onverwachte verlies van potentiële opvolger of de voorganger, de verbondenheid van de voorganger met het familiebedrijf, de voorganger zijn scheiding/hertrouw/'nieuwe' kinderen. In de tweede categorie worden de **relationele factoren** opgesomd. Relaties tussen familieleden onderling en met niet-familieleden hebben een grote impact op het opvolgingsproces. Zaken die in deze categorie vallen zijn: conflicten/rivaliteit/competitie tussen familieleden, grote nood aan consensus binnen de familie, weinig vertrouwen/steun in de opvolgers door (niet-) familieleden, conflicten tussen voorgangers/opvolgers en niet-familieleden. De derde categorie bevat **financiële factoren** die een invloed kunnen hebben op het opvolgingsproces zoals een te hoge belasting, geen vermogen om mogelijke liquidatie van familieleden op te vangen en geen financiële ruimte om professionele managers aan te nemen. De volgende categorie bestaat uit **contextuele factoren**. De context kan invloed hebben op de opvolging omdat het zorgt voor onzekerheid. Enkele contextuele factoren zijn: verandering in bedrijfsprestaties, bedrijfsschaal, verlies van klanten/leveranciers of verslechtering van de relatie met de klanten/leveranciers. De laatste categorie van factoren zijn **proces gerelateerde factoren**. Onduidelijke rolverdeling tussen voorganger en opvolger, onduidelijke/geen communicatie over het opvolgingsproces, onjuiste beoordeling van de potentiële opvolgers, opleiding van potentiële opvolgers, onvoldoende ervaring van de potentiële opvolger in het familiebedrijf, problemen met het feedbackproces voor de opvolger, geen formele selectiecriteria voor opvolgers en geen duidelijkheid over het beoordelingsteam van het opvolgingsproces zijn allemaal factoren die invloed hebben op het opvolgingsproces (De Massis et al., 2008).

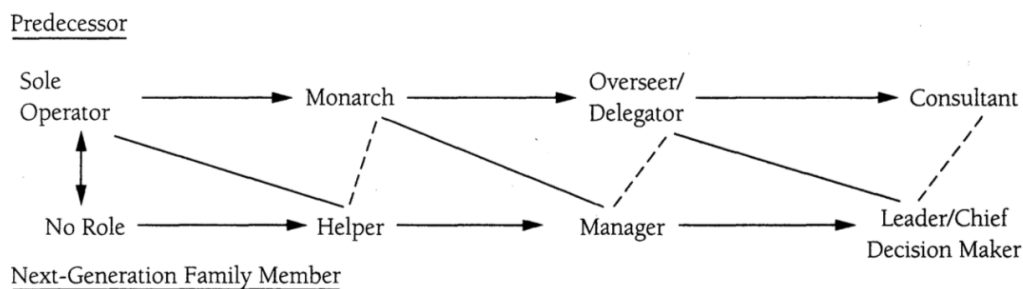
Zoals net opgesomd zijn er voldoende factoren die intra-familiale opvolging kunnen verhinderen. Een mogelijke oplossing zou zijn om in dit geval te kiezen voor een **niet-familiale opvolger**. De meest voorkomende situaties waarin gekozen wordt voor een niet-familiale opvolger zijn de volgende. Een eerste situatie kan eruit bestaan dat er geen familielid geïnteresseerd of gekwalificeerd is om het bedrijf over te nemen. Het kan ook zijn dat een familielid het bedrijf wil overnemen, maar dat deze er nog niet klaar voor is. Een volgende situatie doet zich voor wanneer er meerdere familieleden bereid zijn het bedrijf over te nemen. Daarnaast kan ook gekozen worden voor een niet-familiale opvolger om het managementteam van het bedrijf verder te professionaliseren (Budge, 2013).

Voorgaande opsomming geeft de mogelijkheid om beter te begrijpen waar en waarom een opvolgingsproces tussen familieleden vastloopt of mislukt. Aangezien opvolging een onderwerp is waarvoor adviseurs vaak worden aangesteld, kunnen deze factoren handig zijn om te zien waar een probleem zich mogelijk stelt en hoe de adviseur hier het best mee kan omgaan.

### 3.3: Opvolgingsproces

Om een beter beeld te vormen over hoe opvolging binnen een familiebedrijf kan verlopen, worden hier enkele **opvolgingsmodellen** besproken die in de literatuur gevonden werden. Aangezien het opvolgingsproces een complex proces is dat erg verschillend kan lopen van familiebedrijf tot familiebedrijf worden meerdere modellen besproken.

Handler (1990) beschrijft het opvolgingsproces als een trage, **informele rol veranderingen** waar een evolutie in de verantwoordelijkheden en beslissingsmacht voor de opvolger mee gecombineerd gaan. De opvolger doorgaat een vierdelig proces van 'geen rol' naar 'helper', van 'helper' naar 'manager' en tenslotte van 'manager' naar 'leider'. De voorganger maakt de beweging van 'alleenstaande leider' naar 'monarch' om vervolgens van een rol van 'opzichter' over te gaan naar 'consultant'.



Afbeelding 4: Opvolgingsproces (Handler, 1990)

Gersick, Lansberg, Desjardins, en Dunn (1999) beschrijven opvolging via een theoretisch model van **leiderschapstransitie**. Dit model gaat ervan uit dat bepaalde ontwikkelingen zoals ouderdom zorgen voor druk om te veranderen. Eenmaal er genoeg triggers de nood om te veranderen duidelijk hebben gemaakt, zullen de volgende vier stappen plaats vinden. Ten eerste zal geaccepteerd worden dat de huidige structuur ten einde is en zal er een tijdslijn voor de opvolging opgesteld worden. Vervolgens zullen potentiële opvolgers geëvalueerd worden en de verschillende alternatieven ten opzichte van elkaar afgewogen worden. De twee laatste stappen houden in dat er een opvolger geselecteerd wordt en dat het bedrijf vasthoudt aan deze nieuwe structuur. Dit proces kan snel gebeuren maar het kan ook enkele jaren in beslag nemen.

Het volgende model is opgebouwd vanuit een omvattende, **integratieve** manier vertrekkende uit de empirische en theoretische literatuur beschikbaar over positieve opvolging. Door verbanden te leggen tussen de verschillende studies en door nieuwe variabelen erbij te betrekken kwamen Breton-Miller et al. (2004) tot een vollediger model dat opvolging in vier stappen beschrijft: basisregels vastleggen, opvoeding van opvolgers, selectie en transitie. De eerste twee stappen kunnen gezien worden als een voorbereiding op de echte beslissingen en veranderingen die plaats vinden in de laatste twee stappen. Het model houdt rekening met



zowel contextuele factoren als met culturele, sociale en familiale factoren. Belangrijk is dat in dit model aandacht gegeven wordt aan feedback tijdens het opvolgingsproces.

Michel en Kammerlander (2015) focussen zich echter op het proces om **opvolging te plannen** binnen familiebedrijven omdat dit volgens hun de meest belangrijke stappen zijn in het opvolgingsproces. Plannen van de opvolging heeft twee doeleinden: selectie van de opvolger en voorbereiding van de overdracht van management en eigendom. Uit hun literatuurstudie besluiten Michel en Kammerlander (2015) dat er vier stappen zijn in het planningsproces. De eerste stap wordt de **'trigger' fase** genoemd. In deze fase zal een trigger, zoals ouderdom, gezondheid, interne of externe druk, ervoor zorgen dat de voorganger beseft dat opvolging nodig is. Vaak wordt vastgesteld dat voorgangers dit trachten zo lang mogelijk uit te stellen vanwege emotionele verbondenheid met het bedrijf. De volgende fase bestaat uit de **voorbereiding** op de opvolging. Tijdens deze fase wordt een visie vastgelegd van hoe het bedrijf er in de toekomst moet uitzien. Er wordt een tijdslijn opgesteld en alle betrokken partijen krijgen richtlijnen van hun verantwoordelijkheden in verband met het opvolgingsproces. Vervolgens wordt overgegaan tot de **selectiefase**. In deze fase moet de groep van kandidaten gedefinieerd worden, criteria en regels voor selectie vastgelegd worden en richtlijnen worden bepaald voor de training van de gekozen kandidaat. Belangrijk is dat in deze fase goed gecommuniceerd wordt met andere stakeholders van het familiebedrijf. Tenslotte bestaat de laatste fase uit de **training** van de opvolger. Familiebedrijven leggen meer de focus op persoonlijke en relatie gedreven zaken tijdens de opleiding dan niet-familiebedrijven. De opvolger wordt klaargestoomd voor zijn/haar nieuwe rol in het bedrijf zodat hij/zij zeker alle competenties bezit om het bedrijf te leiden (Michel & Kammerlander, 2015).

### **3.4: Adviseurs en het opvolgingsproces**

Opvolging binnen familiebedrijven kan een brede waaier aan problemen veroorzaken, vaak een gevolg van de overlapping van familie-, eigendom- en bedrijfssystemen. In de literatuur werd een onderscheid gemaakt tussen **'zachte' en 'harde' problemen** (Hoover & Hoover, 2013; Malinen, 2004). Onder zachte problemen worden problemen verstaan die gerelateerd zijn aan het familie- of bedrijfssysteem zoals relaties tussen familieleden, emoties, communicatie en motivatie. Harde problemen verwijzen dan weer naar monetaire, technische of wetgevende zaken zoals financiering en belastingen. Hoewel beide soorten van problemen een opvolging kunnen doen spaak lopen, zijn zachte problemen het meest delicaat en vormen ze de sleutel tot een succesvolle opvolging. Om deze problemen te vermijden is er een multidisciplinaire aanpak vereist (Swartz, 1989) en wordt meestal de hulp van een adviseur ingeroepen. Toch staan familiebedrijven niet altijd open om hun zachte problemen te delen met adviseurs omdat ze meestal van mening zijn dat deze zaken privé zijn.

De literatuur over opvolging binnen familiebedrijven bekijkt dit proces vaak als een een-op-een proces tussen de voorganger en de opvolger. Adviseurs kunnen eveneens een rol in dit proces spelen, zo zijn adviseurs vaak de eerste die het proces van opvolging aanhalen, helpen zij vaak bij het plannen en zorgen ze voor steun tijdens en na het opvolgingsproces (Salvato & Corbetta, 2013). Daarnaast kunnen adviseurs belangrijke beslissingen beïnvloeden en proberen te anticiperen op mogelijke problemen met de opvolging (Strike, 2013). Omdat opvolging vele actoren beïnvloedt en een emotionele dimensie heeft, is het vaak dat zowel voorgangers als opvolgers iemand nodig hebben, een adviseur, om hun te steunen in dit proces en hen helpt met beslissingen te nemen om de opvolging te realiseren (Deschamps, 2015).

Volgens Schjoedt, Monsen, Pearson, Barnett, en Chrisman (2013) vormen adviseurs een sleutelfactor voor het bereiken van een succesvolle opvolging aangezien ze problemen kunnen oplossen en helpen om goede relaties te onderhouden. Daarnaast vinden Salvato en Corbetta (2013) externe adviseurs een essentiële factor om de leiderschapsrol over te brengen van de voorganger naar de verkozen opvolger. Adviseurs helpen opvolgers om hun positie als leider van het bedrijf te vestigen door zelf een tijdelijke leiderschapsrol op te nemen. In deze rol neemt de adviseur een interim leiderschapspositie in die gedeeld wordt met zowel de opvolger als de voorganger. De adviseur neemt deze rol op zich om de opvolger te helpen om leiderschapsvaardigheden te ontwikkelen. Daarnaast zorgt het voor erkenning van de opvolger zijn leiderschap en vergemakkelijkt de collectieve goedkeuring van het leiderschap van de opvolger door leden van het controlerende gezin en door niet-gezinsleden. De rol van de adviseur is het overgangsproces naar een nieuwe leider te vergemakkelijken (Deschamps, 2015).

Michel en Kammerlander (2015) onderzoeken vier verschillende situaties van adviseur inmengingen om de relaties tussen opvolgers, voorgangers en adviseurs tijdens het opvolgingsproces te analyseren via agency- en stewardshiptheorie. Er wordt besloten dat de situatie met een adviseur efficiënter is dan een situatie met twee of meer adviseurs. Toch kan het handig zijn om verschillende adviseurs te betrekken bij de opvolging. De complexiteit van familiebedrijven maakt het moeilijk voor een adviseur om advies te kunnen geven over alle zaken die komen kijken bij een opvolging. Een team van experts biedt multidisciplinaire skills aan het familiebedrijf (Jaffe & Lane, 2004). Zo kan het handig zijn om naast de vertrouwde adviseur een taks specialist in te huren om de taks gerelateerde zaken te behandelen. De vertrouwde adviseur kan zich dan bijvoorbeeld volledig concentreren op zachte problemen. Ideaal zou zijn dat adviseurs met verschillende expertise netwerken met elkaar ontwikkelen, op die manier kan er meer expertise aan een familiebedrijf worden aangeboden.

De literatuur toont aan dat een grote hoeveelheid aan expertise uit verschillende domeinen nodig is om alle problemen tijdens de opvolging op een effectieve manier op te lossen. Adviseurs kunnen hierbij helpen door hun expertise en ervaring beschikbaar te stellen aan

familiebedrijven die worstelen met de opvolging. Om een opvolgingsproces te kunnen beoordelen is het belangrijk dat een succesvolle opvolging gedefinieerd wordt. Breton-Miller et al. (2004) gebruiken in hun onderzoek twee definities om een succesvolle opvolging te definiëren. Een eerste definitie stelt dat er positieve bedrijfsprestaties moeten volgen en dat de levensvatbaarheid van het bedrijf gewaarborgd wordt. De tweede definitie vindt een opvolging geslaagd als alle stakeholders tevreden zijn met het opvolgingsproces. Beide definities worden ook in dit onderzoek gebruikt. Voorgaande literatuur omtrent opvolging binnen familiebedrijven en de rol van een adviseur vormt een goede basis om de relatie tussen beide factoren te onderzoeken voor Vlaamse, private familiebedrijven.

## **Deel III: Empirisch onderzoek**

Het onderwerp van deze masterproef is de rol van de adviseur in een privaat familiebedrijf in Vlaanderen. Concreet wordt er in het empirisch onderzoek ingegaan op: het type adviseurs, de attributen van adviseurs, de invloed op prestaties, het verschil tussen adviseurs in familiebedrijven en niet-familiebedrijven, de voorbereiding op het opvolgingsproces binnen familiebedrijven en de relatie tussen een familiebedrijfsadviseur en opvolging binnen familiebedrijven. Om bedrijven te categoriseren als familiebedrijven werd er gebruik gemaakt van de definitie voorgesteld door de "European Group of Owner Managed and Family Enterprises" (GEEF), zoals in deel II reeds werd vermeld. Het empirisch onderzoek bestaat uit zowel een kwalitatief gedeelte als een kwantitatief gedeelte.

### **Hoofdstuk 4: Kwalitatief onderzoek**

#### **4.1: Methodologie**

Om een idee te krijgen van de realiteit binnen familiebedrijven wordt gebruik gemaakt van diepte-interviews. De reden waarom diepte-interviews worden afgenomen, is dat dit een manier is om een diepgaand beeld te krijgen van de individuele opvattingen van de respondenten (Allesovermarktonderzoek, 2018). Naast de mogelijkheid om met respondenten dieper op een onderwerp in te gaan, zijn er nog verschillende positieve aspecten verbonden aan diepte-interviews. Zo kunnen dergelijke interviews overal plaats vinden en is het een goedkope manier om veel informatie te verzamelen. Een diepte-interview maakt het mogelijk om tijdens het interview vragen te verduidelijken en eventueel zelfs extra vragen toe te voegen. Daarnaast zijn er ook enkele nadelen verbonden aan het afnemen van diepte-interviews: ze vragen persoonlijke tijd van de respondenten, er wordt gefocust op een persoon en niet op een groep, er kunnen problemen zijn met privacy en er kan eventueel interview bias optreden. Interview bias is de beïnvloeding van de respondent door de ondervrager (Sekaran & Bougie, 2016).

Specifiek worden er semigestructureerde interviews afgenomen. Dit houdt in dat er vooraf een lijst met gesprekspunten en vragen zal opgesteld worden, wat dient als een leidraad om vragen te stellen aan de geïnterviewde. Aan elke respondent worden deze onderwerpen bevroegd in dezelfde volgorde. Het is vanzelfsprekend dat deze vragen focussen op de onderwerpen aangehaald in de literatuurstudie. De literatuurstudie biedt daarom een goede basis voor het opstellen van een leidraad voor het interview. Zoals reeds vermeld biedt deze vorm van bevraging de mogelijkheid om af te wijken en dieper in te gaan op bepaalde onderwerpen afhankelijk van de antwoorden van de respondent. De interviewleidraad is terug te vinden in de bijlage.

Alle interviews worden afgenomen bij familiebedrijfsleiders die bijgestaan worden door adviseurs bij het leiden van hun familiebedrijf. Daarnaast wordt er ook een adviseur bevroegd

om het onderwerp breder te kunnen kaderen. Na het afnemen van een interview wordt dit meteen verwerkt en wordt er een interviewnota uitgeschreven. Dit biedt de mogelijkheid om eventuele wijzingen aan te brengen om de volgende interviews te optimaliseren.

Alle gegevens en informatie uit de interviews worden anoniem vermeld. Hier wordt wel een korte schets gegeven van de context waarin de verschillende bedrijfsleiders werken en worden de verschillende familiebedrijven ingedeeld via de methode voorgesteld door Sharma (2004).

Bedrijfsleider1 is actief binnen de drukkerij-sector en is enige aandeelhouder. Als derde generatie slaagt hij erin te groeien in een krimpende markt en is het bedrijf zelfs benoemd tot excellent familiebedrijf door VKW Limburg. In het verleden waren sommige familiale relaties vertroebeld maar na de overname zijn deze opgelost. Aangezien zowel de bedrijfsdimensie als de familiale dimensie positief zijn, wordt familiebedrijf1 geplaatst binnen kwadrant 1. De volgende geïnterviewde, bedrijfsleider2, is actief binnen de bouwsector. Zelf is hij tweede generatie en is hij zo goed als klaar met de overdracht naar de derde generatie. Familiebedrijf2 scoort eveneens goed op beide dimensies en is daarom ook terug te vinden in kwadrant1. Als derde generatie is bedrijfsleider3 actief binnen de wegenbouw. Op jonge leeftijd is deze de uitdaging succesvol aangegaan om het familiebedrijf over te nemen en uit te bouwen. Op familiaal vlak is de overname niet altijd even vlot verlopen, vandaar dat familiebedrijf3 wordt geplaatst op de rand tussen kwadrant1 en kwadrant2. Bedrijfsleider4 is samen met haar broer in de voetsporen van haar vader getreden. Met ongeveer 400 werknemers verdeeld over twee vestigingen in binnen- en buitenland, runt bedrijfsleider4 samen met haar broer een meubelproductiebedrijf. Momenteel doet familiebedrijf4 het goed op zowel bedrijfs- als familiaal vlak en wordt deze ook geplaatst binnen kwadrant1. Het bedrijf van bedrijfsleider5 is actief binnen de petroleumsector. Als tweede generatie leidt hij, samen met zijn broer, het bedrijf en maken ze zich klaar om binnen enkele jaren een overdracht door te voeren. Familiebedrijf5 situeert zich ook in kwadrant1 aangezien er geen bedrijfs- of familiale problemen zijn. Bedrijfsleider6 is, eveneens als bedrijfsleider1, actief binnen de drukkerij-sector. Hoewel er vele familieleden actief werken in familiebedrijf6, zijn er slechts 2 gedelegeerde bestuurders en aandeelhouders. Via de informatie uit het interview wordt ook familiebedrijf6 in kwadrant1 geplaatst.

Opvallend is dat de meeste familiebedrijven geplaatst kunnen worden in het beste kwadrant, namelijk kwadrant1. Dit moet echter genuanceerd worden. Uit de interviews valt op te merken dat deze indeling tijdsgebonden is en dat bepaalde familiebedrijven zich doorheen de tijd al binnen verschillende kwadranten hebben bevonden. Onderstaande tabel geeft een kort overzicht van de bevroegde familiebedrijven.

	<b>Geslacht</b>	<b>Generatie</b>	<b>Sector</b>	<b>Indeling Sharma (2004)</b>
<b>Bedrijfsleider1</b>	Man	3 <sup>e</sup>	Drukkerij	1
<b>Bedrijfsleider2</b>	Man	2 <sup>e</sup>	Bouw	1
<b>Bedrijfsleider3</b>	Man	3 <sup>e</sup>	Wegenbouw	1/2
<b>Bedrijfsleider4</b>	Vrouw	2 <sup>e</sup>	Meubelproductie	1
<b>Bedrijfsleider5</b>	Man	2 <sup>e</sup>	Petroleumsector	1
<b>Bedrijfsleider6</b>	Man	4 <sup>e</sup>	Drukkerij	1

Tabel 2: Algemene informatie bedrijfsleiders (Bron: eigen onderzoek).

Om af te sluiten wordt de familiebedrijf adviseur kort toegelicht. Als partner bij 'een van de grote vier' is hij tijdens zijn carrière al in aanraking gekomen met veel familiebedrijven en heeft hij een enorme kennis opgebouwd omtrent familiebedrijven. Handig voor het onderzoek was dat deze gespecialiseerd is in overdracht van familiebedrijven.

## 4.2: Resultaten en discussie kwalitatief onderzoek

In deze sectie worden de resultaten van het kwalitatief onderzoek besproken. Aangezien de verschillende topics van de literatuurstudie bevestigd worden aan Vlaamse familiebedrijven, worden de resultaten en bijhorende discussie uitgeschreven via dezelfde structuur. Uiteindelijk is het de bedoeling om een zicht te krijgen op welk type adviseurs aanwezig zijn in Vlaamse familiebedrijven, wat hun attributen zijn, hoe er geadviseerd wordt, welke invloed de context heeft en of adviseurs invloed hebben op de prestaties van een familiebedrijf. Daarnaast wordt er ook ingegaan op de rol van de adviseur tijdens het opvolgingsproces.

### 4.2.1: Type adviseurs en hun attributen

#### *TYPE ADVISEURS*

De eerste categorie van adviseurs in familiebedrijven zijn de **formele adviseurs**. Uit de interviews wordt vastgesteld dat bijna alle geïnterviewde bedrijfsleiders gebruik maken van een of meerdere formele adviseurs. Als enige uitzondering, maakt bedrijfsleider3 geen gebruik van formele adviseurs. Bedrijfsleider1 heeft drie formele adviseurs in dienst. Naast zijn boekhouder en bedrijfsrevisor laat bedrijfsleider1 zich ook adviseren door een advocatenkantoor. Bedrijfsleider2 schakelt externe advieskantoren in om strategische vraagstukken op te lossen. In het verleden heeft hij dit driemaal gedaan, maar wel steeds een ander advieskantoor omdat hij nooit helemaal tevreden was over het resultaat. Voor bedrijfsleider4 dient de externe boekhouder als sparringpartner voor bedrijfgerelateerde zaken. Niet alleen voor cijfermatige zaken, maar ook voor strategische zaken kan ze steeds terecht bij haar boekhouder. Bedrijfsleider5 vraagt dan weer advies aan zijn bedrijfsrevisor. Zo bespreken ze minstens 1 maal per maand de balans, algemene zaken en eventueel wordt er ingegaan op strategische vraagstukken. Naast de bedrijfsrevisor wordt indien nodig teruggevallen op zijn broer die advocaat is. Deze wordt aangesteld om ad hoc problemen op te lossen. Bedrijfsleider6 heeft van verschillende externe advieskantoren gebruik gemaakt tijdens de overdracht van generatie drie naar generatie vier. Voor andere aangelegenheden heeft bedrijfsleider6 nog geen gebruik gemaakt van formele adviseurs. De bevestigde familieadviseur kan ook binnen de categorie van formele adviseurs geplaatst worden. Zo werkt familieadviseur1 op contractbasis en ligt zijn expertise binnen de gebieden van fiscaliteit en wetgeving. Bedrijfsadviseur1 geeft zelf aan dat er vaak een vertrouwensrelatie ontstaat tussen hem en zijn klanten, maar er is wel altijd een contract nodig omwille van beroepsrichtlijnen en wetgevingen. Zelf zegt bedrijfsadviseur1 hierover: "In principe is het een formele aanstelling, maar het wordt redelijk informeel als het een vertrouwensrelatie wordt."

De volgende categorie van adviseurs zijn de **informele adviseurs**. Slechts twee van de bevestigde bedrijfsleiders vragen advies aan informele adviseurs binnen de familie. Voor bedrijfsleider2 was dit zijn vrouw. Naast steun vormt zijn vrouw een klankbord waarmee

bedrijfsleider<sup>2</sup> verschillende zaken kan overlopen. Bedrijfsleider<sup>4</sup> ziet haar vader als een mentor voor zowel zichzelf, haar broer, als andere sleutelfiguren in het bedrijf. Zowel voor als na de overdracht kon ze regelmatig terugvallen op haar vader. Binnen informele adviseurs vallen ook netwerken van familiebedrijven en vrienden. Opvallend is dat alle bedrijfsleiders aangesloten zijn bij een of meerdere werkgeversorganisaties. Dergelijke werkgeversorganisaties geven toegang tot een uitgebreid netwerk van familie en niet-familiebedrijven. Opvallend is dat alle bedrijfsleiders aangeven dat een werkgeversorganisatie de mogelijkheid geeft om van elkaar te leren en je netwerk uit te breiden. Bedrijfsleider<sup>1</sup> duidt met de volgende uitspraak aan dat werkgeversorganisaties zeer nuttig zijn: "Het zijn allemaal mensen van mijn leeftijd die allemaal een gelijkaardig parcours moeten afleggen of hebben afgelegd. Hier haal ik veel informatie uit.". Daarnaast geven enkele bedrijfsleiders aan dat werkgeversorganisaties via gastsprekers en workshops bedrijfsleiders op de hoogte houden van actuele topics in de (familie-)bedrijfswereld.

De laatste categorie van adviseurs zijn de **familieraden**. Slechts één bedrijfsleider maakt geen gebruik van dergelijke adviseurs, bedrijfsleider<sup>6</sup>. De overige bedrijfsleiders kunnen allemaal terugvallen op ofwel een raad van bestuur ofwel een raad van advies of beide. Zo heeft bedrijfsleider<sup>1</sup> zowel een raad van bestuur opgericht als een raad van advies. De raad van bestuur is samengesteld uit hemzelf, zijn vader en de niet-familiale CEO. Naast een bestuursorgaan dient de raad van bestuur ook als adviesorgaan. Bedrijfsleider<sup>1</sup> koos ervoor om naast de raad van bestuur ook een raad van advies op te richten. Die raad van advies is zo opgericht dat er altijd twee externen in zullen zetelen naast twee interne leden (bedrijfsleider<sup>1</sup> en de niet-familiale CEO) en een wisselende adviseur afhankelijk van de noden. Bedrijfsleider<sup>2</sup> maakt eveneens gebruik van zowel een raad van bestuur als een raad van advies. De raad van bestuur is opgebouwd uit hemzelf, zijn vrouw, zijn kinderen en de partner. Daarnaast kon hij tijdens zijn carrière meermaals terugvallen op zijn raad van advies. Zijn raad van advies bestaat uit mensen met verschillende achtergronden: een bedrijfsrevisor, een notaris en een econoom. Voor bedrijfsleider<sup>3</sup> is de raad van advies zijn enige middel om advies te vragen. De raad van advies is opgebouwd uit drie externe adviseurs: iemand met veel ervaring in familiale overdrachten, een CEO van een ander familiebedrijf en iemand die lange tijd familiale CEO was, maar enkele jaren geleden een overdracht heeft doorgevoerd. De leden van de raad van advies zijn aangesteld voor 2 jaar. Om de twee jaar volgt er een evaluatie van de raad van advies en kan eventueel een stoelenwissel worden doorgevoerd. Naast de leden van de raad van advies is er een externe voorzitter van de raad van advies aangesteld om de vergadering te begeleiden. Bedrijfsleider<sup>4</sup> beschikt over een externe raad van advies die is samengesteld uit verschillende kennissen uit de ondernemingswereld. Nu komt deze raad van advies slechts eenmaal per jaar samen om zaken te spreken. Naar de toekomst toe willen ze dit wel opdrijven. Vervolgens beschikt bedrijfsleider<sup>5</sup> slechts enkel over een raad van bestuur. Deze raad van bestuur is samengesteld uit hemzelf en zijn broer. Naast een besturende rol, heeft de raad van bestuur ook een adviserende rol.



Voor het type adviseurs valt het op dat er vooral gesteund wordt op formele adviseurs en adviesraden. Informele adviseurs zijn aanzienlijk minder aanwezig in de bevroegde familiebedrijven. De formele adviseurs zijn meestal experts met achtergronden in boekhouding, economie of recht. Toch wordt er teruggevallen op deze content experts voor meer dan hun 'core'-kennis zoals strategische onderwerpen. De reden hiervoor is dat deze content experts via hun normale taken meestal ook op de hoogte zijn van wat er nog allemaal speelt binnen het familiebedrijf. Zo kan er besloten worden dat de meeste formele adviseurs ingedeeld kunnen worden in de categorie die Bork et al. (1996) 'family system informed expert' noemt. Daarnaast worden er geen multidisciplinaire teams opgemerkt. Het is wel zo dat er verschillende formele adviseurs aanwezig konden zijn binnen een familiebedrijf, maar van een echte samenwerking was er vaak geen sprake. Enkel tijdens de opvolging wordt er wel gerekend op multidisciplinaire teams. Het is opvallend dat informele adviseurs slechts in twee van de bevroegde familiebedrijven voorkomen en dat deze rol steeds door een familielid wordt vertolkt. Bijna alle bevroegde bedrijfsleiders kunnen terugvallen op een raad van bestuur en/of raad van advies. De samenstelling van de adviesraden is vrij gelijkaardig en bestaat grotendeels uit externe leden met diverse achtergronden om zoveel mogelijk kennis ter beschikking te hebben, zoals Reay et al. (2013) al verklaarden in de literatuurstudie. De leden van een adviesraad kunnen eventueel na enige tijd vervangen worden. Het is opmerkelijk dat alle bedrijfsleiders zeer positief staan ten opzichte van werkgeversorganisaties. Zo zijn alle bedrijfsleiders aangesloten bij een of meerdere werkgeversorganisaties. Uit hun ervaringen kan duidelijk afgeleid worden dat bedrijfsleiders enorm veel leren van elkaars ervaringen. Het is voor familiebedrijven ook een goede mogelijkheid om hun netwerk uit te breiden en op de hoogte te blijven van actuele topics.

De formele adviseurs in familiebedrijf2 en familiebedrijf6 werden telkens aangesteld voor een korte periode om een bepaald project (strategisch/overdracht) uit te werken. In tegenstelling hiermee is het opvallend dat de formele adviseurs met een achtergrond in boekhouden meestal formeel worden aangesteld in het bedrijf en aanwezig blijven gedurende zeer lange tijd. Zowel voor familiebedrijf1, familiebedrijf4 als familiebedrijf5 wordt opgemerkt dat de formeel aangestelde boekhouder of bedrijfsrevisor al zo lang dienst verleent aan de bedrijfsleider dat de formele relatie in de praktijk overgaat in een informele relatie. Deze adviseurs zijn geleidelijk aan uitgegroeid tot meest vertrouwde adviseur. De ervaringen van bedrijfsadviseur1 sluiten hierbij aan. Bedrijfsadviseur1 voert verschillende opdrachten uit binnen familiebedrijven waarvan sommige een duurzaam karakter hebben zoals audits, revisies en boekhouding, maar andere dan weer op projectbasis worden uitgevoerd zoals hulp bij de opvolging. Bedrijfsadviseur1 geeft aan dat hij in sommige familiebedrijven al meer dan 25 jaar actief is zodat de vertrouwensrelatie zodanig is dat hij de positie van meest vertrouwde adviseur bekleedt. De informele adviseurs waren meestal een lange tijd actief in een familiebedrijf. Zo werd bedrijfsleider2 gedurende zijn gehele carrière bijgestaan door zijn echtgenote en werd bedrijfsleider4 begeleid door haar vader tot diens overlijden. Voor de

adviesraden wordt opgemerkt dat deze zowel voor korte termijn als lange termijn kunnen dienen. De adviesraden in familiebedrijf2, familiebedrijf4 en familiebedrijf5 zijn redelijk stabiel zodat de samenstelling niet snel gewijzigd zal worden. In tegenstelling hiermee zijn de adviesraden in familiebedrijf1 en familiebedrijf3 opgesteld vanuit een idee om makkelijk te kunnen wisselen tussen adviseurs afhankelijk van de noden.

De duur dat adviseurs zijn aangesteld binnen familiebedrijven hangt meestal samen met het type adviseur dat is aangesteld. Indien een formeel advieskantoor wordt ingeschakeld, is dit steeds op projectbasis. De overige formele adviseurs zijn meestal aangesteld voor een langere periode. Opvallend is dat de stelling van Chrisman et al. (2009) bevestigd wordt: in drie van de bevroegde familiebedrijven groeien de accountants tot meest vertrouwde adviseurs die al enkele decennia actief zijn binnen het familiebedrijf. De ervaringen van bedrijfsadviseur1 sluiten bij deze bevinding aan. De aard van de relatie zorgt ervoor dat de informele adviseurs lange tijd actief zijn binnen familiebedrijven. De adviesraden actief binnen de bevroegde familiebedrijven kunnen zowel een langdurig als kortstondig karakter hebben. Ongeveer de helft van de bevroegde bedrijfsleiders wijzigden de samenstelling van hun adviesraad zo goed als nooit. Twee bedrijfsleiders hadden regels opgesteld om afhankelijk van de noden makkelijk te kunnen wisselen van adviseurs.

Tijdens de interviews wordt er ook ingegaan op welke criteria belangrijk zijn bij het kiezen van een adviseur. Bedrijfsleider1 haalde de volgende drie punten aan die hij belangrijk vindt bij de keuze voor een adviseur. Ten eerste moet er gekeken worden naar de noden binnen het familiebedrijf en op welke gebieden er nog kennis ontbreekt. Ten tweede vindt hij het belangrijk dat de adviseur een kritisch klankbord is en niet een jaknikker. De adviseur moet de bedrijfsleider op een bepaalde manier durven uitdagen. Als laatste punt vindt bedrijfsleider1 het belangrijk dat er een klik is tussen de adviseur en jezelf. Voor bedrijfsleider2 is het belangrijk dat hij een adviseur blind kan vertrouwen, naast het feit dat de adviseur over een grote hoeveelheid kennis beschikt. Bedrijfsleider3 vindt dat naast de noden van het bedrijf de adviseur over bepaalde kennis en ervaring moet beschikken die niet aanwezig is in het bedrijf. Vervolgens geeft hij aan dat zijn adviseurs in de raad van advies ook gekozen werden zodat deze overeenkomen, complementair zijn en in staat zijn de bedrijfsleider uit te dagen. Bedrijfsleider4 vindt het belangrijk dat een adviseur ervoor zorgt dat de visie van het bedrijf breder wordt. Daarnaast kon ze niet echt specifieke factoren aanhalen waarnaar ze kijkt bij het kiezen van een adviseur, wel benadrukte ze dat er meteen een klik moest zijn tussen haar en een potentiële adviseur. Haar keuze voor adviseurs wordt voornamelijk bepaald door een buikgevoel dat ze niet echt kan beschrijven. De adviseur van bedrijfsleider5 is een vroegere studiegenoot. Zijn keuze werd geleid enerzijds door noden, ze hadden een revisor nodig (die uiteindelijk uitgroeide tot een meest vertrouwde adviseur), en anderzijds door vertrouwen, aangezien hij zijn studiegenoot blindelings vertrouwde. Ook bedrijfsleider6 benadrukte dat er moet gekeken worden naar de actuele noden in het bedrijf en op basis daarvan een adviseur moet gezocht worden met de juiste kennis om deze noden op te lossen. Bedrijfsadviseur1

voegt hieraan toe dat er vaak voor hun wordt gekozen omwille van reputatie en specialisme. Daarnaast heeft bedrijfsadviseur1 diverse diensten in huis zodat ze een helicopterview kunnen creëren voor de klant en dat vindt hij een groot pluspunt.

Over het algemeen kijken de bedrijfsleiders vooral naar de noden in het bedrijf bij het zoeken van een nieuwe adviseur. Bovendien wordt er ook veel belang gehecht aan de kennis waarover de adviseur beschikt en het vermogen van de adviseur om de bedrijfsleider uit te dagen. Tenslotte wordt uit de interviews duidelijk dat vertrouwen en discretie een basisgegeven is waarover een adviseur moet beschikken zodat er uiteindelijk een klik ontstaat tussen de bedrijfsleider en de adviseur. De bedrijfsadviseur is echter de enige die belang hechtte aan reputatie. Deze bevindingen sluiten in grote mate aan bij de gevonden literatuur over het selecteren van een adviseur.

#### *ATTRIBUTEN*

Alle bedrijfsleiders weten duidelijk welke persoonlijke kenmerken voor hen belangrijk zijn in een adviseur. Zo vertelt bedrijfsleider1 dat het belangrijk is dat deze goed kan luisteren, voldoende inlevingsvermogen heeft en dat de adviseur zich durft opstellen als kritisch klankbord. Bedrijfsleider2 en bedrijfsleider3 delen dezelfde mening. Beiden legden de nadruk op vertrouwen en discretie. Bedrijfsleider2 verklaart: "Je moet zaken kunnen delen met een adviseur met een gevoel van zekerheid dat dit tussen jullie beiden blijft.". Bedrijfsleider4 benadrukt nogmaals hoe veel belang ze hecht aan een klik. Meestal kan ze dat niet staven met bepaalde kenmerken of argumenten, maar ze vertrouwt op haar gevoel om de persoonlijke kenmerken van een adviseur in te schatten omdat dit haar nog nooit in de steek heeft gelaten. De kenmerken die voor bedrijfsleider5 van belang zijn, komen in grote mate overeen met deze opgesomd in de literatuurstudie: integriteit, loyaliteit en eerlijkheid. Naast al deze kenmerken benadrukt bedrijfsleider5 nogmaals het belang van het vermogen om iemand te kunnen vertrouwen. De belangrijkste kenmerken die een adviseur moet bezitten, hangen volgens bedrijfsleider6 af van de taak die de adviseur moet uitvoeren. Zo heeft zij een adviseur aangesteld om te helpen met de overdracht en was het belangrijkste kenmerk van hun adviseur het vermogen om onpartijdig te handelen. Bedrijfsadviseur1 stelt dat integriteit, commitment en respect belangrijke eigenschappen zijn die een adviseur moet bezitten.

Vervolgens wordt er gefocust op het belang van de emotionele vaardigheid van een adviseur. Alle bedrijfsleiders benadrukken dat goede emotionele vaardigheden uitermate belangrijk zijn voor een adviseur binnen een familiebedrijf. Om enkele opmerkingen rond dit thema te vermelden vindt bedrijfsleider1 het belangrijk dat de adviseur zich aanpast aan de cultuur en waarden van het familiebedrijf zodat ze hun advies hierop kunnen afstemmen. Bedrijfsleider2 vertelt: "Het is belangrijk dat een adviseur familiale zaken goed kan aanvoelen en daarom zijn emotionele vaardigheden ook belangrijk.". Bedrijfsleider3 heeft pas een opvolging doorgevoerd en zit momenteel in een fase waarin zijn ouders afstand nemen. Dit is een emotionele gebeurtenis die moeilijk verloopt. Daarom is het volgens hem belangrijk dat de

adviseurs zich kunnen inleven in die situatie en hier gepast op kunnen bijsturen. Voor bedrijfsleider4 was het dan weer belangrijk dat de adviseur voldoende emotionele capaciteit vertoont zonder dat de relatie te persoonlijk wordt. Verder vermeldt bedrijfsleider6 hieromtrent dat EQ soms wel belangrijker is dan IQ binnen een familiebedrijf. Om af te sluiten vermeldt bedrijfsadviseur1 dat de emotionele dimensie binnen familiebedrijven ervoor zorgt dat familiebedrijven een andere aanpak vereisen dan niet-familiebedrijven. Voor bedrijfsadviseur1 valt het op dat een adviseur in familiebedrijven veel geduld moet hebben, een luisterend oor moet zijn, er goed gecommuniceerd wordt en dat de essentie op een verstaanbare manier overgebracht wordt aan de klant.

Voor alle respondenten was het duidelijk dat de belangrijkste competentie van een adviseur een brede kennis is. De kennis die een adviseur bezit, moet eveneens van toegevoegde waarde zijn voor het bedrijf. Deze stelling wordt mooi samengevat door bedrijfsleider1: "Ik ga op zoek naar personen die kennisvelden kunnen invullen die belangrijk zijn, maar nog niet aanwezig zijn in het bedrijf." Bedrijfsleider4 voegde hier wel aan toe dat ervaring en bepaalde vaardigheden ook belangrijk zijn. Opvallend was dat bedrijfsleider4 benadrukte dat een zekere feeling met ondernemen een vereiste was voor een adviseur. Bedrijfsleider5 vermeldde dan weer dat het belangrijk is dat zijn adviseurs in verschillende raden van bestuur zitten om op die manier ervaring op te doen en een groot netwerk op te zetten. Bedrijfsadviseur1 sluit zich aan bij de bevindingen van de bedrijfsleiders en zegt : "Het is belangrijk dat een adviseur enerzijds een generalist is, maar anderzijds ook een specialist in bepaalde materie.". Daarnaast vindt bedrijfsadviseur1 het ook cruciaal dat een adviseur voldoende ervaring bezit zodat de juiste linken kunnen worden gelegd, er goed gecommuniceerd wordt en er op een pragmatische manier te werk gegaan wordt.

Het wordt duidelijk dat elke bedrijfsleider wel bepaalde eigenschappen belangrijk vindt die zijn/haar adviseur zeker moet bezitten, maar dat dit voor iedereen persoonlijk is. Zo vinden de meeste bedrijfsleiders het belangrijk dat de adviseur makkelijk te vertrouwen is en discreet te werk kan gaan. Ook een bepaald inlevingsvermogen bij de adviseur is belangrijk. Adviseurs moeten bovendien beschikken over voldoende emotionele intelligentie om op een goede manier met familiale relaties om te gaan binnen het bedrijf. Het is belangrijk dat een adviseur over een brede kennis beschikt zodat deze de noden van het bedrijf kan oplossen. De meeste bedrijfsleiders vinden het een pluspunt als de adviseur over een breed netwerk beschikt. In de literatuur wordt het belang van ervaring benadrukt. De bedrijfsleiders lieten duidelijk uitschijnen dat het hebben van een brede kennis samenhangt met het hebben van veel ervaring, zodat dit de literatuur bevestigt. Opvallend is dat bedrijfsleider4 geen echte omschrijving kan geven van welke eigenschappen ze belangrijk vindt in een adviseur, maar zich volledig laat leiden door haar buikgevoel. Tenslotte vallen er twee zaken op: één bedrijfsleider vindt het belangrijk dat de adviseur ervaring heeft met ondernemen en alleen de bedrijfsadviseur benadrukt het belang van goede communicatie en soft skills.

#### **4.2.2: Interventieproces**

Elk familiebedrijf werkt op een bepaalde manier met een adviseur samen. Voor familiebedrijf2, familiebedrijf4 en familiebedrijf6 komt dit interventieproces in grote mate overeen met de beschrijving van Strike (2012): eerst een contractfase, dan een beoordelingsfase om vervolgens verder te gaan met een implementatiefase en af te sluiten met een controlefase. Daarnaast werkt bedrijfsadviseur1 meestal ook op de manier beschreven door Strike (2012): eerst wordt er een analyse uitgevoerd die uitmondt in een 'high-level' advies dat vervolgens geïmplementeerd wordt en enige tijd later wordt gecontroleerd. In de overige familiebedrijven ging de adviseur op andere manieren te werk. Ook de raad van advies in familiebedrijf1 en familiebedrijf3 gaat op een gelijkaardige manier te werk. Eerst wordt er een agenda opgesteld met zaken die besproken moeten worden tijdens de volgende vergadering. Tijdens de vergaderingen wordt er dan gedebatteerd en gediscussieerd om ten slotte bij bepaalde actiepunten uit te komen. Ook is er controle aanwezig, aangezien de volgende vergadering de uitwerking van de afgesproken actiepunten bespreekt. De meest vertrouwde adviseurs in familiebedrijf1 en familiebedrijf5 hebben een andere manier van werken dan vooropgesteld door Strike (2012). Door hun langdurige relatie is het proces van adviseren tot een bepaalde manier van werken uitgegroeid. Afhankelijk van het type probleem werkt bedrijfsleider1 op een andere manier samen met zijn adviseur. Ofwel legt hij eerst een probleem neer bij de adviseur die hem dan enige tijd later een oplossing aanreikt ofwel zal de adviseur bedrijfsleider1 bepaalde voorstellen doen of mensen aanraden zodat de bedrijfsleider zelf tot een oplossing kan komen. De hechte, informele relatie die bedrijfsleider5 met zijn adviseur heeft, zorgt ervoor dat beide op een informele manier samenwerken zonder dat er bepaalde afspraken gemaakt zijn. Hun manier van samenwerken leverde tot nu toe nog geen problemen en werd als dusdanig niet meer in vraag gesteld.

Uit de interviews blijkt duidelijk dat een adviseur niet overal op dezelfde manier tussen komt. Drie familiebedrijven en hun bedrijfsadviseur werken op een gelijkaardige manier als het interventieproces van Strike (2012), alleen voeren de bedrijfsleiders de implementatie vaak zelf uit. Opvallend is dat dit proces vaak toegepast wordt door familiebedrijven die werken met formele adviseurs die aangesteld worden voor een enkele opdracht. Toch valt op dat zowel de meest vertrouwde adviseurs als de adviesraden op een andere manier te werk gaan dan voorgesteld door Strike (2012). De meest vertrouwde adviseurs werken op een doorheen de tijd gevormde informele manier samen met hun bedrijfsleider. Opvallend is dat de raad van advies in twee familiebedrijven op een gelijkaardige, professionele manier te werk gaat. Uit deze bevindingen kan er besloten worden dat ook het interventieproces afhankelijk is van het type adviseur.

### **4.2.3: Context**

#### *NATIONALE CONTEXT*

Slechts één familiebedrijf heeft vestigingen in meerdere landen, familiebedrijf<sup>4</sup>. Toch vermeldt bedrijfsleider<sup>4</sup> dat ze slechts advies vraagt aan Belgische adviseurs en dat ze in Polen tot nu toe nog geen adviseur heeft bevroegd. Ze vermoedt wel dat er verschillen kunnen optreden omwille van andere cultuur, maar dat kan ze nog niet bevestigen. Bedrijfsleider<sup>6</sup> vermoedt eenzelfde verschil vanwege andere culturen. Ook hij had hier nog geen ervaring mee, maar heeft hier wel al over nagedacht aangezien er een trend aan de gang is binnen zijn sector om op Europees niveau te gaan werken. Bedrijfsadviseur<sup>1</sup> heeft daarentegen wel ervaring met familiebedrijven in België, Nederland en Engeland. Uit zijn ervaringen merkt bedrijfsadviseur<sup>1</sup> dat de aanpak die men verwacht van een bedrijfsadviseur wel overal hetzelfde was. Bedrijfsadviseur<sup>1</sup> vat het samen: "Als je kijkt naar familiebedrijven is het overal een beetje hetzelfde verhaal. Ik heb nog niet veel verschil gemerkt."

#### *ORGANISATORISCHE CONTEXT*

Specifiek werden er voor de organisatorische context twee situaties met de respondenten besproken. Eerst werd er ingegaan op de invloed van organisatorische groei en vervolgens werd erin gegaan op een organisatorische context waarin er conflict is binnen de familie.

De invloed van organisatorische groei op de adviseur werd in alle gevallen op een gelijkaardige manier ervaren. De volgende verklaringen tonen aan dat als een bedrijf groeit, de noden veranderen en er vaak ander advies nodig is. Bedrijfsleider<sup>1</sup> vertelt dat hij omwille van de groei in zijn bedrijf, een raad van advies in het leven heeft geroepen omdat er meer nood was aan advies over tal van onderwerpen. De ervaring van bedrijfsleider<sup>4</sup> sluit hierbij aan. In haar bedrijf zijn veel meer adviseurs aanwezig dan in de beginjaren toen ze nog veel kleiner waren. Bedrijfsleider<sup>6</sup> benadrukt dat een kleiner bedrijf advies nodig heeft over andere onderwerpen dan een groter bedrijf. Naarmate dat een familiebedrijf groeit, zijn er andere adviseurs nodig met andere kennis. Voor de respondenten is het duidelijk dat een adviseur rekening moet houden met eventuele conflicten binnen familiebedrijven. Zo vermeldt bedrijfsleider<sup>1</sup> dat er in het verleden een externe adviseur werd ingehuurd om vergaderingen te leiden tussen drie conflicterende broers van de vorige generatie. In familiebedrijf<sup>3</sup> steken er soms conflicten op aangezien de ouders het emotioneel moeilijk hebben om afscheid te nemen van het bedrijf. De raad van advies treedt in dergelijke gevallen op als bemiddelaar en ziet erop toe dat de afspraken die binnen de familie worden gemaakt nageleefd worden. Daarnaast merkt bedrijfsleider<sup>3</sup> dat zijn ouders sneller iets aannemen van adviseurs dan als hijzelf iets voorstelt. Bedrijfsleider<sup>4</sup> erkent dat conflicten invloed zullen hebben op de werkwijze van de adviseur. Momenteel denkt ze erover na om een familiecharter op te stellen samen met haar adviseur om eventuele conflicten snel te kunnen ontmijnen. Voor bedrijfsleider<sup>6</sup> is het logisch

dat adviseurs zich aanpassen aan mogelijke conflicten binnen familiebedrijven. Bedrijfsleider<sup>6</sup> stelt dat een adviseur eerst zal proberen om het conflict te helpen oplossen, maar indien dit niet lukt zal de adviseur een kant kiezen met in het achterhoofd de continuïteit van zijn job. Voor bedrijfsadviseur<sup>1</sup> is het belangrijk dat een adviseur een draagvlak voor beslissingen kan creëren over het hele bedrijf ook al zijn er conflicten. Bedrijfsadviseur<sup>1</sup> zegt: "Er moet eerst een akkoord zijn over de verschillende partijen binnen een familiebedrijf voordat wij een opdracht gaan uitvoeren of een beslissing gaan implementeren."

Over de relatie tussen organisatorische groei en advies komen alle respondenten, zowel bedrijfsleider als bedrijfsadviseur, tot dezelfde conclusie die in de literatuur bevestigd wordt. Naarmate een bedrijf groeit, veranderen de noden van het bedrijf en heb je vaak meer en ander advies nodig. Uit de interviews blijkt ook duidelijk dat adviseurs hun werkwijze moeten aanpassen aan eventuele conflicten binnen het familiebedrijf. Een aantal bedrijfsleiders wijzen erop dat adviseurs vaak als scheidsrechter kunnen ingezet worden tijdens een conflict om op die manier makkelijker tot een oplossing te komen en dat adviseurs kunnen helpen bij het opstellen van een familiecharter. Daarnaast wordt duidelijk dat indien het conflict binnen de familie de aanstelling van de adviseur in gevaar brengt, de adviseur zijn onpartijdigheid kan verliezen. Zowel organisatorische groei als conflicten hebben een invloed op hoe een adviseur te werk gaat binnen een familiebedrijf.

#### **4.2.4: Familiebedrijfsadviseurs en prestatie**

##### *BEDRIJFSRESULTATEN*

In de literatuurstudie wordt aangehaald dat adviseurs kunnen bijdragen tot het nemen van betere beslissingen, een betere planning en meer kennis. Uit de bevraging blijkt dat dit in grote mate ook wel degelijk het geval is. Alle bedrijfsleiders geven aan dat adviseurs zorgen voor meer kennis in een familiebedrijf omdat er simpelweg een adviseur wordt aangesteld om te beschikken over meer kennis. Daarnaast is het merendeel van de bevroagden het eens dat adviseurs leiden tot betere beslissingen, vooral op gebieden waar de bedrijfsleider zelf niets vanaf weet. Alleen bedrijfsleider<sup>2</sup> is er niet altijd van overtuigd dat adviseurs leiden tot betere beslissingen omdat de bedrijfsleider uiteindelijk toch zelf de knoop moet doorhakken en een beslissing neemt. In de meeste van de bevroagde familiebedrijven leidt een adviseur tot een betere planning, met uitzondering van familiebedrijf<sup>2</sup> en familiebedrijf<sup>4</sup> waar de planning intern gemaakt wordt. Meestal stelt de bedrijfsleider samen met de adviseur een planning op en na verloop van tijd wordt deze opnieuw besproken. Opvallend is dat bedrijfsleider<sup>1</sup> en bedrijfsleider<sup>3</sup> dezelfde mening delen. Beiden geven aan dat het de bedoeling is om meer kennis te hebben en betere beslissingen te nemen door een adviseur aan te stellen. Daarnaast heeft een adviseur hen ook geholpen om overzichtelijker te werken via een planning. In beide gevallen worden de bedrijfsleiders in zekere zin uitgedaagd door een planning op te stellen. Bedrijfsadviseur<sup>1</sup> is er ook van overtuigd dat familiebedrijfsadviseurs zorgen voor betere

beslissingen, een betere planning en meer kennis. Specifiek zegt bedrijfsadviseur1 hierover het volgende: "Ik denk dat als je als adviseur een bedrijf goed kunt opvolgen dan kan je anticiperen en kan je met je cliënt niet over het verleden maar over de toekomst praten. Het verleden kan eventueel geanalyseerd worden om uit te leren voor de toekomst.". Alle bedrijfsleiders zijn het er ook over eens dat een adviseur leidt tot een objectievere manier van beslissingen nemen. Bedrijfsleider3 geeft aan dat beslissingen beter worden voorbereid en bediscussieerd. De adviseurs van bedrijfsleider1 stellen zich op als een kritisch klankbord waardoor deze zijn beslissing beter gaat staven en meer onderzoek gaat uitvoeren. De bevindingen van de overige bedrijfsleiders en bedrijfsadviseur1 sluiten hier in grote mate bij aan.

Vervolgens wordt er bevraagd of een adviseur zorgt voor een betere scheiding tussen familie en bedrijf. Voor bedrijfsleider1, 3 en 5 is dit het geval en was dit ook de bedoeling. De overige bedrijfsleiders geven allemaal aan dat een adviseur kan leiden tot een betere scheiding tussen familie en bedrijf, maar dat dit niet altijd de bedoeling is. Zo haalt bedrijfsleider3 aan dat tijdens de overdracht geen zaken werden besproken in familiale kringen, maar dat deze uitgesteld werden tot de raad van advies. De raad van advies hielp hun tot een overeenkomst te komen waarna ze een scheidsrechterfunctie aannam om te zorgen dat de afspraken tussen de familie ook werden nageleefd. Dit zorgde voor bedrijfsleider3 en zijn familie voor duidelijkheid tussen familiezaken en bedrijfsgerelateerde zaken. Bedrijfsleider5 zegt hierover het volgende: "Op bepaalde momenten moet je afstand kunnen nemen van de familiale context en puur bedrijfsmatig gaan denken. Dit is niet altijd evident en een adviseur kan hierbij helpen.". Dit laat duidelijk verstaan dat de adviseur van bedrijfsleider5 helpt om familie en bedrijf te scheiden. Bedrijfsadviseur1 vermeldt dat er moet gekeken worden naar welke rol je als adviseur bekleedt. Zo zal er soms gefocust moeten worden op de technische aspecten tijdens boekhoudkundige opdrachten, maar eens je op het bedrijfsniveau advies geeft moet je met de familiale gevoeligheden rekening houden.

De literatuur geeft ook aan dat adviseurs ervoor kunnen zorgen dat een bedrijf minder afhankelijk wordt van de bedrijfsleider. Deze stelling wordt enkel door bedrijfsleider5 en bedrijfsleider6 bevestigd. Beide bedrijfsleiders zijn van mening dat niemand onmisbaar is en dat de bedrijfsstructuur in staat moet zijn om dit te kunnen opvangen. Ze vinden het een te groot risico om alle taken en verantwoordelijkheden bij één persoon te leggen, daarom dat hun adviseurs processen aansturen om het bedrijf niet meer te bouwen rond één persoon. De mening van bedrijfsleider1 staat lijnrecht tegenover die van bedrijfsleider5 en bedrijfsleider6. Voor hem is het niet de bedoeling om een adviseur aan te stellen zodat het bedrijf minder afhankelijk wordt van hem. Bedrijfsleider1 haalt aan dat er verschillende andere manieren zijn waarop een bedrijf zich onafhankelijker kan maken van een bedrijfsleider. Zo zou het aanstellen van een externe, niet-familiale CEO een mogelijke oplossing kunnen zijn.



Vervolgens werd er aan de respondenten gevraagd of ze enige negatieve punten ondervonden bij het gebruik van adviseurs. Opvallend is dat slechts twee bedrijfsleiders bepaalde minpunten ondervonden. Zo vindt bedrijfsleider1 dat het beslissingsproces vertraagd wordt door gebruik te maken van adviseurs. Naast de extra tijd die over het beslissingsproces loopt, kost het voor bedrijfsleider1 ook veel energie om tot een consensus te komen met alle adviseurs. Bedrijfsleider6 haalt aan dat er ook een behoorlijk kostenplaatje hangt aan het inschakelen van een goede adviseur. Anderzijds geeft bedrijfsleider6 aan dat een adviseur in sommige gevallen het bedrijfsproces kan vertragen en in andere gevallen juist ervoor zorgen dat er sneller een beslissing wordt genomen. Bedrijfsleider6 deelt mee: "Zo kan een adviseur er bijvoorbeeld voor zorgen dat er een betere planning wordt opgesteld zodat beslissingen tijdig genomen kunnen worden.". Bedrijfsadviseur1 vindt ook dat het beslissingsproces vertraagd kan worden door de tussenkomst van een adviseur, maar dat dit meestal ook komt omdat een familiebedrijf meestal geen goed gestructureerd bedrijf is.

Om te besluiten wordt er aan de respondenten gevraagd of een adviseur naar hun mening een positieve invloed heeft op het bedrijfsresultaat. Bedrijfsleider1 haalt aan dat dit zeer moeilijk te meten is en zegt: "Een adviseur dient als een kritisch klankbord en kan op die manier misschien een positieve invloed uitoefenen op het bedrijfsresultaat.". Bedrijfsleider2 haalt aan dat de uiteindelijke beslissing nog steeds door de bedrijfsleider genomen moet worden, waarmee hij wil duidelijk maken dat een adviseur kan helpen, maar dat je uiteindelijk zelf instaat voor het bedrijfsresultaat. Toch is bedrijfsadviseur3 ervan overtuigd dat een adviseur een positieve invloed heeft op zijn bedrijfsresultaat. Zo stelt zijn raad van bestuur bepaalde plannen op waar de bedrijfsleider mee wordt geprikkeld om zijn resultaten nog te verbeteren. Uiteraard geeft de raad van advies tips mee hoe dergelijke uitdagingen het best kunnen worden aangepakt. Bedrijfsleider4 is dan weer van mening dat indien er altijd geluisterd wordt naar de adviseurs dat ze wel een positieve invloed op het bedrijfsresultaat zouden hebben. Het is voor haar echter niet altijd gemakkelijk om voorstellen van de adviseurs uit te voeren. Volgens bedrijfsleider5 heeft een adviseur geen rechtstreekse impact op het bedrijfsresultaat, maar wel indirect door de bedrijfsstructuur te optimaliseren en via fiscale optimalisatie. Volgens bedrijfsleider6 hangt de invloed van de adviseur af van de opdracht, maar bijvoorbeeld ook van het economische klimaat waarin er gewerkt wordt. Specifiek zegt bedrijfsleider6: "Beide factoren hebben invloed op het feit dat uw bedrijfsresultaten gaan verbeteren of juist niet door het inwinnen van advies."

De bevindingen uit de literatuur dat een adviseur bijdraagt tot het nemen van betere beslissingen, een betere planning en meer kennis, worden door de respondenten bevestigd. De respondenten zijn het eens dat het logischerwijs de bedoeling is om over meer kennis te beschikken en betere beslissingen te maken door een adviseur aan te stellen. Een adviseur zorgt voor toegevoegde waarde. Samen een planning opstellen en opvolgen zorgt voor de bedrijfsleiders ook voor een bepaalde manier van controle. Een adviseur leidt daarnaast tot een objectievere beslissingsprocedure door zich op te stellen als kritisch klankbord en de

discussie aan te gaan met de bedrijfsleider. Over het algemeen laten de respondenten uitschijnen dat een adviseur leidt tot een betere scheiding tussen familie en bedrijf. Enkele bedrijfsleiders hebben met deze bedoeling in het achterhoofd zelf hun raad van advies opgericht. Toch merken sommige respondenten op dat een adviseur kan zorgen voor een betere scheiding tussen familie en bedrijf, maar dat dit niet altijd de bedoeling is. Het is vooral belangrijk dat een adviseur een bedrijfsleider erop wijst afstand te nemen indien zijn emoties bepaalde beslissingen negatief zouden beïnvloeden. Alleen de bedrijfsadviseurs benadrukken dat de rol die een adviseur bekleedt, bepaalt of een adviseur kan zorgen voor een betere scheiding tussen familie en bedrijf. Alle respondenten vinden dat adviseurs ervoor kunnen zorgen dat een bedrijf minder afhankelijk wordt van de bedrijfsleider, maar dat het niet in alle familiebedrijven de bedoeling is dat adviseurs voor onafhankelijkheid van de bedrijfsleiders zorgen en dat er ook andere manieren zijn om een bedrijf minder afhankelijk van de bedrijfsleider te maken. Opmerkelijk is dat zeer weinig bedrijfsleiders negatieve zaken associëren met hun adviseurs. Alleen de kostprijs en het vertragen van het beslissingsproces worden aangehaald als minpunten. De antwoorden uit de interviews doen vermoeden dat dit persoonlijke ervaringen zijn, aangezien er ook aangehaald wordt dat een adviseur het beslissingsproces juist kan versnellen.

De rode draad in de antwoorden is dat de bedrijfsleiders vermoeden dat de adviseurs indirect een positieve invloed hebben op het bedrijfsresultaat. Deze positieve invloed wordt teweeggebracht doordat adviseurs zich opstellen als een kritisch klankbord, aanzetten tot een betere planning of bepaalde technische kennis ter beschikking stellen. Bovendien merken sommige respondenten op dat deze invloed zeer moeilijk te meten is en kan afhangen van het type opdracht of het economische klimaat waarin de adviseur werkt.

#### *FAMILIERESULTATEN*

Binnen een familiebedrijf kan een adviseur invloed hebben op de familiale relaties, zoals vermeld wordt in de literatuur. Uit de interviews blijkt dat niet alle bedrijfsleiders dit op eenzelfde manier ervaren. Familiebedrijf1, 3 en 6 zijn ervan overtuigd dat een adviseur een positieve invloed uitoefent op de familiale relaties binnen een familiebedrijf. Bedrijfsleider1 getuigt dat de familie een van de moeilijkste partijen is om mee samen te werken, omdat je elkaar na het werk ook nog ziet. Zo merkt bedrijfsleider1 op: "Zolang het financieel goed gaat met het familiebedrijf zijn er weinig conflicten, maar zodra het financieel minder gaat, ontstaan er veel familiale conflicten. In dergelijke situaties kan een adviseur van pas komen om conflicten op te lossen.". Voor bedrijfsleider3 heeft de raad van advies enorm bijgedragen om de overdracht van het familiebedrijf zonder grote familiale conflicten door te voeren. Zo heeft de raad van advies zowel bedrijfsleider3 als zijn ouders aangeraden om eerst voor eensgezindheid te zorgen en een vijfjarenplan op te stellen waar beide partijen achterstonden. Dit heeft hen goed op weg geholpen met de overdracht. Daarnaast bemiddelt de raad van advies wel eens bij kleine conflicten in familiebedrijf3 zodat deze snel opgelost geraken.

Bedrijfsleider6 voegt toe dat een adviseur zorgt voor meer openheid binnen een familiebedrijf, wat ervoor zorgt dat er minder conflicten ontstaan. Bedrijfsleider2 en bedrijfsleider4 waren niet echt overtuigd dat een adviseur impact heeft op hun familiale relaties, hoewel beiden wel erkenden dat een adviseur van pas kan komen bij eventuele (financiële) familiale conflicten. Bedrijfsadviseur1 erkent dat het belangrijk is om ook op de familiale dimensie verbetering te brengen. Binnen hun advieskantoor hebben ze speciaal mensen in dienst die de familiale dynamieken in kaart brengen om ervoor te zorgen dat er op een goede manier gecommuniceerd wordt binnen een familiebedrijf en dat iedereen de juiste rol bekleedt.

De meningen zijn verdeeld over de invloed van een adviseur op de familiale relaties in een familiebedrijf. Drie bedrijfsleiders en hun bedrijfsadviseur zijn ervan overtuigd dat een adviseur zorgt voor betere familiale relaties door op een onpartijdige manier conflicten op te lossen, te zorgen voor een transparante communicatie en een goede rolverdeling. Twee andere bedrijfsleiders zijn echter van mening dat adviseurs geen invloed hebben op hun familiale relaties. Het is wel opmerkelijk dat juist deze twee bedrijfsleiders adviseurs een handig middel vinden om financiële conflicten op te lossen door een onafhankelijke waardebeoordeling op te stellen.

Naast de hierboven vermelde invloeden, geven de geïnterviewde bedrijfsleiders aan dat adviseurs nog op andere gebieden een bijdrage leveren. Bedrijfsleider1 vindt dat het advies van zijn verschillende adviseurs hem zelf als persoon verrijkt. Het is voor hem een handige manier om zijn eigen kennis uit te breiden en continu bij te leren. Bedrijfsadviseur3 haalt aan dat adviseurs een invloed kunnen uitoefenen naar banken toe om een bepaalde financiering te kunnen krijgen. Door aan te tonen dat zijn strategisch plan goedgekeurd was door een raad van advies bestaande uit ervaren ondernemers, had bedrijfsleider3 minder moeite nodig om de banken te kunnen overtuigen hem een lening aan te bieden voor de overname van het familiebedrijf. Tenslotte bevestigt bedrijfsadviseur1 dat de reputatie van een adviseur een grote invloed kan uitoefenen op banken.

#### **4.2.5: Belang van opvolging binnen familiebedrijven**

In de sample van ondervraagde bedrijfsleiders had iedereen ervaring met overdracht. Familiebedrijf6 beschikt over de meeste ervaring aangezien bedrijfsleider6 al de vierde generatie is die het familiebedrijf verderzet. Daarnaast hebben bedrijfsleider1 en bedrijfsleider3 nog maar zeer recent het bedrijf van hun ouders overgenomen, in tegenstelling tot bedrijfsleider2 die net de overdracht afgerond heeft en waar zijn kinderen nu aan het hoofd van het familiebedrijf staan. Tenslotte delen bedrijfsleider4 en bedrijfsleider5 dezelfde ervaring aangezien ze beide lange tijd geleden het bedrijf van hun vader hebben overgenomen en in de (nabije) toekomst zelf willen overdragen. Voor bedrijfsadviseur1 vormt familiale opvolging zijn corebusiness. Dit alles toont aan dat de respondenten diverse ervaringen hebben met

overdracht, wat de analyse ten goede komt. Alle bedrijfsleiders erkennen dat opvolging een complex proces is waar veel tijd en middelen in verloren gaan.

In de literatuur wordt er benadrukt dat opvolging binnen familiebedrijven een moeilijke gebeurtenis is die vaak zelfs slecht afloopt. Daarom wordt in de bevraging ingegaan op het belang van opvolging binnen familiebedrijven. Bedrijfsleider1 vindt het cruciaal dat zijn bedrijf op een goede manier wordt overgedragen. Eventueel wil hij het verkopen, maar idealiter zou hij het willen doorgeven aan iemand binnen zijn gezin of familie. Uit de volgende uitspraak van bedrijfsleider1 wordt duidelijk dat de opvolgingsproblematiek leeft binnen familiebedrijven, zo zei bedrijfsleider1: "In de ondernemingswereld zeggen we vaak: de eerste generatie start het bedrijf op, de tweede generatie bouwt het op en de derde generatie feest het op". Met deze uitspraak benadrukt bedrijfsleider1 dat het moeilijk is om als derde generatie te slagen. Opvolging is ook belangrijk voor bedrijfsleider2. Als tweede generatie in het bedrijf en derde generatie in een ondernemingsfamilie hecht hij veel belang aan een goede voortzetting van het familiebedrijf. Hij benadrukt wel dat hij zijn zoon en dochter niet verplicht heeft om het bedrijf over te nemen, laat staan er te komen werken. Zijn kinderen hebben uit eigen beweging het initiatief genomen om in het familiebedrijf te komen werken en het uiteindelijk over te nemen. Bedrijfsleider3 heeft een aparte mening. Zo vertelde bedrijfsadviseur3 letterlijk: "Bij een goed bod zou ik nu zelfs overwegen om het bedrijf te verkopen. Dan zou ik wel deze middelen gebruiken in andere activiteiten waar ik ook mee bezig ben.". Voor bedrijfsleider4 is opvolging een belangrijk thema, al geeft ze toe dat ze er veel te weinig mee bezig is op het moment. Liefst zou ze opvolging willen uitwerken in het familiecharter, zodat er een duidelijke regeling is ingeval van familiale opvolging. Toch speelt bij haar een tweestrijd op gebied van opvolging. Enerzijds zou ze graag willen dat haar kinderen hun eigen weg gaan, maar anderzijds wil ze het bedrijf dat haar vader is gestart niet verloren laten gaan. In familiebedrijf5 wordt erkend dat opvolging een primordiaal proces is. Bedrijfsleider5 geeft meteen aan dat het een proces is waar je op tijd mee moet beginnen omdat er nogal wat tijd overheen gaat. Bedrijfsleider6 ziet het als zijn verantwoordelijkheid naar zijn stakeholders toe om ervoor te zorgen dat het bedrijf op een goede manier kan worden verdergezet. Zelf vindt hij familiale opvolging geen vereiste. Tenslotte duidde bedrijfsadviseur1 er eveneens op dat veel familiebedrijven kapotgaan aan het onderwerp van opvolging en het daarom belangrijk is dat hier voldoende aandacht aan besteed wordt.

Het is positief dat alle respondenten op de hoogte zijn van de opvolgingsproblematiek binnen familiebedrijven. Opvallend is dat geen enkele bedrijfsleider echt staat op een intra-familiale opvolging. Toch zou het merendeel van de bedrijfsleiders het fijn vinden mocht hun zoon of dochter het bedrijf later overnemen. Er wordt aangegeven dat de sentimentele impact verbonden aan het verloren gaan van het familiebedrijf opgestart door de (voor)ouders ook een belangrijke factor speelt bij een keuze voor intra-familiale opvolging. Slechts een bedrijfsleider laat duidelijk verstaan dat intra-familiale opvolging weinig waarde heeft voor hem, hij bekijkt de zaken vooral rationeel. Opvallend is dat er ook benadrukt wordt dat een

bedrijfsleider een verantwoordelijkheid heeft ten opzichte van zijn stakeholders om de continuïteit van zijn bedrijf te waarborgen. Conclusie is dat de bedrijfsleiders vooral inzitten met het voortbestaan van het familiebedrijf en niet met de manier waarop het familiebedrijf wordt voortgezet. Het liefste zouden ze een intra-familiale opvolging zien, maar een mogelijke verkoop behoort zeker ook tot de opties.

#### **4.2.6: Factoren die opvolging beletten**

Uit de literatuur kwamen verschillende factoren naar voren die intra-familiale opvolging konden doen mislopen. Aangezien alle bedrijfsleiders ervaring hadden met intra-familiale opvolging wordt aan hun gevraagd met welke onderwerpen ze het meeste problemen hadden. Toen in familiebedrijf1 enkele jaren geleden de beslissing werd gemaakt door de vorige generatie om een opvolging door te voeren, waren er verschillende problemen aanwezig. Ten eerste was er niemand binnen de familie geïnteresseerd om het bedrijf over te nemen. Vervolgens waren er ook contextuele problemen aangezien de sector waarin familiebedrijf1 actief was niet meer aantrekkelijk was. Tenslotte waren er relationele problemen aanwezig binnen de familie. Toch zijn deze problemen overwonnen, zodat bedrijfsleider1 zijn vader en oom opvolgde nadat het bedrijf gedurende een periode van anderhalf jaar te koop had gestaan. Volgens bedrijfsleider2 is het meest voorkomende probleem bij intra-familiale opvolging dat de kinderen vaak niet geïnteresseerd zijn om het familiebedrijf verder te zetten. Bedrijfsleider3 is van mening dat een intra-familiale opvolging vaak mislukt omdat de huidige bedrijfsleider te lang op post blijft zitten. Bedrijfsleider3 zegt hierover het volgende: "Vaak probeert die bedrijfsleider zijn positie te verzilveren en nemen de investeringen af. Maar juist doordat de bedrijfsleider zijn ondernemerschap verliest, wordt de continuïteit van het bedrijf in gevaar gebracht en dat maakt het minder aantrekkelijk voor zoon of dochter om het bedrijf over te nemen.". Daarnaast is bedrijfsleider3 ervan overtuigd dat er een goede professionele structuur aanwezig moet zijn en dat er moet gewaakt worden dat emoties niet de bovenhand nemen tijdens een intra-familiale opvolging. Ten slotte wijst bedrijfsleider3 erop dat onkunde van de volgende generatie en niet over de nodige financiering beschikken, de opvolging ook kunnen doen spaak lopen. Bedrijfsleider4 staat niet echt positief tegenover een familiale opvolging omwille van relationele factoren. Zelf komt ze uit een grote ondernemingsfamilie en heeft ze gemerkt dat vanwege grote meningsverschillen tijdens intra-familiale opvolging er momenteel ruzies zijn in alle takken van haar familie. Dergelijke situatie wil ze absoluut vermijden in haar gezin en daarom zegt bedrijfsleider4: "Een gezonde familiesituatie primeert voor mij altijd op het zakelijke.". Zo verkoopt ze liever het familiebedrijf en geeft ze financiering aan haar kinderen zodat ieder zijn eigen weg kan gaan. Bedrijfsleider5 benadrukt dat het financiële plaatje een groot probleem is in intra-familiale opvolging. Meestal is het onmogelijk dat zoon of dochter over de nodige financiën beschikt om iedereen uit te kopen. Bedrijfsleider5 haalt aan dat je natuurlijk een stuk kan schenken en leningen kan geven, maar

indien je meerdere kinderen hebt, moet erover gewaakt worden dat alles eerlijk verdeeld wordt tussen kinderen die overnemen en kinderen die niet overnemen. Vaak zorgt dit voor familiale spanningen. Opvallend is dat bedrijfsleider5 aanhaalt dat bij moeilijkheden tijdens intra-familiale opvolging op een gegeven moment het zakelijke moet primeren op het familiale. Tenslotte heeft bedrijfsleider6 een gelijkaardig idee over intra-familiale opvolging als bedrijfsleider5. Zo vindt bedrijfsleider6 de financiële kant van een opvolging een factor die veel problemen kan veroorzaken. Daarnaast benadrukt hij ook het belang dat alles eerlijk verdeeld moet worden binnen een familie om conflicten te vermijden, maar dat dit soms niet mogelijk is tijdens een opvolging omdat je maar over een zekere som geld beschikt. Voor bedrijfsadviseur1 zijn er zowel individuele, relationele als contextuele factoren die een intra-familiale opvolging kunnen doen mislukken. Zo merkt hij wel vaker op dat de kinderen niet geïnteresseerd zijn, dat de kinderen niet bekwaam zijn, dat er slechte communicatie is rond de opvolging of dat kinderen zich niet kunnen vinden in de strategie van het bedrijf.

Hierbij aansluitend wordt aan de bedrijfsleiders gevraagd of ze een niet-familiale CEO zien zitten als een mogelijke oplossing voor problemen met intra-familiale opvolging. Voor bedrijfsleider1 is dit zeker het geval aangezien hij samen met een niet-familiale CEO het bedrijf leidt. Bedrijfsleider2 vindt dit geen oplossing omdat het moeilijk is om enerzijds de juiste persoon te vinden en anderzijds deze op een correcte manier te vergoeden. Zelf hebben ze enige tijd een niet-familiale directeur aangesteld, maar al snel hadden ze door dat er geen goede match was, dus zijn ze hiervan afgestapt. Bedrijfsleider3, bedrijfsleider4 en bedrijfsleider6 delen de mening dat dit een mogelijke oplossing zou zijn maar dat het moeilijk zal zijn om de geknipte persoon te vinden. Bedrijfsleider5 geeft aan dat een niet-familiale CEO een optie is die hij alleen wilt gebruiken indien hij niet anders kan. Zelf wil bedrijfsleider5 liever een familiale opvolging, maar hij geeft toe dat men nooit weet waar men zal uitkomen en daarom kan hij de optie van niet-familiale CEO niet uitsluiten. De ervaringen van bedrijfsadviseur1 omtrent een niet-familiale CEO sluiten aan bij deze van de bedrijfsleiders. Bedrijfsadviseur1 ziet een niet-familiale CEO als een mogelijke oplossing, maar geeft toe dat dit slechts in een minderheid van de bedrijven lukt, omdat het moeilijk is om de juiste persoon te vinden en deze op een correcte en motiverende manier te blijven vergoeden.

Uit de bevraging komt duidelijk naar voren dat de respondenten vinden dat individuele factoren een intra-familiale opvolging vaak verhinderen. Zo wordt er gesteld dat de kinderen in sommige gevallen niet geïnteresseerd zijn om het familiebedrijf over te nemen en liever voor een andere professionele carrière kiezen. In andere gevallen wordt het nageslacht dan weer niet bekwaam genoeg geacht om het bedrijf over te nemen. Relationele factoren worden ook vaak aangegeven als een obstakel voor intra-familiale factoren. Meerdere bedrijfsleiders geven aan dat niet altijd iedereen in de familie even goed met elkaar overeenkomt en er familiale conflicten kunnen heersen binnen een familiebedrijf zodat intra-familiale opvolging zo goed als onmogelijk is. Zo is het volgens de bedrijfsleiders belangrijk dat emoties niet de bovenhand nemen tijdens een opvolgingsproces en er goed wordt omgesprongen met

gemengde belangen binnen een familie om een intra-familiale opvolging te doen slagen. De derde meest aangegeven factor is de financiële factor. Een deel van de bedrijfsleiders stelt duidelijk dat het soms financieel gezien niet mogelijk is voor een of meerdere kinderen om de overige familieleden uit te kopen. Mogelijk kan een familiale lening of schenking een oplossing vormen, het is hier echter wel belangrijk dat er ook rekening gehouden wordt met eventueel andere kinderen die niet in het bedrijf stappen. Indien er enkel financiële steun wordt gegeven aan het kind dat opvolgt, kunnen er ernstige relationele problemen ontstaan met de overige kinderen. Contextuele en proces gerelateerde factoren worden aanzienlijk minder aangehaald. In verband met contextuele factoren wordt opgemerkt dat factoren zoals slechte sectorale vooruitzichten of het zich niet kunnen vinden in de strategie van het familiebedrijf, invloed kunnen hebben op de motivatie van het nageslacht om het familiebedrijf over te nemen. De enige proces gerelateerde factor wordt vernoemd door bedrijfsleider3: soms blijft de bedrijfsleider te lang op post zodat de motivatie van de familiale opvolgers vermindert.

Interessant is dat er nog enkele conclusies uit te trekken zijn. Zo valt het bijvoorbeeld op dat een combinatie van verschillende factoren een intra-familiale opvolging vaak verhindert. De relatie tussen financiële factoren en relationele factoren is enigszins opmerkelijk. Uit de situaties beschreven door de respondenten zijn relationele problemen vaak het gevolg van financiële regelingen in het familiebedrijf. Een tweede opvallend punt is dat bedrijfsleider4 en bedrijfsleider5 tegenovergestelde meningen hebben omtrent de belangen tijdens een familiale opvolging. Voor bedrijfsleider4 zijn goede familiale relaties het belangrijkste tijdens een opvolging terwijl bedrijfsleider5 aangeeft dat het bedrijf op de eerste plaats komt. Tenslotte is bedrijfsadviseur1 de enige die wijst op het belang van een goede communicatie rond de opvolging. Uit ervaring weet bedrijfsadviseur1 dat een bedrijfsleider niet altijd helder communiceert over het opvolgingsproces.

Alle respondenten laten duidelijk uitschijnen dat een niet-familiale CEO een mogelijke oplossing kan bieden indien er problemen zijn met intra-familiale opvolging. Er werd wel benadrukt dat het moeilijk is om een geschikte niet-familiale CEO te vinden en deze correct te verlonen. De bedrijfsadviseur zegt letterlijk: "Meestal ga je er drie verslijten voor je de juiste hebt gevonden". Een correcte verloning is nodig omdat een niet-familiale CEO niet lang zal blijven als hij merkt dat hij alleen de familie verrijkt en zelf weinig overhoudt aan zijn inspanningen.

#### **4.2.7: Opvolgingsproces**

##### *PLANNEN VAN DE OPVOLGING*

Wetende uit de literatuur dat planning van de opvolging kan bijdragen tot een betere overgang, wordt er aan de bedrijfsleiders gevraagd in welke mate er binnen hun familiebedrijf aandacht was voor de planning van de opvolging. Aangezien bedrijfsleider1 nog maar enkele

jaren geleden het bedrijf van zijn vader heeft overgenomen, geeft hij aan dat hij zelf nog niet bezig is met het plannen van de opvolging. Wel geeft bedrijfsleider1 aan dat hij op een leeftijd van ongeveer 55 jaar hierover wil beginnen na te denken zodat hij tegen 60 jaar alles op punt heeft om de opvolging door te voeren. Tenslotte geeft hij mee dat zijn vader de opvolging wel gepland had. Voor bedrijfsleider2 maakte het plannen van de opvolging deel uit van een strategische oefening die werd uitgevoerd in samenwerking met een advieskantoor. Daarnaast vertelde bedrijfsleider2 over zijn overname van zijn vader: "Het weinige dat mijn vader voor zijn dood geregeld had, was wel de opvolging. Zo waren alle aandelen al overgedragen voor zijn overlijden." Tenslotte geeft bedrijfsleider2 mee dat het belangrijk is om dit tijdig en goed te regelen, want erfrechten zijn duur. Bedrijfsleider3 geeft mee dat het belangrijk is om op tijd met de planning van de opvolging te starten omdat er toch veel zaken bij komen kijken. Daarnaast is het voor hem een pluspunt als de volgende generatie vanaf het begin in dit proces wordt betrokken. Het is niet dat bedrijfsleider4 planning van opvolging niet belangrijk vindt, maar zowel toen zij en haar broer het overnamen als op dit moment is er geen planning voor de opvolging uitgedacht. Bedrijfsleider4 geeft wel mee dat planning van de opvolging in de toekomst zeker op de agenda komt. Momenteel is familiebedrijf5 bezig met het plannen van de opvolging, maar er is nog geen duidelijkheid over het eindresultaat. Bedrijfsleider6 geeft aan dat de opvolging gepland was toen hij het enkele jaren geleden overnam, maar dat het momenteel niet aan de orde is om opvolging te plannen. Voor het overige geeft bedrijfsadviseur1 mee dat hij familiebedrijven vooral helpt bij het plannen van de opvolging op financieel, juridisch, fiscaal en menselijk vlak.

Tijdens het interview wordt er ook ingegaan op welke triggerfases uiteindelijk de opvolging in gang hebben gezet. Bedrijfsleider1 geeft aan dat zijn vader pas echt over opvolging is beginnen te denken nadat hij een pitch over dit onderwerp hoorde tijdens een vergadering van VKW. Daarnaast deden er ook veel verhalen de ronde over moeilijkheden tijdens een opvolgingsproces in de vriendenkring van de vader van bedrijfsleider1. Voor bedrijfsleider2 kwam opvolging het eerste ter sprake tijdens een strategieoefening. Maar ook factoren zoals de ervaringen van zijn vader, ouderdom en dure erfrechten hebben bedrijfsleider2 aangezet tot het plannen van de opvolging. Bedrijfsleider3 geeft aan dat zijn ouders het geleidelijk aan rustiger aan wouden doen en dat dit de doorslag gaf om aan opvolging te denken. Aanvullend geeft bedrijfsleider3 aan dat strategische overwegingen ook een rol kunnen spelen. Spijtig genoeg voor bedrijfsleider4 vormde ziekte van haar vader de trigger om de opvolging door te voeren. Dit sluit aan bij het feit dat er geen planning van de opvolging was gemaakt. Bedrijfsleider5 deelt mee dat opvolging moet gezien worden als een normale evolutie en dat dit bij hem naar voor kwam tijdens het opstellen van een strategisch plan. Daarnaast heeft bedrijfsleider5 zelf al medische situaties meegemaakt die tot nadenken stemmen. Bedrijfsleider6 geeft aan dat zijn vader en oom pas vanaf een leeftijd van 70 jaar overtuigd konden worden om aan opvolging te denken. Zo heeft bedrijfsleider6 zelf veel moeten pushen om de vorige generatie aan te zetten tot een overdracht. Uit zijn ervaringen merkt



bedrijfsadviseur1 dat er twee triggers vaak voorkomen: ouderdom en strategie. Bedrijfsadviseur1 zegt dat vanaf een leeftijd van 60 jaar, veel bedrijfsleiders beginnen te denken aan opvolging. Evenzeer merkt hij vaak op dat opvolging voortkomt uit strategische overwegingen. Daarnaast voegt hij eraan toe dat de wetgever bedrijfsleiders stimuleert de overdracht te regelen gedurende hun leven door verschillende belastingvoordelen ten opzichte van erven en bepaalde (KMO-)subsidies. Tenslotte geeft bedrijfsadviseur1 mee dat het plannen van de opvolging vaak uitgesteld wordt: "Heel vaak durft men de doos van Pandora niet open te maken omdat er wel eens conflicten zouden kunnen uit voortkomen."

Voor het plannen van de opvolging wordt vastgesteld dat alle familiebedrijven dit doen met als enige uitzondering familiebedrijf4. Afhankelijk van de fase in hun carrière, worden er wel verschillen opgemerkt. Bedrijfsleider1, bedrijfsleider3 en bedrijfsleider6 kunnen in dezelfde categorie worden ingedeeld omdat ze alle drie nog niet lang geleden hun vader hebben opgevolgd. Op gebied van planning van de opvolging, worden de volgende gelijkenissen opgemerkt. Ten eerste zijn ze zelf nog te jong om aan opvolging te denken, maar zien ze alle drie het belang van een goede planning van de opvolging en zullen ze dit op een zekere leeftijd ook doen. Ten tweede hadden hun overdragers de opvolging wel steeds goed gepland. De overige bedrijfsleiders zitten in een andere fase. Bedrijfsleider2 heeft bijvoorbeeld zijn opvolging goed gepland en heeft deze net uitgevoerd. Bedrijfsleider4 en bedrijfsleider5 zitten in een fase waarin ze denken aan hun eigen opvolging. Bedrijfsleider5 is reeds begonnen met de planning van de opvolging en bevindt zich in de voorbereidingsfase in het model van Michel en Kammerlander (2015). Hoewel bedrijfsleider4 het belang van het plannen van de opvolging erkent, is ze er nog niet toe gekomen.

Uit de ervaringen van de bevroegde bedrijfsleiders blijkt dat vooral de 'trigger' fase en de voorbereidingsfase van het model van Michel en Kammerland (2015) voor het plannen van de opvolging, bevestigd worden. Voor de triggerfase worden enkele opmerkelijke zaken geconstateerd. Ten eerste worden de factoren bevestigd uit de literatuur: zowel ouderdom, ziekte als interne druk hebben in bepaalde familiebedrijven de opvolging geïnitieerd. Ten tweede geeft de helft van de bedrijfsleiders en de bedrijfsadviseur aan dat opvolging vaak naar voor komt uit strategische overwegingen. Zij verklaren dat opvolging een normale evolutie is in een familiebedrijf en dat dit op een gegeven moment gewoon strategisch een goede beslissing is. Opmerkelijk is dat strategie niet in de literatuur wordt vermeld als mogelijke 'trigger' fase. Ten derde wordt het duidelijk dat het meestal een combinatie van verschillende 'triggers' is die aanzetten tot het plannen van de opvolging. De voorbereidingsfase van het opvolgingsproces wordt bekrachtigd door de verschillende praktijkvoorbeelden. Meestal wordt de strategische 'trigger' in deze fase verder uitgewerkt tot een concreet plan. De selectiefase en trainingsfase van het model van Michel en Kammerlander (2015) wordt in mindere mate bevestigd door de bedrijfsleiders. Opmerkelijk is dat de kandidaat en uiteindelijke opvolger in de meeste familiebedrijven al duidelijk was vanaf de start van de opvolging. Alleen bedrijfsleider6 heeft specifiek vermeld dat er een selectie

heeft plaats gevonden gebaseerd op formele criteria. De laatste fase van het model is de trainingsfase. Er wordt opgemerkt dat in de familiebedrijven zeer weinig aandacht wordt besteed aan de training van de opvolger. Dit kan wel verklaard worden door het feit dat de opvolging in alle familiebedrijven gebeurt of gebeurd is door een familielid dat al enkele jaren op hoog niveau actief was binnen het familiebedrijf.

#### *OPVOLGINGSPROCES*

Vervolgens wordt bevraagd hoe het opvolgingsproces precies verlopen is in de verschillende familiebedrijven. In familiebedrijf1 is er enkele jaren geleden pas een opvolging gebeurd. Toen de beslissing genomen werd door de vader en de oom van bedrijfsleider1 om een stap opzij te zetten, werden de individuele, relationele en contextuele factoren opgelost door bedrijfsleider1 via het voorleggen van een uitgebreid businessplan. Over dit proces is enige tijd heen gegaan, want voor bedrijfsleider1 er zelf zeker van was om het bedrijf over te nemen, had familiebedrijf1 al een jaar te koop gestaan. Aangezien de vorige generatie ervan uitging dat het bedrijf verkocht zou worden, werd er in dezelfde periode een niet-familiale CEO geïnstalleerd om de continuïteit van het bedrijf te kunnen waarborgen. Dit alles heeft ertoe geleid dat vanaf de dag dat het bod van bedrijfsleider1 aanvaard werd, bedrijfsleider1 meteen de leiderschapspositie overnam van de vorige generatie, weliswaar bijgestaan door de niet-familiale CEO. In de periode na de overname werd meteen afscheid genomen van de oom, aangezien er een slechte relatie was tussen hem en bedrijfsleider1. De vader van bedrijfsleider1 bekleedt nog steeds een rol binnen de raad van bestuur.

De opvolging van bedrijfsleider2 door zijn kinderen gebeurde als een gefaseerd proces. Aangezien zijn kinderen beide al meer dan 10 jaar actief waren binnen het bedrijf en gemotiveerd waren om het bedrijf over te nemen, is de overname vrij vlot verlopen. Uiteindelijk werd er wel voor gekozen om een externe partner de mogelijkheid te geven zich in te kopen. Het idee hierachter was dat zowel de dochter als de zoon wel steun konden gebruiken nu hun vader een stap opzij zette. Bedrijfsleider2 bekleedt momenteel enkel een adviserende rol voor de nieuwe generatie.

Bedrijfsleider3 maakte een gelijkaardig proces door als bedrijfsleider1. Toen bedrijfsleider3 slechts enkele jaren binnen het familiebedrijf van zijn ouders aan het werk was, werd hem op zeer jonge leeftijd gevraagd om het bedrijf over te nemen. Op dat moment zag hij dat nog niet zitten en heeft hij dit voorstel afgeslagen. Zijn ouders hebben toen beslist om een stuk van de aandelen al te verkopen aan een financiële groep. Dit hield in dat aan de manier van werken niks veranderde binnen familiebedrijf3, alleen dat een stuk van de winst vloeide naar een financiële groep die men eigenlijk nooit zag. Enige jaren later kreeg bedrijfsleider3 toch het gevoel dat bepaalde zaken beter konden en dat hij beter zichzelf kon verrijken door hard te werken, dan een financiële groep. Dit heeft hem tot het besluit doen komen om zowel de financiële groep als zijn ouders uit te kopen en het bedrijf over te nemen. De familie stelde met de hulp van de raad van advies een allesomvattend plan op, waarin de gefaseerde

uitvloeiing van beide ouders staat beschreven. Toch werd het leiderschap van de ene dag op de andere overgedragen aan de zoon. Als bedrijfsleider<sup>3</sup> terugblijkt op dit plan, stelt hij vast dat dit vrijwel volledig is nagevolgd zonder al te grote familiale of bedrijfsmatige problemen te kennen.

Voor bedrijfsleider<sup>4</sup> was de meest recente opvolging deze toen zij en haar broer hun vader opvolgden. Dit proces is minder vlot verlopen omdat haar vader wegens ziekte van de ene dag op de andere dag was weggevallen. Dit zorgde ervoor dat bedrijfsleider<sup>4</sup> en haar broer plots van medewerker naar bedrijfsleider overgingen. Op dat moment was bedrijfsleider<sup>4</sup> daar onvoldoende op voorbereid en voelde ze zich er niet klaar voor.

Bedrijfsleider<sup>5</sup> is na zijn studies meteen aan de slag gegaan in het familiebedrijf. In de jaren '80 heeft hij dit samen met een broer overgenomen toen zijn vader ermee stopte. Er kan gesproken worden over een gefaseerde overgang aangezien bedrijfsleider<sup>5</sup> heel het familiebedrijf doorlopen heeft om het vervolgens over te nemen. Momenteel is bedrijfsleider<sup>5</sup> bezig met het plannen van zijn opvolging. Op het moment van het interview was hieromtrent nog veel onduidelijkheid en moest bijvoorbeeld de selectie van de opvolger nog gebeuren tussen zijn zoon of zijn neef, beiden actief binnen het bedrijf.

In familiebedrijf<sup>6</sup> is de overgang van oude generatie naar bedrijfsleider<sup>6</sup> verlopen als een gefaseerd proces aangezien zijn oom meer tijd nodig had om het familiebedrijf los te laten dan zijn vader. Op aanraden van de vorige generatie, werd er gekozen voor eenzelfde structuur waarin de aandelen 50-50 verdeeld waren tussen hem en nog een familielid. Zoals reeds aangehaald zijn er binnen familiebedrijf<sup>6</sup> meerdere familieleden werkzaam, maar zijn er slechts twee familiale bestuurders, die ook aandeelhouder zijn.

Opvolgingsprocessen verlopen uit de ervaringen van bedrijfsadviseur<sup>1</sup> meestal op de volgende manier. Om te starten moeten de technische aspecten in orde worden gebracht, wat meestal neerkomt op fiscale of juridische zaken. Vervolgens wordt overgegaan tot de echte overgang. Dit proces verloopt meestal in fases waarin geleidelijk aan de nieuwe bedrijfsleider naar voren wordt gebracht. Volgens bedrijfsleider<sup>1</sup> is het belangrijk dat de opvolger al actief is in het bedrijf. Tijdens het opvolgingsproces wordt meestal gebruik gemaakt van een multidisciplinair team dat zich onafhankelijk opstelt tussen beide kampen. In sommige gevallen kan het zijn dat de opvolger andere adviseurs bevroegd omdat de adviseurs van de overdrager niet als onpartijdig beschouwd worden.

Voor de werkelijke opvolging in de familiebedrijven wordt vastgesteld dat dit op twee aparte manieren is verlopen. Ten eerste is er de groep bestaande uit bedrijfsleider<sup>2</sup>, bedrijfsleider<sup>5</sup> en bedrijfsleider<sup>6</sup>, waar de opvolging het beste beschreven kan worden als een gefaseerd proces. Zo kunnen deze opvolgingsprocessen het beste beschreven worden door het model van Handler (1990) of het model van Gersick et al. (1999). De overeenkomst tussen de werkelijke opvolging in familiebedrijf<sup>2</sup> en het model van Handler (1990) is nagenoeg perfect. De kinderen van bedrijfsleider<sup>2</sup> zijn van geen rol in het bedrijf over de jaren heen gegroeid

naar de leiderspositie in het bedrijf. Bedrijfsleider2 heeft echter de omgekeerde beweging gemaakt door van de leiderspositie over te gaan in een adviserende rol. Uit de ervaringen van de bedrijfsadviseur wordt ook vastgesteld dat in de meeste familiebedrijven de opvolging bestaat uit een gefaseerd proces. In de tweede groep van familiebedrijven verliep de opvolging enigszins anders aangezien het leiderschap van het ene moment op het andere overging naar de opvolger. In familiebedrijf1 en familiebedrijf3 werd het leiderschap doorgegeven op het moment dat de financiële kant van de opvolging was goedgekeurd. Voor familiebedrijf4 was dit op het moment dat haar vader plots weg viel wegens ziekte. Desondanks de plotse overgang in deze familiebedrijven, is de opvolging steeds goed afgelopen. Alleen bedrijfsleider3 geeft aan dat sommige werknemers moesten wennen aan de plotse overgang en vermeldt bedrijfsleider4 dat ze de eerste weken moeilijkheden had om alle taken als bedrijfsleider goed uit te voeren.

#### **4.2.8: Adviseurs en het opvolgingsproces**

Alle bedrijfsleiders geven aan dat een adviseur een opvolgingsproces vlotter kan doen verlopen. Bedrijfsleider1 geeft toe dat hij enorm veel steun gehad heeft aan zijn adviseurs tijdens de overname. Bij zaken gaande van het opstellen van een businessplan tot het opstellen van statuten heeft bedrijfsleider1 advies gekregen van zijn adviseurs. Dit waren geen uitgewerkte oplossingen, maar wel tips waarmee bedrijfsleider1 zelf in staat was om verder te kunnen werken. Op gebied van visie geeft bedrijfsleider1 wel aan dat dit uitsluitend van hem kwam. Uiteindelijk had bedrijfsleider1 een multidisciplinair team van adviseurs die hem bijstonden tijdens de opvolging, bestaande uit een boekhouder, een bedrijfsrevisor en een advocaat. Aanvullend vond bedrijfsleider1 ook steun bij de niet-familiale CEO. Daarnaast verklaarde bedrijfsleider1 dat de adviseurs onpartijdig waren: "De adviseurs stonden in dienst van beide generaties zonder iemand voor te trekken."

Bedrijfsleider2 geeft aan dat er voor bepaalde zaken wel terug gevallen moet worden op adviseurs omdat je niet alles wat met een opvolging te maken heeft zelf weet. Daarnaast heeft zijn strategische oefening in samenwerking met een advieskantoor ertoe geleid dat er actief aan opvolging gedacht werd. Toch moet er erkend worden dat bedrijfsleider2 zonder zijn advieskantoor zelf ook tijdig begonnen was met het plannen van de opvolging.

Met het oog op een opvolging heeft bedrijfsleider3 een raad van advies opgericht. De ervaringen en kennis aanwezig in de raad van advies hebben volgens bedrijfsleider3 zeker en vast het opvolgingsproces vlotter doen verlopen. Deze multidisciplinaire adviesraad heeft er uiteindelijk ook voor gezorgd dat er minder conflicten waren binnen familiebedrijf3 en dat conflicten sneller werden bijgelegd. Bedrijfsleider3 bevestigt ook dat de raad van advies in het midden stond tussen de ouders en de zoon. Zoals reeds aangehaald, werd familiebedrijf3 door de raad van advies aangespoord om een gedetailleerd businessplan op te stellen voor de komende 5 jaar waar beide generaties achterstonden. Uiteindelijk heeft dit bedrijfsleider3

enorm veel geholpen. Bedrijfsleider3 haalt aan dat afhankelijk van welk profiel de nieuwe bedrijfsleider krijgt, het al dan niet nodig kan zijn om deze op te leiden. In zijn geval was dit niet nodig aangezien hij al vele jaren meedraaide in het bedrijf.

Bedrijfsleider4 is van mening dat ze zelf het opvolgingsproces zal moeten initiëren, maar dat een of meerdere adviseurs haar tijdens dit proces wel kunnen bijstaan. Aanvullend erkent ze de opvolgingsproblematiek binnen familiebedrijven door het volgende te zeggen: "Opvolging is een uitgebreide en complexe materie, waarvoor meer dan waarschijnlijk verschillende adviseurs moeten geraadpleegd worden."

Dat adviseurs een positieve invloed kunnen uitoefenen op het opvolgingsproces, daarvan is bedrijfsleider5 overtuigd. Zelf merkt bedrijfsleider5 dat adviseurs kunnen helpen bij de generatieconflicten, die ongetwijfeld aanwezig zijn in elk familiebedrijf. Zelf merkt hij dat de jonge generatie anders in het bedrijfsleven staat dan de oude generatie. Bedrijfsleider5 denkt dat externen beter vat kunnen krijgen op de jonge generatie en op die manier wrijvingen kunnen oplossen. Bedrijfsleider5 gelooft dat een adviseur kan helpen bij bepaalde taken zoals opvolging aanhalen, plannen en eventueel zelfs uitvoeren van de opvolging, maar dat het familiebedrijf hier zelf het voortouw in moet nemen. Voor bedrijfsleider5 is de overdracht van de leiderschapspositie binnen een familiebedrijf iets dat afhangt van iemands persoonlijkheid zodat een adviseur hier moeilijk mee kan helpen. Zelf is bedrijfsleider5 erover aan het nadenken om een raad van advies op te richten om zo meer ervaring, kennis en invalshoeken te krijgen om de opvolging beter te doen verlopen.

Ook bedrijfsleider6 is ervan overtuigd dat adviseurs kunnen bijdragen tot een vlottere opvolging. Naast content gerelateerde zaken, helpen adviseurs volgens bedrijfsleider6 met het uitzetten van een betere organisatiestructuur om de toekomst mee aan te gaan. Bedrijfsleider6 is van mening dat taken zoals het aanhalen van opvolging, het selecteren en opleiden van een opvolger en helpen bij de planning ervan, uitgevoerd kunnen worden door adviseurs. In verband met de overdracht van de leiderschapspositie kan een adviseur volgens bedrijfsleider6 zeker helpen, maar de beslissingen zullen altijd genomen worden door de bedrijfsleider zelf. Voor hem lijken adviseurs ook de geknipte personen om op problemen in verband met opvolging te anticiperen. Wel vermeldt bedrijfsleider6 dat de problematieken vandaag de dag zo complex en uitgebreid zijn, dat men bijna verplicht is meerdere adviseurs te raadplegen. Bedrijfsleider6 zegt: "Tijdens een opvolging komen zaken over belastingen aan bod, maar even goed ook HR gerelateerde zaken. Er is nood aan een grote diversiteit aan kennis, die moeilijk te vinden is in een persoon."

Tenslotte zegt bedrijfsadviseur1: "Elke bedrijfsleider die zichzelf respecteert laat zich begeleiden in het opvolgingsproces." Aangezien opvolging niet erg vaak voorkomt en een zeer complex proces is, is bedrijfsadviseur1 van mening dat begeleiding door een multidisciplinair team altijd nodig is.

Alle bedrijfsleiders zijn van mening dat adviseurs zeker en vast een opvolging vlotter kunnen doen verlopen. Wel wordt duidelijk dat het niet de taak is van de adviseur om opvolging aan te halen, maar dat de bedrijfsleider zelf wel het initiatief moet nemen om over te gaan tot opvolging. De bedrijfsleiders vinden dat adviseurs vooral voor steun zorgen tijdens het plannen van de opvolging en tijdens de opvolging zelf. Uit de ervaringen van de bedrijfsleiders blijkt dat adviseurs in de eerste plaats nodig zijn om de bedrijfsleiders te ondersteunen met hun technische kennis op gebied van financiën, fiscaliteit, wetgeving en dergelijke. Meerdere bedrijfsleiders laten uitschijnen dat opvolging zo een complexe materie geworden is, dat je bijna verplicht bent om hulp in te roepen. Vervolgens wordt aangegeven dat adviseurs kunnen helpen om familiale problemen op te lossen en om goede familiale relaties te onderhouden door een duidelijke planning op te stellen of te bemiddelen tijdens familieconflicten. Er wordt eveneens vermeld dat adviseurs beter vat kunnen krijgen op de jongere generatie zodat conflicten kunnen worden vermeden. Niet alle bedrijfsleiders zijn overtuigd dat een adviseur kan helpen bij het doorgeven van het leiderschap. Slechts een bedrijfsleider geeft aan dat een adviseur een ondersteunde rol kan spelen in de leiderschapstransitie. Opvallend is dat alle bedrijfsleiders zelf aanhalen dat het moeilijk zal zijn om alle expertise die nodig is voor een goede opvolging te vinden in een persoon. De bedrijfsleiders laten hiermee verstaan dat een multidisciplinair team nodig zal zijn voor een geslaagde opvolging. Zo valt op dat tijdens alle beschreven overdrachten gebruik wordt gemaakt of gebruik zal gemaakt worden van meerdere adviseurs met bepaalde expertise, al dan niet vervat in een raad van advies. Een ander markante vaststelling is dat alle bedrijfsleiders aangeven dat zowel de opvolger als de overdrager gebruik maken van dezelfde adviseurs tijdens de overdracht. Bij geen enkele overdracht worden de adviseurs als partijdig ervaren. Over het algemeen kan besloten worden dat de literatuur omtrent adviseurs en het opvolgingsproces bevestigd wordt. De enige uitzondering is dat de bevraagde bedrijfsleiders vinden dat een adviseur niet kan helpen met het overdragen van de leiderschapsrol.

#### HARDE/ZACHTE PROBLEMEN

Familiebedrijven kunnen zowel met 'zachte' als met 'harde' problemen te maken krijgen tijdens een opvolgingsproces. Over welke van beide categorieën het delicaatst is voor het opvolgingsproces, zijn de meningen van de geïnterviewde bedrijfsleiders verdeeld. Bedrijfsleider1 heeft vooral zijn adviseurs geraadpleegd om harde problemen op te lossen omdat hij hier zelf kennis over miste. Bedrijfsleider2 was er dan weer van overtuigd dat vooral zachte problemen het moeilijkste zijn om op te lossen en dat adviseurs hier wel een positieve rol in kunnen spelen. Bedrijfsleider3, bedrijfsleider4, bedrijfsleider5 en bedrijfsleider6 zijn ervan overtuigd dat harde en zachte problemen in elkaar verweven zijn. Zo geeft bedrijfsleider3 aan dat financiële materie ook aanleiding geeft tot relationele zaken zoals familiale leningen en gelijke verdeling tussen kinderen. Bedrijfsleider4 zegt dat het afhangt van wie het bedrijf gaat overnemen welke problemen het meeste gaan meespelen. Zo geeft ze aan dat een adviseur goed kan helpen om als onafhankelijke waardebeoordelingen te doen in het

geval van familiale opvolging. Bedrijfsleider5 vindt het ook moeilijk om een splitsing te maken tussen harde en zachte problemen. Hij geeft aan dat het belangrijk is om de zaken uiteindelijk te kunnen objectiveren, iets wat niet gemakkelijk is in een familiebedrijf omdat er veel emoties mee spelen. Bedrijfsleider5 ziet een adviseur als een persoon om de familie er op attent te maken zaken te objectiveren. De vorige beschrijvingen komen overeen met hoe bedrijfsleider6 erover denkt, alleen voegt hij nog toe dat het moeilijk is om in slechts één adviseur oplossingen te vinden voor zowel harde als zachte problemen zodat er meestal een team van adviseurs nodig is. Volgens bedrijfsadviseur1 is de harde kant niet moeilijk en kan dit makkelijk aangepakt worden door professionele adviseurs. Zo zegt bedrijfsadviseur1: "Als je weet hoe het moet, is het helemaal niet moeilijk.". De zachte kant wordt daarentegen als veel delicateser beschouwd voor bedrijfsadviseur1. Uit zijn ervaring met overdracht binnen familiebedrijven merkt bedrijfsadviseur1 dat vooral 'zachte' problemen ervoor zorgen dat het misloopt.

Slechts een bedrijfsleider geeft aan dat vooral de 'harde' problemen moeilijk waren bij de opvolging en dat adviseurs voor hem op dit gebied een belangrijke rol hebben gespeeld. Nochtans is er ook een bedrijfsleider die duidelijk laat verstaan dat het juist de 'zachte' problemen zijn die in het oog moeten gehouden worden bij een opvolging. Bedrijfsadviseur1 sluit hierbij aan en laat duidelijk uitschijnen dat vooral 'zachte' problemen een opvolging kunnen doen mislukken. Zo vertelde bedrijfsadviseur1: "Intra-familiale opvolging is een complexe situatie waarbij 90% van de oorzaken van een mislukking niet te wijten is aan slecht advies of technische zaken, maar eerder te wijten zijn aan menselijke factoren.". Opvallend is dat een meerderheid van de bedrijfsleiders overtuigd is dat 'harde' en 'zachte' problemen zodanig in elkaar verweven zitten dat er moeilijk een onderscheid kan worden gemaakt tussen beide. Net zoals bij de factoren die intra-familiale opvolging kunnen verhinderen, wordt er als voorbeeld aangehaald dat financiële beslissingen vaak leiden tot relationele problemen. Op deze manier wordt duidelijk dat beslissingen omtrent 'harde' problemen vaak samenhangen met de 'zachte' problemen aanwezig in het familiebedrijf. Besluit: hoewel in de literatuur een duidelijk onderscheid wordt gemaakt tussen harde en zachte problemen de bedrijfsleiders in de realiteit niet echt een onderscheid maken.

## **Hoofdstuk 5: Kwantitatief onderzoek**

### **5.1: Methodologie**

Het empirisch gedeelte bevat naast de interviews ook een enquête. Een enquête is een vooraf opgestelde, geschreven vragenlijst waarop respondenten moeten antwoorden. Meestal worden enkele alternatieven voorgesteld als mogelijk antwoord (Sekaran & Bougie, 2016). Enquêtes worden meestal gebruikt om een grote hoeveelheid kwantitatieve data te verzamelen op een praktische manier. Het voordeel van enquêtes is dat ze in het algemeen goedkoper zijn en minder tijd vragen dan interviews of observaties (Tubbing, 2014). Met enquêtes is het mogelijk om een bevraging te doen met een groot bereik. Daarnaast kunnen enquêtes makkelijk anoniem gegevens verzamelen en kunnen ze ingevuld worden op tijdstippen die voor respondenten het beste uitkomen zonder enige tijdsdruk. Natuurlijk zijn er ook nadelen verbonden aan het gebruik van enquêtes. Een nadeel is dat enquêtes meestal een laag responspercentage hebben. Enquêtes worden niet altijd eerlijk beantwoord en er kunnen weinig doordachte antwoorden gegeven worden (Debois, 2017). Tot slot is er bij enquêtes geen mogelijkheid voor de onderzoeker om vragen te verduidelijken indien nodig (Sekaran & Bougie, 2016).

Er wordt gestart met een gedetailleerde uitleg over de enquête, de bevroegde bedrijfsleiders, de verwerking van de data en de gebruikte variabelen. Hierna wordt de enquête geanalyseerd. Eerst wordt er dieper ingegaan op het type adviseurs dat aanwezig is binnen familiebedrijven en niet-familiebedrijven en of er een verschil is in de adviestaken die worden uitgevoerd. Vervolgens wordt de relatie tussen een familiebedrijfsadviseur en het voorbereidingsproces op de opvolging uitgelicht.

### **5.2: Verwerking van de data**

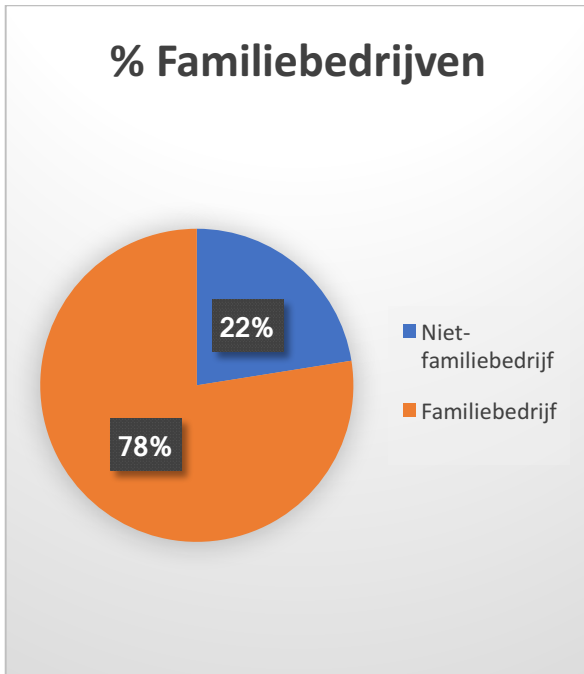
De dataset die gebruikt wordt in deze masterproef is aangereikt door RCEF (Research Center for Entrepreneurship and Family Firms). De dataset is gebaseerd op gegevens die verkregen werden met behulp van een enquête. Deze enquête werd in 2015 verstuurd naar bedrijfsleiders ouder dan 50 jaar van 4100 micro, kleine, en middelgrote bedrijven. Uiteindelijk hebben 582 bedrijven de enquête ingevuld.

De verwerking van de data zal gebeuren met behulp van STATA, een statistisch softwareprogramma. Om een correcte analyse uit te voeren moet de data eerst nog klaar gemaakt worden. Als eerste worden alle bedrijven met ontbrekende waarden voor de variabelen gebruikt in de analyse, verwijderd uit de data set. Dit houdt in dat van de 582 bedrijven die geantwoord hebben, er nog 249 bedrijven overblijven.

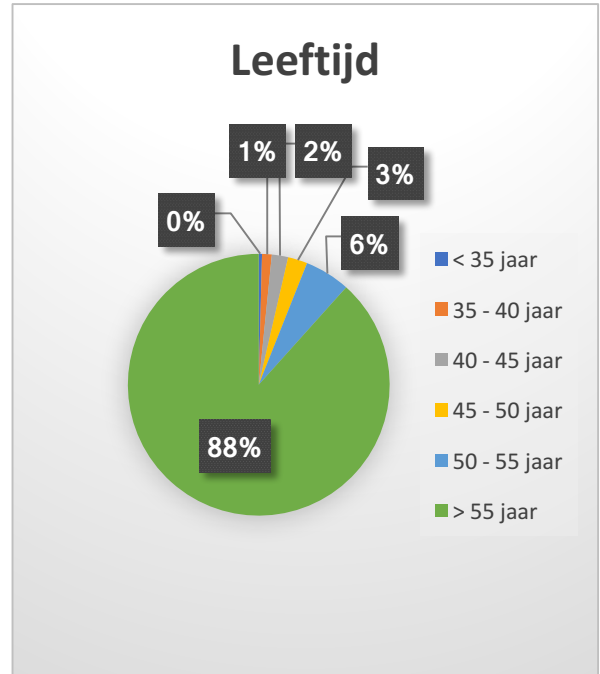


### **5.3: Beschrijving van de sample**

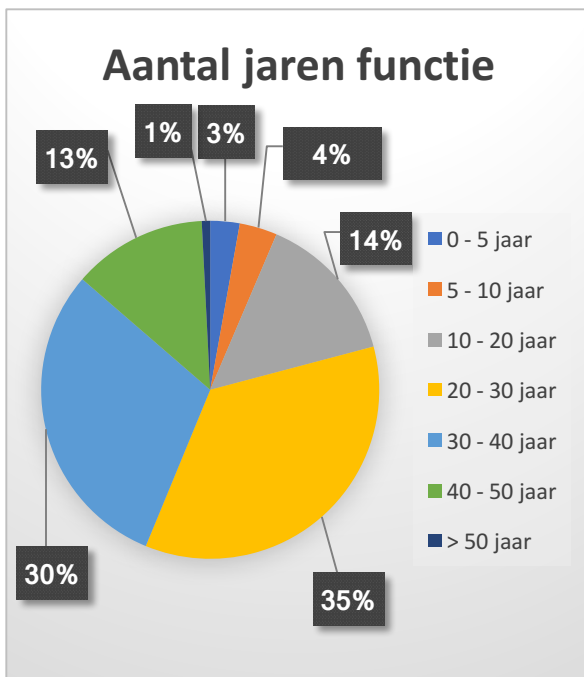
Allereerst is nagegaan welke van deze 249 bedrijven als familiebedrijf geclassificeerd kunnen worden. Als de voorgestelde definitie van een familiebedrijf (GEEF) gebruikt wordt, wordt er vastgesteld dat ongeveer 78% van de respondenten voldoet aan de voorwaarden om een familiebedrijf te zijn. Aangezien er 249 ondernemers volledig geantwoord hebben, komt dit neer op 193 familiebedrijven. Over het algemeen is de leeftijd van de respondenten ongeveer 59 jaar. De jongste ondernemer heeft een leeftijd van 32 jaar terwijl de oudste ondernemer een leeftijd heeft van 82 jaar. Als de leeftijd van de ondernemers in familiebedrijven gespiegeld wordt ten opzichte van de leeftijd van ondernemers in niet-familiebedrijven, worden er geen grote verschillen opgemerkt en wordt zelfs vastgesteld dat de gemiddelde leeftijd ongeveer 60 jaar is voor beide groepen. Ongeveer 88% van de respondenten is 55 jaar of ouder. De oude leeftijd van de respondenten is te wijten aan het feit dat de enquête werd uitgestuurd naar bedrijfsleiders in de leeftijdscategorie van 50 jaar of ouder. Om de ervaring van de bevroegde persoon te schatten, wordt er gekeken naar het aantal jaren dat deze persoon actief is in zijn functie en het aantal jaren dat deze persoon actief is in de onderneming. De gemiddelde respondent is ongeveer 27 jaar actief binnen zijn functie als bedrijfsleider en ongeveer 28 jaar tewerkgesteld binnen de onderneming. Opvallend is dat 79% van de respondenten al 20 jaar of langer actief is binnen hun functie. Daarnaast is ongeveer 82% van de respondenten meer dan 20 jaar werkzaam binnen deze onderneming. De langste periode dat een respondent actief is binnen een bedrijf is maar liefst 60 jaar. Indien een onderscheid gemaakt wordt tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven, wordt er nauwelijks verschil opgemerkt op gebied van jaren in de onderneming actief, respectievelijk gemiddeld 28 jaar ten opzichte van gemiddeld 29 jaar. Op gebied van jaren in functie is er wel een verschil op te merken. Bedrijfsleiders in niet-familiebedrijven zijn gemiddeld 29 jaar actief ten opzichte van slechts gemiddeld 26 jaar in familiebedrijven. Ongeveer 29% van de respondenten bezit tussen 51-99% van de aandelen en maar liefst 26% bezit het hele bedrijf. Als hier een onderscheid wordt gemaakt tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven valt het duidelijk op dat CEO's in familiebedrijven beduidend meer aandelen bezitten dan CEO's in niet-familiebedrijven. Dit bevestigt de bevindingen van Westhead en Howorth (2007) uit de literatuurstudie. Ongeveer 60% van de CEO's in familiebedrijven bezit meer dan 50% van de aandelen. In tegenstelling hiermee bezit slechts 39% van de CEO's in niet-familiebedrijven meer dan 50% van de aandelen. De voorgaande bespreking wordt hieronder grafisch weergegeven.



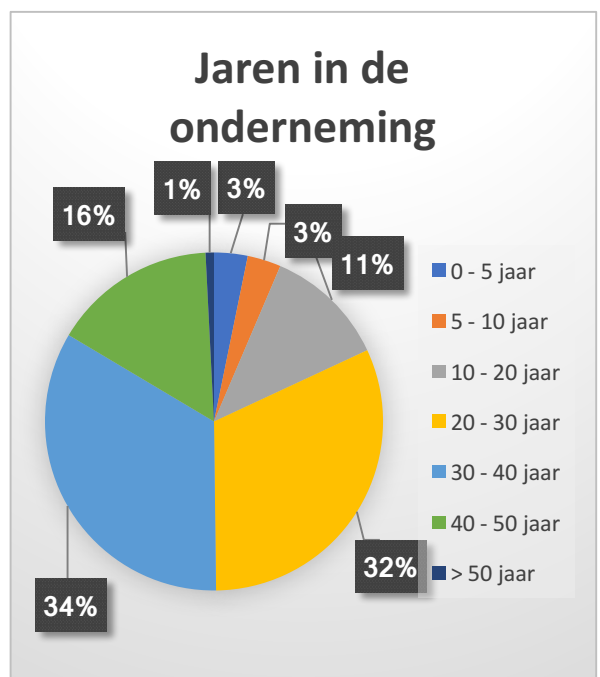
Afbeelding 6: Verdeling familiebedrijven en niet-familiebedrijven (Bron: eigen onderzoek)



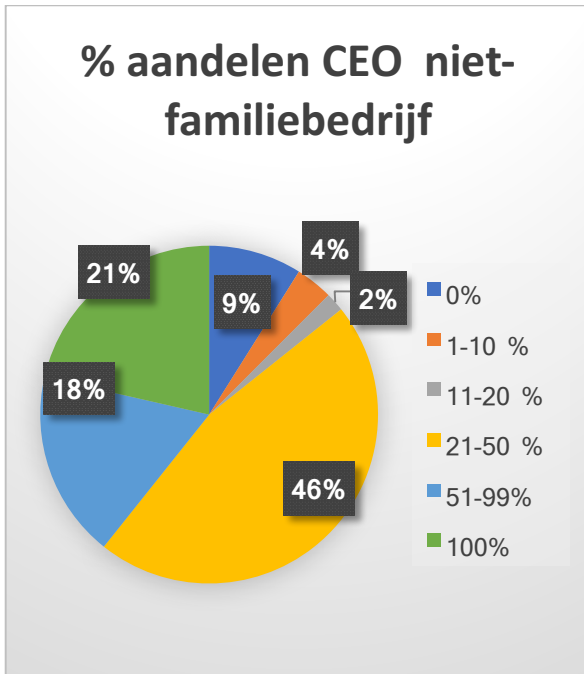
Afbeelding 5: Leeftijdscategorieën respondenten (Bron: eigen onderzoek)



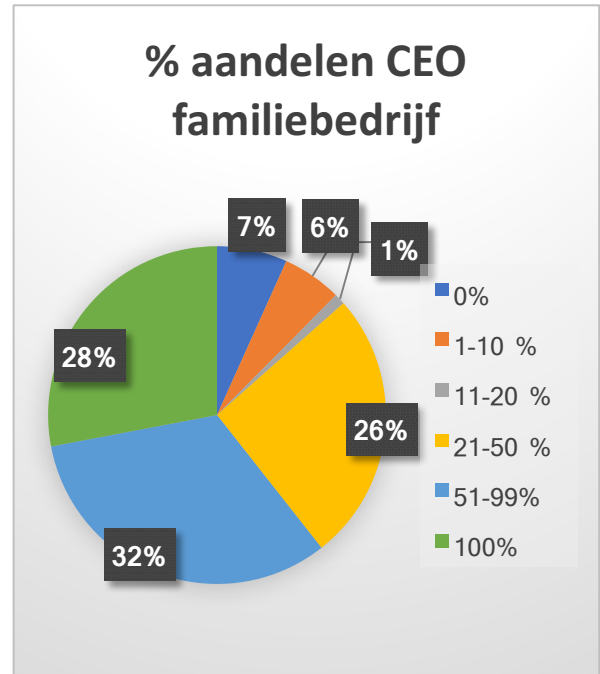
Afbeelding 7: Aantal jaren respondent in functie (Bron: eigen onderzoek)



Afbeelding 8: Aantal jaren respondent actief in onderneming (Bron: eigen onderzoek)

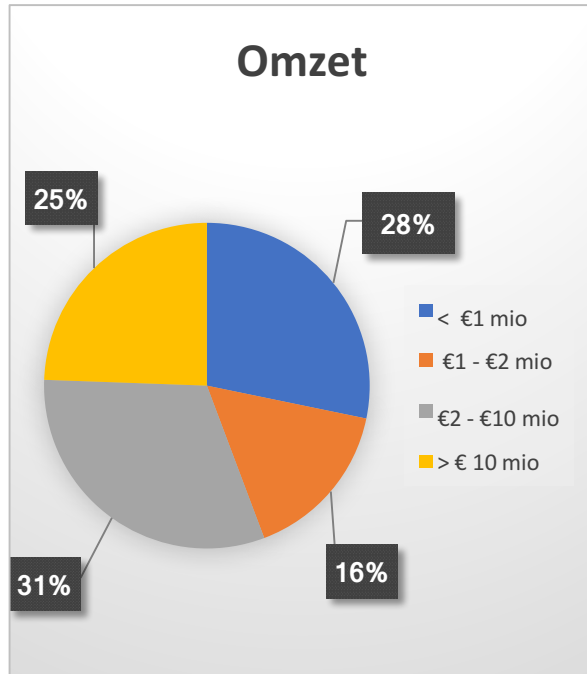


Afbeelding 10: % aandelen CEO niet-familiebedrijf  
(Bron: eigen onderzoek)

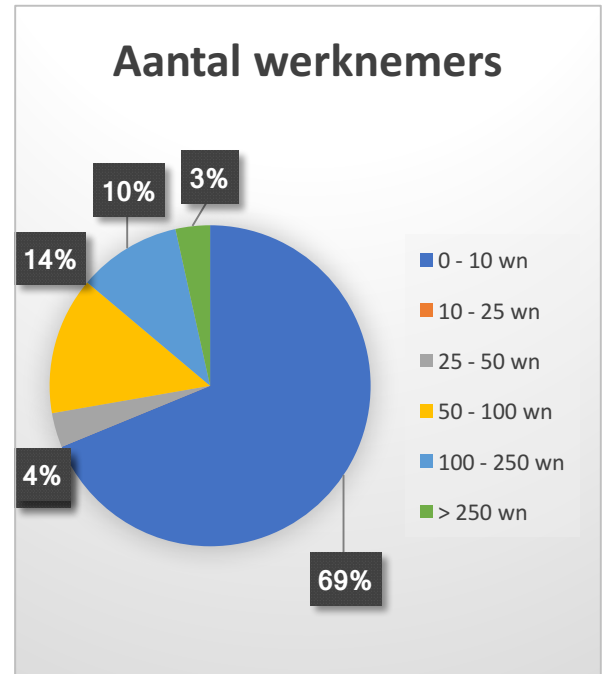


Afbeelding 9: % aandelen CEO familiebedrijf  
(Bron: eigen onderzoek)

In de bedrijven die in de sample zitten, werken er gemiddeld 43 mensen. Het grootste bedrijf stelt 1350 mensen te werk, terwijl de kleinste bedrijven eenmanszaken zijn. Ongeveer 70% van de bedrijven heeft maximaal 10 medewerkers. Toch zijn er ook grote bedrijven in de sample vervat, ongeveer 13% heeft meer dan 100 medewerkers. Indien er een onderscheid wordt gemaakt tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven, wordt er opgemerkt dat familiebedrijven gemiddeld meer medewerkers in dienst hebben dan niet-familiebedrijven, respectievelijk 44 medewerkers ten opzichte van ongeveer 40 medewerkers. Op gebied van omzet wordt opgemerkt dat elke categorie ongeveer 25% tot 30% van de respondenten bevat, zoals weergegeven in onderstaande figuur. De enige uitzondering is de groep tussen 1 miljoen en 2 miljoen euro omzet die slechts 16% van de respondenten bevat. De grootste groep van bedrijven draait een omzet tussen 2 en 10 miljoen euro, namelijk 31,33% van de respondenten. Familiebedrijven en niet-familiebedrijven vertonen een afwijkende verdeling van de omzet. In familiebedrijven heeft bijna 60% van de ondernemingen een omzet van 2 miljoen euro of meer en is de kleinste groep ondernemingen aanwezig in de categorie van een omzet tussen 1 miljoen en 2 miljoen euro. Voor niet-familiebedrijven bevindt de grootste groep van respondenten zich in de omzet categorie minder dan 1 miljoen euro. Daarnaast hebben er slechts ongeveer 40% van de respondenten een omzet groter dan 2 miljoen euro.



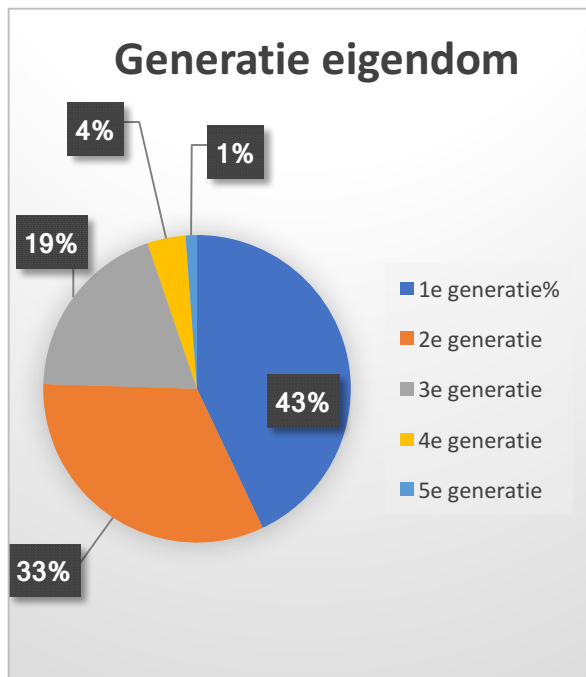
Afbeelding 12: Omzet (Bron: eigen onderzoek)



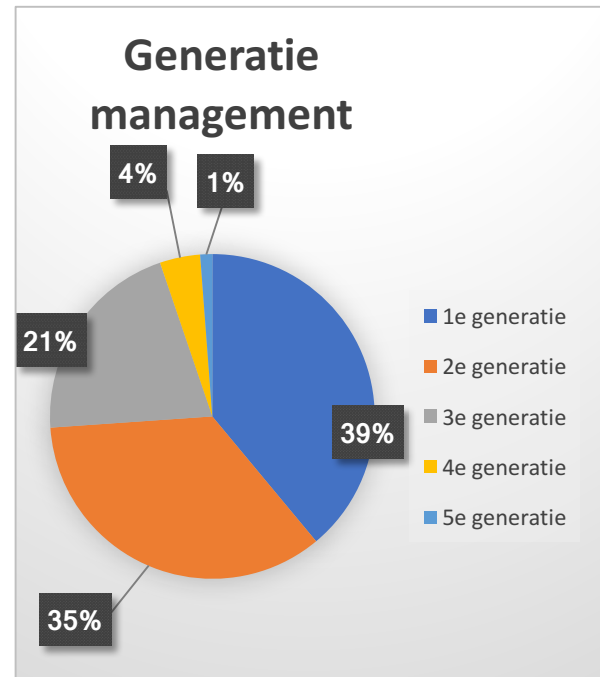
Afbeelding 11: Aantal werknemers (Bron: eigen onderzoek)

Als er dieper wordt ingegaan op de kenmerken van de bedrijven in de sample, worden volgende zaken opgemerkt. Voor de bedrijven in de sample, die volgens de gebruikte definitie van GEEF gedefinieerd worden als familiebedrijven, wordt er vastgesteld dat in al deze bedrijven meer dan 50% van de eigendom in handen is van één familie. Als er vervolgens wordt gekeken naar de beslissende invloed op de bedrijfsstrategie of op de opvolgingsbeslissingen dan wordt opgemerkt dat bij ongeveer 55% van de familiebedrijven deze ligt bij één familie. Opvallend is dat bij niet-familiebedrijven in iets meer dan 20% van de gevallen ook een beslissende invloed uitgaat van één familie. De samenstelling van het managementteam is eveneens verschillend tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. In familiebedrijven is in 49% van de gevallen de meerderheid of ten minste twee leden van het management afkomstig uit één familie, dit is slechts in 28% van de gevallen in niet-familiebedrijven. Verder wordt er ook nog vastgesteld dat bijna 96% van de familiebedrijven bestuurd worden door een familiale CEO. In de enquête wordt ook de vraag gesteld of de bedrijven zelf vinden of ze een familiebedrijf zijn of niet. Ongeveer 64% van de sample ziet zichzelf als een familiebedrijf. Opvallend is dat 77% van de niet-familiebedrijven zichzelf wel als familiebedrijf ziet terwijl slechts 60% van de familiebedrijven zichzelf als familiebedrijf beschouwd. Dit toont aan dat een classificering van een bedrijf als familiebedrijf moeilijk is en er verschillende interpretaties mogelijk zijn, zoals reeds vermeld in de literatuurstudie. In de familiebedrijven is in 41% van de gevallen (een deel van) de eigendom in handen van de eerste generatie en in 34% van de gevallen zijn er ook aandelen in handen van de tweede

generatie. Latere generaties hebben beduidend minder aandelen in handen. Slechts in 16% van de familiebedrijven is de eigendom verspreid over verschillende generaties. Anderzijds is het management van familiebedrijven in 73% van de familiebedrijven in handen van de eerste of tweede generatie. Slechts in 22% van de familiebedrijven is het management gedeeld over verschillende generaties.



Afbeelding 14: Eigendom en generatie (Bron: eigen onderzoek)



Afbeelding 13: Eigendom en management (Bron: eigen onderzoek)

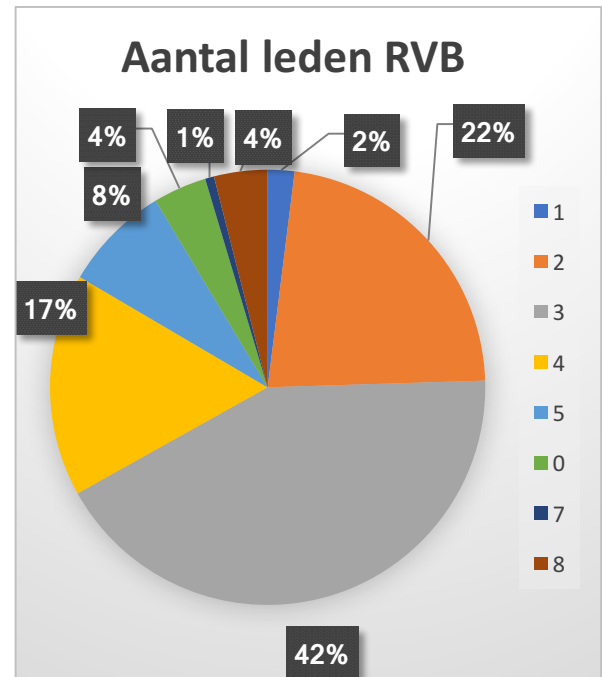
Meer dan 60% van de bedrijven, zowel familiebedrijven als niet-familiebedrijven, hebben een adviesraad ter beschikking staan. Als dit opgesplitst wordt in een raad van bestuur en een raad van advies wordt er opgemerkt dat in 60% van de bevroagde ondernemingen een raad van bestuur aanwezig is en slechts in 9,64% van de bevroagde ondernemingen een raad van advies. Opvallend is dat in 7,63% van de waarnemingen zowel een raad van bestuur als een raad van advies aanwezig is.

In de meeste familiebedrijven en niet-familiebedrijven bestaat de raad van bestuur uit drie personen. In drie situaties bestaat de raad van bestuur slechts uit één persoon, terwijl de grootste raad van bestuur in de sample bestaat uit acht leden. Het gemiddeld aantal leden in de raad van bestuur is 3,40 personen. In bijna 98% van de bevroagde familiebedrijven en niet-familiebedrijven, zijn er familieleden actief in de raad van bestuur. In de meeste gevallen zijn er dan twee of drie familieleden aanwezig in de raad van bestuur, wat aansluit bij het gemiddelde van 2,80 familieleden die actief in de raad van bestuur zetelen. Opvallend is dat in

79% van de ondernemingen geen externe leden aanwezig zijn in de raad van bestuur. Daarnaast wordt er vastgesteld dat in bijna 87% van de ondernemingen geen interne niet-familieleden aangesteld zijn in de raad van bestuur. Algemeen kan er dus besloten worden dat de raad van bestuur vooral samengesteld is uit familieleden.



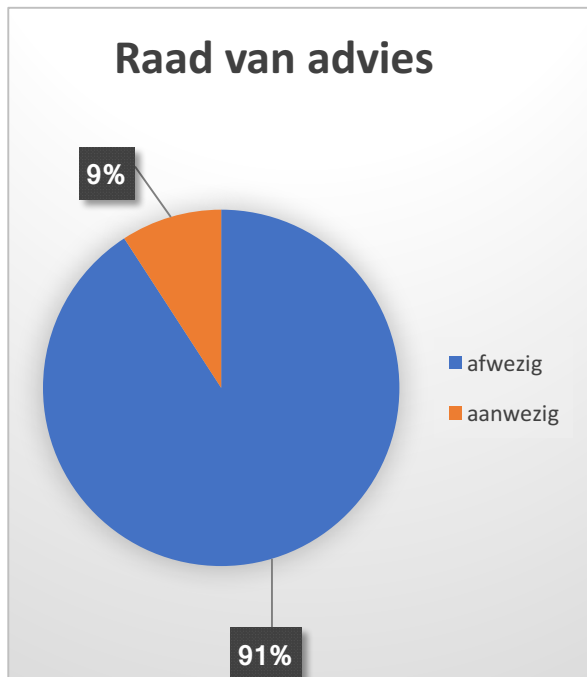
Afbeelding 16: Aanwezigheid van een raad van bestuur (Bron: eigen onderzoek)



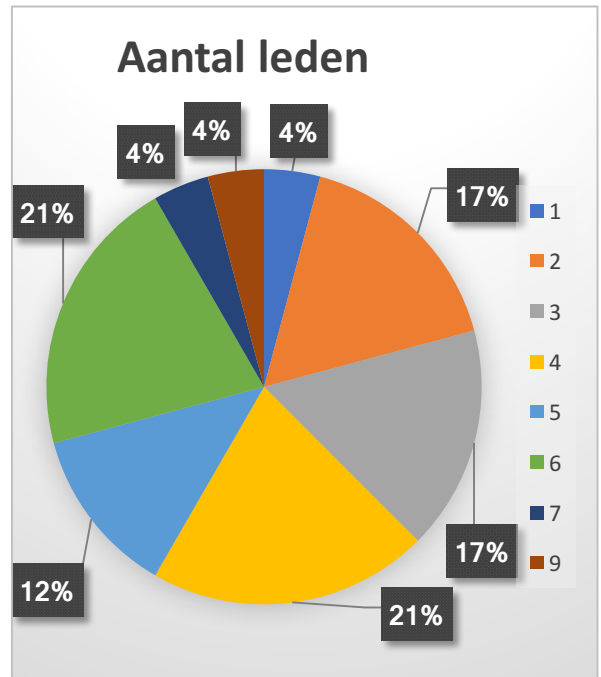
Afbeelding 15: Verdeling aantal leden raad van bestuur (Bron: eigen onderzoek)

In de enquête wordt er eveneens gepeild naar de aanwezigheid van een raad van advies. Het valt op dat voor zowel familiebedrijven als niet-familiebedrijven een raad van advies beduidend minder aanwezig is in tegenstelling tot een raad van bestuur. Slechts in vierentwintig ondernemingen (9,64%) wordt er gebruik gemaakt van een raad van advies. In het oog springend is dat de raad van advies in ongeveer 60% van de gevallen uit vier personen of meer bestaat. Gemiddeld zijn er iets meer dan twee familieleden actief in de raad van advies, hierbij aansluitend wordt er vastgesteld dat in 84% van de raad van adviezen familieleden aanwezig zijn. In vergelijking met de raad van bestuur, wordt opgemerkt dat er vaak minder familieleden aanwezig zijn. In ongeveer 60% van de raad van adviezen zijn er externe leden aanwezig, beduidend meer dan het geval was in de raad van bestuur. Op gebied van interne niet-familieleden wordt vastgesteld dat er in 33,33% van de raad van adviezen gebruik wordt gemaakt van interne niet-familieleden, ook dit is beduidend meer dan in de raad van bestuur. Samengevat wordt opgemerkt dat de raad van advies minder aanwezig is dan een raad van bestuur, dat een raad van advies vaak groter is en dat er minder familieleden actief in zijn en juist meer gebruik wordt gemaakt van externen en interne niet-

familieleden. Daarnaast maken slechts vierentwintig ondernemingen (9,64%) gebruik van zowel een raad van bestuur als een raad van advies.



Afbeelding 17: Aanwezigheid raad van advies  
(Bron: eigen onderzoek)



Afbeelding 18: Aantal leden raad van advies  
(Bron: eigen onderzoek)

### 5.3: Definiëring van de variabelen

Het is interessant om te weten of familiebedrijven gebruik maken van andere en/of meer adviseurs dan niet-familiebedrijven. De uitgevoerde enquête maakt het mogelijk om de aanwezigheid en de rol van de raad van bestuur en de raad van advies in kaart te brengen. In deze sectie worden de variabelen, die gebruikt worden in de analyse, toegelicht.

Eerst worden de variabelen toegelicht die gebruikt worden om de verschillen te testen tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven omtrent hun raad van advies en/of raad van bestuur. De eerste twee variabelen, *RvB* en *RvA*, zijn dummyvariabelen die aangeven of er respectievelijk een raad van bestuur of een raad van advies aanwezig is in het bedrijf. Vervolgens zijn er variabelen die het aantal leden van de raad van bestuur en raad van advies aangeven, *RvBaantal* en *RvAaantal*. Hierbij aansluitend geven de volgende variabelen informatie over het aantal familieleden, het aantal externe leden en het aantal interne niet-familieleden in zowel de raad van bestuur als de raad van advies: *RvBaantalFam*, *RvAaantalFam*, *RvBaantalExtern*, *RvAaantalExtern*, *RvBaantalIntern* en *RvAaantalIntern*. Voorts wordt gebruik gemaakt van de dummy variabele *VoorzitterRvbCeo* en

*VoorzitterRvbFam*, die aangeeft als de voorzitter van de raad van bestuur respectievelijk CEO is of een lid van de familie. Daarnaast wordt er ook gebruik gemaakt van verschillende variabelen die informatie geven over de uitvoer en belangrijkheid van taken uitgevoerd door een adviesraad aanwezig in het bedrijf. Zo geven *TaakBelang6* en *TaakUitvoer6* weer in welke mate een bedrijfsleider het uitvoeren en goedkeuren van de bedrijfsstrategie als belangrijke taak van een adviesraad beschouwd en in welke mate deze wordt uitgevoerd door de adviesraad. *TaakBelang7* en *TaakUitvoer7* handelen over de mate dat een bedrijfsleider het plannen van de opvolging van de CEO als belangrijk acht en hoe actief deze taak wordt uitgevoerd. De belangrijkheid en de uitvoering van het rapporteren en oplossen van problemen met betrekking tot de opvolging wordt weergegeven door *TaakBelang8* en *TaakUitvoer8*. Daaropvolgend geven *TaakBelang10* en *TaakUitvoer10* info over de belangrijkheid en de mate van uitvoer van de adviestaak van het management door de adviesraad. Alle *TaakBelang*- en *TaakUitvoer*variabelen worden beoordeeld via een score van 1 tot en met 5, waarbij 1 zeer weinig aanduidt en 5 zeer veel aangeeft. Bovendien geven *SomTaakBelang* en *SomTaakUitvoer* de totale score weer van de vier verschillende *TaakBelang*variabelen en *TaakUitvoer*variabelen opgeteld.

Tenslotte worden de variabelen uitgelicht die gebruikt worden in volgende regressieanalyse.

#### *GemiddeldePlanning*

$$= \beta_0 + \beta_1 \text{AdviesRaad} + \beta_2 \text{StopTermijn1} + \beta_3 \text{StopTermijn2} + \beta_4 \text{StopTermijn3} \\ + \beta_5 \text{StopTermijn4} + \beta_6 \text{Leeftijd} + \beta_7 \text{Opvolger} + \beta_8 \text{GeneratieManagement}$$

De variabele *GemiddeldePlanning* is de afhankelijke variabele in de regressie. De *GemiddeldePlanning* is een variabele gecreëerd door het gemiddelde te nemen van de afzonderlijke scores gegeven door de respondenten op twaalf opvolgingstaken die een bedrijf kan ondernemen bij het plannen van de opvolging. Op deze manier is het een goede schatter van de werkelijke mate waarin een bedrijf zich voorbereidt op een opvolgingsproces. Vervolgens is er in het model ook een constante opgenomen. Naast de afhankelijke variabele en de constante, zijn er acht onafhankelijke variabelen naar voor gekomen. Ten eerste is er de dummy-variabele *AdviesRaad*, die aangeeft of er een adviesraad aanwezig is in het familiebedrijf. De bedoeling van de regressieanalyse is om een beter zicht te krijgen op het effect van *AdviesRaad* op *GemiddeldePlanning*. De volgende vier variabelen geven een indicatie over de stoptermijn die een bedrijfsleider in gedachte heeft. *StopTermijn* is een categorische variabele en is daarom verwerkt via dummy-variabelen waarbij de controlegroep aangeeft een onbekende periode nog actief te blijven, *StopTermijn1* respectievelijk de kortste periode weergeeft en *StopTermijn4* de langste periode bevat. De zesde variabele, *Leeftijd*, geeft een indicatie over de leeftijd van de bedrijfsleider. De zevende variabele *Opvolging* is opnieuw een dummyvariabele die aangeeft als er al een specifieke opvolger is gekozen in het familiebedrijf. De laatste variabele, *GeneratieManagement*, duidt aan welke generatie



momenteel de aandelen in handen heeft. Zoals te zien valt in het model, worden alle relaties lineair verondersteld.

## **5.4: Resultaten en discussie kwantitatief onderzoek**

### **5.4.1: Vergelijkende analyse**

Nu wordt overgegaan tot het onderzoeken van verschillen tussen raad van bestuur en raad van advies in familiebedrijven enerzijds en in niet-familiebedrijven anderzijds. Op verschillende gebieden en kenmerken zal er statistisch getest worden of er significante verschillen zijn tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven.

Om dit te doen wordt er gebruikt gemaakt van een dubbelzijdige t-test om te bepalen of er een verschil is tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Om deze test te kunnen uitvoeren moet er aan enkele voorwaarden voldaan zijn. Ten eerste moeten de observaties afstemmen van een normaal verdeelde populatie. Ten tweede moeten de twee groepen onafhankelijk zijn. Als laatste wordt er gekeken naar de varianties van beide groepen, normaal gezien moeten deze gelijk zijn. Om dit te testen wordt gebruikt gemaakt van Barlett's test. Tijdens de uitvoering van de analyse werd met al deze voorwaarden rekening gehouden en indien nodig de juiste aanpassingen doorgevoerd. Verdere uitleg in verband met de voorwaarden is toegevoegd in de bijlage.

#### **AANWEZIGHEID**

Om te starten wordt er gekeken of er een verschil is in de aanwezigheid van zowel een raad van bestuur als een raad van advies. In ongeveer 48% van de niet-familiebedrijven is er een raad van bestuur actief, terwijl er in bijna 64% van de familiebedrijven een raad van bestuur aanwezig is. Via een dubbelzijdige t-test wordt getest als er een significant verschil is in de aanwezigheid van de raad van bestuur tussen beide groepen. Met een p-waarde van 0,0368 wordt de nulhypothese van gelijke gemiddeldes verworpen op 5% significantieniveau. Als er vervolgens getest wordt dat een raad van bestuur gemiddeld minder voorkomt in niet-familiebedrijven via een enkelzijdige t-test, wordt de nulhypothese verworpen met een p-waarde van 0,0184. Een raad van bestuur komt gemiddeld vaker voor in een familiebedrijf dan in een niet-familiebedrijf.

In ongeveer 11% van de familiebedrijven is er een raad van advies aanwezig, in tegenstelling tot slechts in 3,5% van de niet-familiebedrijven. De analyse van de aanwezigheid van een raad van advies wordt op een gelijkaardige manier uitgevoerd. De dubbelzijdige t-test geeft hier een p-waarde van 0,0224 zodat ook deze verworpen kan worden op 5% significantie niveau. Hierna wordt overgegaan tot het uitvoeren van een enkelzijdige t-test om te testen of een raad van advies vaker voorkomt in familiebedrijven. Deze t-test heeft een p-waarde van

0,0112 zodat de nulhypothese op 5% significantieniveau verworpen kan worden. Ook een raad van advies komt vaker voor in een familiebedrijf.

Uit voorgaande analyse komt duidelijk naar voren dat zowel de raad van bestuur als de raad van advies statistisch significant meer aanwezig zijn in familiebedrijven. Voor dit verschil kunnen verschillende mogelijke verklaringen gegeven worden. Zo kan het zijn dat de context waarin familiebedrijven werken een beter klimaat vormt om te werken met een raad van bestuur of een raad van advies. Aangezien er private familiebedrijven worden onderzocht, kan het ook zijn dat bijvoorbeeld de aanbevelingen, die gegeven worden in de Code Buysse omtrent een raad van bestuur en raad van advies, in de praktijk werkelijk worden opgevolgd.

#### SAMENSTELLING RAAD VAN BESTUUR

Aansluitend zullen verschillende karakteristieken van de samenstelling van de raad van bestuur en de raad van advies vergeleken worden. Er wordt gestart met de raad van bestuur. Eerst wordt er gekeken naar het **aantal familieleden** aanwezig in de raad van bestuur. In familiebedrijven zijn er gemiddeld 2,87 familieleden aanwezig in de raad van bestuur ten opzichte van 2,48 familieleden in niet-familiebedrijven. De dubbelzijdige t-test wijst erop dat er gemiddeld gezien geen verschil is. Vervolgens wordt overgegaan op een enkelzijdige test om extra te controleren of er meer familieleden aanwezig zijn in de raad van bestuur van familiebedrijven dan in de raad van bestuur van niet-familiebedrijven. Het resultaat van de enkelvoudige t-test is een p-waarde van 0,0678 zodat de nulhypothese niet verworpen kan worden. Familieleden zijn dus niet meer aanwezig in de raad van bestuur van familiebedrijven dan in de raad van bestuur van niet-familiebedrijven. De volgende karakteristiek die getest wordt is de aanwezigheid van **externe leden** in de raad van bestuur. Gemiddeld gezien zijn er meer externen aanwezig in familiebedrijven dan in niet-familiebedrijven. Via een dubbelzijdige t-test wordt er gecontroleerd of dit verschil statistisch significant is of niet. Met een p-waarde van 0,0510 wordt de nulhypothese net niet verworpen op 5% significantieniveau. Hierna werd een enkelvoudige t-test uitgevoerd om te controleren of externen gemiddeld gezien meer voorkomen in familiebedrijven dan in niet-familiebedrijven. In dit geval wordt een p-waarde van 0,0255 bekomen zodat externen statistisch significant meer voorkomen in familiebedrijven dan in niet-familiebedrijven. Het volgende punt waarop een onderscheid gemaakt kan worden tussen de samenstelling van familiebedrijven ten opzichte van niet-familiebedrijven zijn **de interne niet-familieleden**. In familiebedrijven zijn er gemiddeld 0,1935 interne niet-familieleden aanwezig ten opzichte van 0,2963 interne niet-familieleden in niet-familiebedrijven. Hier duidt de t-test met een p-waarde van 0,4650 duidelijk op een niet-significant verschil tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Vervolgens wordt er ingegaan op de invulling van de positie van de voorzitter van de raad van bestuur. In meer dan 90% van de familiebedrijven is de voorzitter van de raad van bestuur een familielid. Voor niet-familiebedrijven is dit slechts in 80,65% van de gevallen. De nulhypothese van de

dubbelzijdige t-test kan niet worden verworpen, zodat er statistisch gezien geen verschil is tussen beide groepen op gebied van de aanwezigheid van een familiale CEO. Hierna wordt ingegaan of de voorzitter van de raad van bestuur ook bedrijfsleider is. Zowel voor familiebedrijven als niet-familiebedrijven worden in ongeveer 81% van de gevallen beide posities ingevuld door dezelfde persoon. Het is dus geen verrassing dat de nulhypothese van de dubbelzijdige t-test niet verworpen kan worden.

Het valt op dat er slechts één significant verschil naar voren komt: in de raad van bestuur van familiebedrijven zijn meer externen aanwezig dan in de raad van bestuur van niet-familiebedrijven. Opmerkelijk is dat er geen significant verschil is gevonden op basis van de aanwezige familieleden in de raad van bestuur. Daarnaast kan er ook geen significant verschil opgemerkt worden op basis van interne, niet-familieleden. Zowel in familiebedrijven als in niet-familiebedrijven is de voorzitter van de raad van bestuur meestal een familielid zodat op dit punt geen verschil werd opgemerkt. Daarnaast was het frappant dat bij ongeveer 80% van de respondenten de voorzitter van de raad van bestuur ook de bedrijfsleider was. Maar ook hier wordt geen verschil aangetoond tussen beide groepen.

In familiebedrijven wordt vastgesteld dat familieleden het meeste aanwezig zijn in de raad van bestuur gevolgd in mindere mate door externe leden en interne niet-familieleden. In niet-familiebedrijven bestaat gemiddeld gezien de grootste groep uit familieleden, net zoals bij familiebedrijven. Verschillend met familiebedrijven is dat gemiddeld gezien interne niet-familieleden meer vertegenwoordigd zijn dan externe leden. Opmerkelijk is dat er een beduidend verschil is tussen het gemiddeld aantal familieleden in de raad van bestuur ten opzichte van de externe leden en interne niet-familieleden. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de beschreven resultaten.

<b>Gemiddeld Aantal in RVB</b>	TOTAAL	Familiebedrijf	Niet-Familiebedrijf	Significant verschil?
Familieleden	2,80	2,87	2,38	Nee
Externe leden	0,3377	0,38	0,15	Ja
Interne niet-familieleden	0,2119	0,19	0,30	Nee

Tabel 3: Resultaten samenstelling raad van bestuur (Bron: eigen onderzoek)

#### SAMENSTELLING RAAD VAN ADVIES

De voorgaande analyse van de karakteristieken van de raad van bestuur wordt nu herhaald voor de raad van advies. Als eerste wordt er gekeken naar het **aantal familieleden** aanwezig

in de raad van advies. Gemiddeld gezien zijn er 2,36 familieleden aanwezig in de raad van advies in familiebedrijven ten opzichte van drie familieleden in niet-familiebedrijven. Toch is er geen significant verschil tussen beide groepen aangezien de nulhypothese van de dubbelzijdige t-test niet verworpen kan worden. Als volgende wordt er gekeken naar het **aantal externen** aanwezig in de raad van advies. In familiebedrijven is er gemiddeld 1,27 externe aanwezig in de raad van advies, terwijl in niet-familiebedrijven slechts één externe aanwezig is. Hoewel de gemiddelden verschillen tussen beide groepen, wijst de dubbelzijdige t-test ook hier op een niet-significant verschil. Het laatste kenmerk dat wordt getest, is de aanwezigheid van **interne niet-familieleden** in de raad van advies. De gemiddelden geven aan dat er meer interne niet-familieleden aanwezig zijn in niet-familiebedrijven dan in familiebedrijven. Statistisch gezien kan ook in dit geval de nulhypothese van de dubbelzijdige t-test niet verworpen worden. Familiebedrijven en niet-familiebedrijven verschillen niet significant op gebied van externe niet-familieleden aanwezig in de raad van advies.

Opvallend dat geen enkel kenmerk van de raad van advies een statistisch significant verschil vertoont tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Toch mag deze conclusie niet veralgemeend worden omdat er slechts twee niet-familiebedrijven een raad van advies opgericht hadden. Om een algemeen beeld van de samenstelling van de raad van advies te scheppen, wordt er gemiddeld gezien vastgesteld dat familieleden het meest vertegenwoordigd zijn. Na familieleden, zijn externe leden het meest aanwezig in de raad van advies. Tenslotte zijn interne niet-familieleden het minste vertegenwoordigd in de raad van advies. Ook hier is het opmerkelijk dat familieleden duidelijk meer aanwezig zijn dan externe leden of interne niet-familieleden.

<b>Gemiddeld Aantal in RVA</b>	TOTAAL	Familiebedrijf	Niet-Familiebedrijf	Significant verschil?
Familieleden	2,42	2,36	3	Nee
Externe leden	1,25	1,27	1	Nee
Interne niet-familieleden	0,625	0,64	0,50	Nee

Tabel 4: Resultaten samenstelling raad van advies (Bron: eigen onderzoek)

## BELANG & UITVOERING ADVIESTAKEN

In de enquête worden verschillende vragen gesteld over de adviestaken die door de raad van bestuur en/of raad van advies kunnen uitgevoerd worden. In deze vragen wordt telkens gevraagd hoe belangrijk een bepaalde adviestaak wordt geacht op een schaal van 1 tot en met 5 (1= zeer weinig belang, 5 = zeer veel belang). Vervolgens wordt ook gevraagd hoe actief de raad van bestuur en/of de raad van advies deze taak uitvoert. Tijdens de analyse wordt er eerst ingegaan op hoe belangrijk deze adviestaken worden geacht om vervolgens over te gaan op de uitvoering van deze taken. Ook hier wordt onderzocht of er verschillen zijn tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven.

De eerste adviestaak die bevroegd wordt, handelt over **het formuleren en goedkeuren van de bedrijfsstrategie**. Gemiddeld gezien wordt opgemerkt dat zowel familiebedrijven als niet-familiebedrijven een score geven van ongeveer 4 op een schaal van 5, beide groepen geven aan dit erg belangrijk te vinden. Het is geen verrassing dat de nulhypothese van de dubbelzijdige t-test niet verworpen kan worden. Zowel in familiebedrijven als niet-familiebedrijven vindt men advies omtrent het formuleren en goedkeuren van de bedrijfsstrategie even belangrijk. Vervolgens wordt gevraagd hoe actief het bestuursorgaan deze taak uitvoert. Ook hier is er gemiddeld gezien geen statistisch verschil op te merken tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Beide groepen zijn hier ongeveer even actief mee bezig. Op een schaal van een tot vijf wordt er een gemiddelde opgemerkt van 3,72 voor niet-familiebedrijven en 3,85 voor niet-familiebedrijven. De tweede adviestaak die bevroegd wordt, heeft betrekking op **de planning van de opvolging van de CEO**. Het gemiddelde antwoord op deze stelling was voor familiebedrijven 3,58 op 5 en voor niet-familiebedrijven 3,65 op 5. De nulhypothese van de dubbelzijdige t-test wordt niet verworpen, er is geen significant verschil tussen beide groepen. De mate waarin het bedrijfsorgaan deze taak uitvoert krijgt gemiddeld gezien voor beide groepen ongeveer dezelfde score van 3,20 op 5. Statistisch gezien is er geen bewijs om de nulhypothese te verwerpen zodat er geen significant verschil is tussen beide groepen. Een volgende adviestaak die bevroegd wordt, gaat over **het rapporteren en oplossen van problemen met betrekking van de opvolging**. Gemiddeld gezien geven beide groepen aan dat ze deze taak ongeveer even belangrijk vinden met een score van 3,44 op 5 voor niet-familiebedrijven en 3,55 op 5 voor familiebedrijven. De nulhypothese van de dubbelzijdige t-test wordt dan ook logischerwijs niet verworpen. Als er verder wordt gekeken naar de uitvoer van deze adviestaak dan wordt hetzelfde geconstateerd. De gemiddelde score van beide groepen verschilt amper, 3,172 op 5 voor niet-familiebedrijven ten opzichte van 3,177 op 5 voor familiebedrijven. Ook hier wordt geen significant verschil gevonden tussen beide groepen. Een andere onderzochte adviestaak van het bestuursorgaan handelt over **het adviseren van het management**. Uit de antwoorden van de enquête wordt opgemerkt dat familiebedrijven gemiddeld een lagere score hieraan geven, 3,41 op 5 ten opzichte van 3,71 op 5. Toch is dit geen statistisch significant verschil aangezien de nulhypothese van de dubbelzijdige t-test niet verworpen wordt. De mate waarin het actieve

bestuursorgaan deze taak uitvoert vertoont hetzelfde beeld. Niet-familiebedrijven geven aan dit iets actiever uit te voeren met een score van 3,45 op 5 ten opzichte van 3,32 op 5 voor familiebedrijven. Echter is ook dit verschil niet-statistisch significant. Vervolgens wordt er nog onderzocht of adviestaken in het algemeen anders gepercipieerd worden in familiebedrijven ten opzichte van niet-familiebedrijven. Hiervoor wordt een nieuwe variabele gecreëerd die de som geeft van de scores voor de individuele adviestaken. Zowel voor de mate van belangrijkheid als voor de mate van uitvoering wordt er geen significant verschil vastgesteld tussen beide groepen. Deze conclusie sluit aan bij de bevindingen van de individuele adviestaken.

Opvallend is dat alle adviestaken van de adviesraad als belangrijk worden geacht aangezien ze allemaal een score van bijna 3,5 of meer op 5 hebben. Dit geeft aan dat de adviesraden beschouwd worden als een belangrijk adviesorgaan. Opmerkelijk is dat ook hier geen statistisch significante verschillen konden worden aangetoond tussen enerzijds familiebedrijven en anderzijds niet-familiebedrijven, zowel voor het belang als de uitvoer van de adviestaken. Voor twee van de vier onderzochte adviestaken, formuleren en goedkeuren van de bedrijfsstrategie en het adviseren van het management, is het enigszins logisch dat zowel voor de mate van belang als de mate van uitvoer er geen verschil kon worden aangetoond tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Voor de overige twee adviestaken, plannen van de opvolging van de CEO en problemen met betrekking tot de opvolging rapporteren, is het onverwacht dat er geen verschillen zijn opgemerkt tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven aangezien de literatuur aangeeft dat opvolging binnen familiebedrijven een hekelpunt is waar adviseurs zeker bij kunnen helpen. Aangezien de gemiddelde scores op het belang van de adviestaken in verband met opvolging, aangeven dat de adviesraden dit belangrijk vinden, kan deze vaststelling er gewoon op duiden dat het geven van advies door een adviesraad in verband met opvolging, zowel in familiebedrijven als in niet-familiebedrijven, belangrijk worden geacht door de bedrijfsleider. Daarnaast is het wel opmerkelijk dat de adviestaken gerelateerd aan de opvolging gemiddeld gezien het minst actief worden uitgevoerd door de adviesraad. Toch kan dit resultaat geplaatst worden aangezien de overige twee adviestaken frequenter voorkomen in een normale bedrijfsvoering en opvolging slechts bepaalde periodes veel aandacht vraagt.

Aangezien er geen statistisch significante verschillen zijn opgemerkt tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven, wordt nu de rangschikking van de scores op de verschillende adviestaken en op de uitvoer van deze taken besproken zonder een onderscheid te maken tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Het formuleren en goedkeuren van de bedrijfsstrategie wordt als belangrijkste adviestaak beschouwd door de respondenten met een gemiddelde score van 4,10 op 5. Planning van de opvolging van de CEO wordt beschouwd als de tweede belangrijkste adviestaak uitgevoerd door de adviesraad. Vervolgens strandt het adviseren van het management op de derde plaats, nauw gevolgd door de laatste adviestaak, rapporteren en oplossen van problemen met betrekking tot de opvolging. Het is geen

verassing dat het formuleren en goedkeuren van de bedrijfsstrategie het actiefst wordt uitgevoerd door de raad van advies, aangezien deze taak als belangrijkste wordt aanschouwd. De taak die de adviesraad het tweede meeste uitvoert, is het adviseren van het management. Op de derde plaats staat planning van de opvolging van de CEO, gevolg door het oplossen van problemen met betrekking tot de opvolging. Een samenvatting van de analyse is terug te vinden in de onderstaande tabellen.

<b>TAAKBELANG</b>	Totaal	Familiebedrijven	Niet-familiebedrijven	Significant verschil?
Formuleren en goedkeuren van de bedrijfsstrategie.	4,10	4,10	4,03	Neen
Planning van de opvolging van de CEO.	3,62	3,58	3,65	Neen
Adviseren van het management.	3,51	3,71	3,41	Neen
Rapporteren en oplossen van problemen met betrekking tot de opvolging.	3,48	3,44	3,55	Neen

Tabel 5: Gemiddelde scores belangrijkheid adviestaken (Bron: eigen onderzoek)

<b>TAAKUITVOER</b>	Totaal	Familiebedrijven	Niet-familiebedrijven	Significant verschil?
Formuleren en goedkeuren van de bedrijfsstrategie.	3,80	3,85	3,72	Neen
Adviseren van het management.	3,36	3,32	3,45	Neen
Planning van de opvolging van de CEO.	3,23	3,23	3,17	Neen
Rapporteren en oplossen van problemen met betrekking tot de opvolging.	3,19	3,177	3,172	Neen

Tabel 6: Gemiddelde scores mate van uitvoering adviestaken door bestuursorgaan (Bron: eigen onderzoek)

#### **5.4.2: Regressieanalyse**

In deze sectie zal een regressieanalyse worden uitgevoerd met als doel het effect van een familiebedrijfsadviseur op de voorbereiding van het opvolgingsproces in familiebedrijven in kaart te brengen. Deze regressie wordt uitgevoerd door uitsluitend gebruik te maken van de 193 familiebedrijven. Specifiek bestaan de familiebedrijf adviseurs voor deze analyse alleen uit adviesraden omdat er verder wordt gewerkt op de data verkregen uit de enquête. Gebaseerd op de theorie wordt onderstaand model uitgewerkt via de ordinary least squares methode.

*GemiddeldePlanning*

$$= \beta_0 + \beta_1 \text{AdviesRaad} + \beta_2 \text{StopTermijn1} + \beta_3 \text{StopTermijn2} + \beta_4 \text{StopTermijn3} + \beta_5 \text{StopTermijn4} + \beta_6 \text{Leeftijd} + \beta_7 \text{Opvolger} + \beta_8 \text{GeneratieManagement}$$



## RESULTAAT REGRESSIE

Om te starten wordt de fit van het model besproken. Het eerste punt dat er opgemerkt kan worden is dat de F-statistiek significant is op 1% waaruit wordt besloten dat het model een betere fit heeft dan een model bestaande uit alleen een constante. Het volgende dat onderzocht wordt om het model fit te bespreken is de determinatiecoëfficiënt ( $R^2$ ). Deze  $R^2$ -waarde geeft de fractie weer van de variabiliteit in de sample die verklaard wordt door het regressiemodel (Stock & Watson, 2011). Voor het berekende model wordt een  $R^2$ -waarde gegeven van 0,7005, wat weergeeft dat veel variabiliteit verklaard wordt door de regressor. Maar omdat de  $R^2$ -waarde steeds toeneemt als er een variabele wordt toegevoegd, geeft een hoge  $R^2$ -waarde niet altijd een goed model weer. Een oplossing voor dit probleem wordt gegeven door de adjusted  $R^2$ -waarde (Stock & Watson, 2011). Aangezien de adjusted  $R^2$ -waarde van de uitgevoerde regressie 0,6874 kan besloten worden dat het uitgevoerde model een goede fit heeft. Via de Variance Inflation Factor (VIF) wordt gecontroleerd of er multicollineariteit aanwezig is. Aangezien alle variabelen een VIF kleiner dan 2,5 hebben, wordt vastgesteld dat multicollineariteit geen probleem vormt.

Na het uitvoeren van de OLS-regressie worden de coëfficiënten bekomen die weergegeven zijn in tabel 7. Uit de resultaten van de regressieanalyse wordt opgemerkt dat er vier significante coëfficiënten aanwezig zijn. Zowel *StopTermijn1* als *Opvolger* bevatten positieve coëfficiënten die significant zijn op 1%. Daarnaast zijn *StopTermijn2* en *GeneratieManagement* significant op 5%. De overige coëfficiënten zijn niet significant. Opvallend is dat slechts een variabele (*StopTermijn4*) een negatieve coëfficiënt bezit, deze is echter wel niet significant.

Om te bepalen welke variabele voor het meeste impact zorgt, wordt er gekeken naar de bèta-coëfficiënt. Het voordeel van het gebruik van bèta-coëfficiënten is dat ze kijken naar de relatieve impact op de afhankelijke variabele van een verandering van een standaardafwijking van een onafhankelijke variabele. Dankzij bèta-coëfficiënten moet er niet gekeken worden naar meeteenheden (Stock & Watson, 2011). Voor de uitgevoerde regressie wordt op deze manier duidelijk dat *Opvolger* het meeste invloed heeft op *GemiddeldePlanning*, gevolgd door *StopTermijn1* en *StopTermijn2*.

	<b>Coëfficiënt</b>	<b>Bèta-coëfficiënt</b>	<b>t-waarde</b>
<b>AdviesRaad</b>	0,0448	0,0152	0,36
<b>StopTermijn1</b>	0,7373	0,1941	3,17***
<b>StopTermijn2</b>	0,4011	0,1343	2,10**
<b>StopTermijn3</b>	0,1316	0,0437	0,72
<b>StopTermijn4</b>	- 0,21824	-0,0378	-0,77
<b>Leeftijd</b>	0,0051	0,0238	0,49
<b>Opvolger</b>	2,0080	0,7001	15,28***
<b>GeneratieManagement</b>	0,1648	0,1085	2,53**
<b>Constante</b>	0,6142	/	0,98
<b>R<sup>2</sup></b>	0,7005		
<b>Adj. R<sup>2</sup></b>	0,6874		
<b>F-statistiek</b>	53,79***		
*** Significant op 1% ** Significant op 5% * Significant op 10%			

Tabel 7: Resultaten regressieanalyse (Bron: eigen onderzoek)

De resultaten van de regressie geven zeer duidelijk weer dat er slechts een zeer klein positief effect aanwezig is van de adviesraad op het plannen van de opvolging en dat dit effect niet statistisch significant is. Op deze manier laat de analyse duidelijk zien dat de adviesraad geen betekenisvolle invloed uitoefent op de mate van voorbereiding van het opvolgingsproces in familiebedrijven. Er wordt vastgesteld dat de literatuur omtrent het positieve effect van een adviseur op het opvolgingsproces niet bevestigd kan worden.

Opmerkelijk, maar zeer interessant is dat de analyse andere factoren aangeeft die wel een invloed uitoefenen op de mate waarin het opvolgingsproces wordt voorbereid in familiebedrijven. De meest invloedrijke factor op de voorbereiding is de variabele *Opvolger*. De bèta-coëfficiënt geeft aan dat *Opvolger* relatief gezien het meeste effect heeft op de afhankelijke variabele, daarnaast is deze coëfficiënt significant op 1%. Zo kan er besloten

worden dat de mate waarin het proces van de opvolging wordt voorbereid positief gerelateerd is aan het feit of er al een beslissing is genomen over wie het familiebedrijf gaat overnemen. Dit doet uitschijnen dat vanaf het moment dat er geen onzekerheid meer is over de opvolger, familiebedrijven opmerkelijk meer energie steken om de opvolging te plannen. Gegeven dit resultaat kan het een goed idee zijn om als adviseur familiebedrijven beter bij te staan in hun keuze omtrent de opvolger.

Een tweede interessante vaststelling is dat de variabele *StopTermijn1* een statistisch significant effect heeft op de mate waarin familiebedrijven de opvolging plannen. Het positieve effect van *StopTermijn1* geeft aan dat familiebedrijven waarin de bedrijfsleider aangeeft binnen de twee jaar te willen stoppen, meer energie steken in de opvolging. Het feit dat *StopTermijn2* ook een positief statistisch significant effect heeft op de mate waarop de opvolging gepland wordt, geeft ons bewijs om te concluderen dat hoe korter de termijn dat de huidige bedrijfsleider nog actief wenst te zijn, hoe meer aandacht gegeven wordt aan het plannen van de opvolging. Uiteindelijk is dit een logisch resultaat dat te verwachten valt uit de literatuurstudie.

Tenslotte wordt opgemerkt dat *GeneratieManagement* een significant effect heeft op de energie die gestoken wordt in het plannen van de opvolging. Naarmate dat er een latere generatie het management in handen heeft, wordt de opvolging beter gepland. Deze vaststelling valt te verklaren door het feit dat in familiebedrijven waarin al meerdere generaties actief zijn geweest gewoonweg meer ervaring hebben met opvolging en het nut zien in een goede planning van de opvolging.

## **Deel IV: Conclusie**

Deze masterproef heeft als centrale onderzoeksvraag "Wat is de rol van een adviseur binnen een privaat familiebedrijf in Vlaanderen en in het bijzonder tijdens het opvolgingsproces?". Aan de hand van zeven deelvragen wordt getracht hier een antwoord op te formuleren. Eerst werd een grondige literatuurstudie uitgevoerd. In de volgende fase werd een empirische studie uitgevoerd. Het kwalitatief onderzoek bestond uit een bevraging van familiebedrijfsleiders en een familiebedrijfsadviseur. Een statistische analyse op basis van een data set van 249 ondernemingen vormde het kwalitatief onderzoek. Onderstaand wordt een antwoord geformuleerd op de verschillende deelvragen.

De eerste deelvraag handelt over wat familiebedrijven juist zijn en waarin ze zich onderscheiden van niet-familiebedrijven. Familiebedrijven zijn complexe organisaties waarin de volgende systemen overlappen: de familie, het management en de eigendom. Deze overlapping zorgt ervoor dat er nog steeds geen eenduidige definitie over een familiebedrijf bestaat, dat familiebedrijven beschikken over bivalente attributen en dat er verschillende types van familiebedrijven bestaan. Er duikt een duidelijk verschil op tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven op tal van vlakken: ondernemingskenmerken, emotioneel kapitaal, familiebelangen en waarden, motivatie, managementstijl, ligging, organisatiecultuur en bedrijfsperformance. Het aanwezig zijn van een familiale dimensie in familiebedrijven verhoogt de complexiteit en legt een duidelijke nadruk op relationele aspecten. Toch wordt er aangegeven dat de interactie tussen familiedimensie en bedrijfsdimensie voordelen kan opleveren voor familiebedrijven.

De tweede deelvraag bespreekt het type adviseurs aanwezig in familiebedrijven en hun attributen. Familiebedrijfsadviseurs worden opgedeeld in drie grote groepen: formele adviseur, informele adviseurs en adviesraden. Met behulp van interviews wordt nagegaan welk type adviseurs in Vlaamse familiebedrijven het meest aanwezig zijn en welke attributen belangrijk zijn. Het valt op dat vooral formele adviseurs en adviesraden gebruikt worden om advies aan te vragen. Formele adviseurs bestaan meestal uit boekhouders die over de tijd heen uitgroeien tot meest vertrouwde adviseur. Opvallend is dat werkgeversorganisaties de enige soort van de informele adviseurs zijn waar veel gebruik van wordt gemaakt. Naast bepaalde specifieke vakkennis, is het belangrijk dat deze adviseurs een brede kennis hebben om mee te kunnen denken op managementniveau. De allerbelangrijkste eigenschappen van een adviseur voor een bedrijfsleider, zijn een grote mate van discretie, betrouwbaarheid en voldoende emotionele intelligentie.

Het interventieproces van een adviseur in een familiebedrijf wordt nagegaan aan de hand van deelvraag drie. In de literatuurstudie worden vier opeenvolgende fases in het interventieproces van adviseurs onderscheiden: de contractfase, de beoordelingsfase, de implementatiefase en de controle fase. Via de interviews wordt nagegaan of deze manier strookt met de werkelijkheid in Vlaamse private familiebedrijven. Het beschreven

interventieproces wordt meestal toegepast door formele adviseurs aangesteld voor een project. De enige afwijking is dat het implementatieproces meestal door het familiebedrijf zelf wordt uitgevoerd. De meest vertrouwde adviseurs werken dan weer op een specifieke manier die door de jaren heen gevormd is en die afgestemd is op het familiebedrijf en bedrijfsleider. Adviesraden komen op vaste tijdstippen samen en bespreken agendapunten waaruit acties volgen die op de volgende bijeenkomst gecontroleerd zullen worden. Het is duidelijk dat niet alle types van adviseurs op dezelfde manier te werkgaan.

Het onderwerp dat centraal staat in de vierde deelvraag is de invloed van de context op een familiebedrijfsadviseur. Om dit te onderzoeken wordt een opsplitsing gemaakt tussen de nationale context en de organisatorische context. Voor de nationale context geeft de literatuur aan dat religie, insulariteit en collectivisme een invloed hebben op het adviseerproces. Naast het feit dat er weinig verschil is met onze buurlanden, kan over de nationale context geen duidelijke conclusie getrokken worden aangezien de geïnterviewde personen voornamelijk actief zijn binnen Vlaanderen. Om de invloed te bepalen van de organisatorische context werd er dieper ingegaan op de invloed van conflicten binnen familiebedrijven en de invloed van de levensfase waarin het familiebedrijf zich bevindt. De interviews bevestigen dat zowel conflictsituaties als de levensfase merkbare invloed hebben op het proces van adviseren. Een adviseur zal in conflictsituaties proberen te bemiddelen voor het belang van het bedrijf. Daarnaast veranderen de noden van een bedrijf omtrent advies naarmate het bedrijf doorheen zijn levenscyclus beweegt. Het gevolg hiervan is dat er vaak adviseurs nodig zijn met andere kennis en specialisaties afhankelijk van de fase waarin het familiebedrijf zich bevindt.

In de vijfde deelvraag wordt dieper ingegaan op de invloed van een familiebedrijfsadviseur op de prestaties in een familiebedrijf. Prestaties worden onderzocht binnen twee dimensies: bedrijfsresultaten en familieresultaten. Voor de bedrijfsresultaten wordt geconcludeerd uit de interviews dat een bedrijfsadviseur zorgt voor betere beslissingen, een betere planning en meer kennis. Een adviseur kan indien gewenst zorgen voor een betere scheiding tussen familie en bedrijf en ervoor zorgen dat het bedrijf minder afhankelijk wordt van de bedrijfsleider. De rode draad die opgemerkt wordt in de interviews doet vermoeden dat adviseurs indirect een positieve invloed hebben op het bedrijfsresultaat. Deze positieve invloed wordt tweewegebracht doordat adviseurs zich opstellen als een kritisch klankbord, aanzetten tot een betere planning of bepaalde technische kennis ter beschikking stellen. In de literatuur wordt aangehaald dat adviseurs invloed hebben op de familiale relaties binnen familiebedrijven. De interviews geven echter aan dat dit afhangt van familiebedrijf tot familiebedrijf zodat een adviseur soms een positieve invloed heeft op familiale relaties en soms geen invloed op familiale relaties.

Deelvraag zes onderzoekt of er een verschil is tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven omtrent het type adviseur. Om dit te testen werd er een statistische analyse uitgevoerd. Omwille van beperkingen aan de data set is het enkel mogelijk om verschillen te testen op

basis van adviesraden. De resultaten van de vergelijkende analyse tonen duidelijk aan dat zowel de raad van bestuur als de raad van advies vaker voorkomt in familiebedrijven dan in niet-familiebedrijven. Op gebied van samenstelling wordt er slechts een bijzonderheid opgemerkt: externe leden vaker voorkomen in de raad van bestuur van familiebedrijven dan in de raad van bestuur in niet-familiebedrijven. Voor het overige bestaat een adviesraad voornamelijk uit familieleden. Als uitbreiding wordt er ook een analyse gemaakt van welke adviestaken van een adviesraad belangrijk worden geacht en in welke mate deze worden uitgevoerd. Maar ook hier wordt geen verschil opgemerkt tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven.

De laatste deelvraag focust op de rol van de adviseur in het opvolgingsproces. Hoewel familiebedrijven het belang inzien van een goede opvolging binnen familiebedrijven, blijft dit een delicaat proces dat in veel gevallen misloopt. Uit de literatuur komen verschillende factoren naar boven die intra-familiale opvolging kunnen doen mislukken. De relevantie van deze factoren wordt met behulp van interviews onderzocht. Hieruit komt naar boven dat vooral individuele en relationele factoren invloed hebben op een intra-familiale opvolging. Aansluitend wordt duidelijk dat een combinatie van verschillende factoren vaak aan de basis van een mislukte intra-familiale opvolging ligt en dat relationele conflicten vaak het gevolg zijn van financiële conflicten. Een niet-familiale CEO kan een oplossing vormen, alleen is het moeilijk om de juiste persoon hiervoor te vinden. De literatuur geeft aan dat het plannen van de opvolging een goede stap is om een geslaagde opvolging door te voeren en dat adviseurs hierbij kunnen helpen. De interviews bevestigen deze stelling maar benadrukken wel dat het initiatief om een opvolging door te voeren moet komen van de bedrijfsleider. Meestal zorgt een bepaalde trigger ervoor dat er wordt nagedacht over de opvolging. De meest voorkomende triggers zijn ouderdom, ziekte en interne druk. Daarnaast maken de interviews duidelijk dat strategische overwegingen dikwijls aanleiding geven tot een opvolging. In de literatuur wordt aangehaald dat een adviseur het familiebedrijf kan bijstaan door te helpen met de voorbereiding van de opvolging. Via een regressieanalyse wordt getest of een adviesraad zorgt voor een betere voorbereiding van het opvolgingsproces. Deze stelling kan echter niet bevestigd worden. Wel wordt er opgemerkt dat het aanduiden van een opvolger, de termijn dat de bedrijfsleider nog wenst actief te blijven en de generatie die het management uitvoert wel invloed hebben op de mate waarin het opvolgingsproces wordt voorbereid. Uit de interviews wordt geconcludeerd dat de werkelijke opvolging op twee tegenovergestelde manieren kan gebeuren. Enerzijds zijn er familiebedrijven waar de opvolging als een gefaseerd proces verloopt, anderzijds zijn er familiebedrijven waar de opvolging van het ene moment op het andere gebeurt. Ondanks de resultaten van de regressieanalyse geven de interviews duidelijk weer dat bedrijfsleider overtuigd zijn dat adviseurs het opvolgingsproces vlotter doen verlopen. Zo wordt aangegeven dat een adviseur kan zorgen dat er minder conflicten ontstaan tijdens dit proces. Daarnaast wordt duidelijk dat opvolging een zeer complexe materie is zodat adviseurs nodig zijn vanwege hun kennis over

financiële, juridische en fiscale onderwerpen. Een multidisciplinair team, waarvan de leden zowel de harde als de zachte problemen kunnen aanpakken, wordt door de meeste bedrijfsleiders naar voren gebracht.

## **Deel V: Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek**

Deze masterproef onderzoekt de rol van de adviseur binnen familiebedrijven en in het bijzonder tijdens het opvolgingsproces. Toch moet opgemerkt worden dat er enkele beperkingen inherent zijn aan dit onderzoek. Hieronder worden enkele beperkingen van het onderzoek gegeven en mogelijke suggesties voor verder onderzoek.

In het kwalitatief onderzoek wordt gebruik gemaakt van diepte-interviews bij zes familiebedrijfsleiders en één familiebedrijfsadviseur. Er moet gezegd worden dat dit een relatief beperkte grootte is van een steekproef. De beperkte steekproef kan ervoor zorgen dat alleen de meest duidelijke relaties naar boven zijn gekomen. Daarnaast zijn vooral familiebedrijven met een relatief grote omzet bevestigd. Kleinere familiebedrijven zijn niet bevestigd, wat ervoor kan zorgen dat de bevindingen van het kwalitatief onderzoek vooral van toepassing zijn op grotere familiebedrijven. Vervolgens is dit onderzoek voornamelijk opgebouwd door te steunen op ervaringen van bedrijfsleiders. Om een bredere kijk te krijgen is er wel één bedrijfsadviseur bevestigd. Met deze beperkingen in het achterhoofd, kunnen volgende suggesties gegeven worden voor toekomstig onderzoek. Ten eerste zou het interessant zijn om een grotere groep familiale bedrijfsleiders te bevestigen met meer variatie in omvang en uit verschillende sectoren. Daarnaast zou het boeiend zijn om een onderzoek naar de rol van de adviseur in familiebedrijven te voeren via het standpunt van een adviseur. Deze aanpak houdt in dat er dieper ingegaan wordt op de familiebedrijfsadviseurs en zou eventueel verdere bevindingen aan het licht kunnen brengen. Tenslotte zijn in dit onderzoek enkel familiebedrijfsleiders bevestigd waarin het opvolgingsproces gelukt is. Een bevestiging van bedrijfsleiders waar de opvolging mislukt is zou de analyse omtrent opvolging kunnen uitbreiden.

Voor het kwalitatief onderzoek wordt gesteund op een enquête uitgevoerd bij bedrijfsleiders ouder dan 50 jaar van micro, kleine en middelgrote bedrijven. De enquête werd opgesteld om informatie in te winnen over de intenties met betrekking tot de bedrijfsoverdracht bij zowel familiebedrijven als niet-familiebedrijven. In de enquête wordt echter slechts één type adviseurs aangehaald, adviesraden. Over informele en formele adviseurs geeft de enquête echter geen informatie. Daarnaast blijven er slechts 249 bruikbare respondenten over om te gebruiken bij de analyse waarvan slechts 22% ingedeeld worden als niet-familiebedrijven. De relatief kleine steekproef met een verstoorde verdeling tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven, kan gezien worden als een mogelijke verklaring dat er slechts één significant verschil gevonden wordt tussen beide groepen op basis van de samenstelling van de adviesraden. Vervolgens kan de beperkte steekproef ook aangehaald worden als reden waarom adviesraden geen significante invloed hebben op het voorbereidingsproces op de opvolging in de regressieanalyse. Aangezien alleen deze database beschikbaar was, werd er toch voor deze gekozen. Voor verder onderzoek is het aan te raden om zelf een enquête op te stellen waarin alle types van adviseurs aanbod komen. Dit geeft ook de mogelijkheid om de



vraagstelling beter af te stemmen op het doel van het onderzoek. Op deze manier kunnen eventueel nieuwe significante relaties aan het licht komen.

In deze masterproef is er op bepaalde onderwerpen gefocust. Toch kunnen verschillende van deze onderwerpen nog uitgebreider onderzocht worden. De literatuur over adviseurs binnen familiebedrijven bewijst dat er in de praktijk veel aandacht aan wordt geschonken, maar dat er bijna geen aandacht is gegeven aan theoretische concepten. De meerderheid van de artikels die geschreven zijn over topics die te maken hebben met adviseurs binnen familiebedrijven zijn geen wetenschappelijke artikels. De literatuur is momenteel voornamelijk opgebouwd uit beschrijvingen vanuit de praktijk door consultants. Zeer weinig onderzoek is gebaseerd op kwalitatieve of kwantitatieve methodes. Om het belang van adviseurs binnen familiebedrijven beter te begrijpen is op vele gebieden nog uitgebreider onderzoek nodig. Zo kan getracht worden om te onderzoeken in welke situaties welk type adviseur voor een familiebedrijf het beste is. De selectieprocedure van adviseurs kan ook uitgebreider onderzocht worden, aangezien het belangrijk is dat een familiebedrijf zo snel mogelijk de overeenkomstige adviseur kan aanstellen. Er is ook meer onderzoek nodig naar het proces van adviseren. Hoewel er al artikels zijn geschreven over hoe adviseurs tussenkomen in familiebedrijven en er bepaalde adviseermodellen zijn opgesteld wordt in deze masterproef enkel getoetst of deze modellen daadwerkelijk gebruikt worden in de praktijk. Er is nog onderzoek nodig naar wanneer, waar, voor wie en voor hoe lang bepaalde adviseermodellen gebruikt kunnen worden (Astrachan & Astrachan, 1996). De invloed van de nationale en organisatorische context op adviseurs binnen familiebedrijven kan ook specifiek onderzocht worden. Zo kan er bijvoorbeeld ingegaan worden op de relatie tussen de levenscyclusfase van een familiebedrijf en de rol van een adviseur. Er zijn weinig onderzoeken die expliciet de impact van adviseurs op de resultaten in een familiebedrijf onderzoeken (Strike, 2012). Op gebied van opvolging binnen familiebedrijven is al onderzoek gebeurd, toch kan de rol van de adviseur tijdens het opvolgingsproces uitgebreider onderzocht worden aangezien de literatuur aangeeft dat een adviseur het opvolgingsproces kan doen vlotter verlopen.

## **Lijst van geraadpleegde werken**

### **Wetenschappelijke artikels en boeken**

Adendorff, C., Boshoff, C., & Radloff, S. (2005). The impact of planning on good governance practices in South African Greek family businesses. *Management Dynamics: Journal of the Southern African Institute for Management Scientists*, 14(4), 34-46.

Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *The journal of finance*, 58(3), 1301-1328.

Astrachan, J., & Astrachan, B. (1996). Family business: The challenges and opportunities of interprofessional collaboration. *Family business sourcebook II*, 535-546.

Beckhard, R., & Dyer Jr, W. G. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 5-12.

Blumentritt, T. (2006). The relationship between boards and planning in family businesses. *Family business review*, 19(1), 65-72.

Bork, D., Jaffe, D. T., Lane, S. H., Dashew, L., & Heisler, Q. G. (1996). *Working with family businesses: A guide for professionals*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Boyd, J., Upton, N., & Wircenski, M. (1999). Mentoring in family firms: A reflective analysis of senior executives' perceptions. *Family business review*, 12(4), 299-309.

Breton-Miller, I. L., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship theory and practice*, 28(4), 305-328.

Budge, G. S. (2013). Integrating a Non-Family CEO Into the Family Business. *Trusts & Estates*, 152(3), 48-51.

Buyse, P. (2009). Code Buyse II. Corporate governance: Aanbevelingen voor niet-beursgenoteerde ondernemingen. Retrieved from <http://www.codebuyse.com/nl/buyssenl.aspx>

Cater III, J. J., & Justis, R. T. (2010). The development and implementation of shared leadership in multi-generational family firms. *Management Research Review*, 33(6), 563-585.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., Sharma, P., & Yoder, T. R. (2009). Guiding family businesses through the succession process. *The CPA Journal*, 79(6), 48.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(4), 19-39.

Colot, O. (2015). Family firms performance in Belgium. *International Advances in Economic Research*, 21(2), 245.

- Corbetta, G., & Tomaselli, S. (1996). Boards of directors in Italian family businesses. *Family business review*, 9(4), 403-421.
- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family business review*, 21(2), 183-199.
- Dekker, J. C., Lybaert, N., Steijvers, T., Depaire, B., & Mercken, R. (2013). Family firm types based on the professionalization construct: Exploratory research. *Family business review*, 26(1), 81-99.
- Deschamps, B. (2015). The Role of Advisors and The Sequence of Their Actions in Sibling Team Succession. *Management*, 18(4), 282-308.
- Fahed-Sreih, J., & Djoundourian, S. (2006). Determinants of longevity and success in Lebanese family businesses: An exploratory study. *Family business review*, 19(3), 225-234.
- Feltham, T. S., Feltham, G., & Barnett, J. J. (2005). The Dependence of Family Businesses on a Single Decision-Maker. *Journal of small business management*, 43(1), 1-15.
- Gersick, K. E. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Brighton, Massachusetts: Harvard Business Press.
- Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardins, M., & Dunn, B. (1999). Stages and transitions: Managing change in the family business. *Family business review*, 12(4), 287-297.
- Goodman, J. M. (1998). Defining the new professional: The family business counselor. *Family business review*, 11(4), 349-354.
- Grubman, J., & Jaffe, D. (2010). Client relationships and family dynamics: Competencies and services necessary for truly integrated wealth management. *The Journal of Wealth Management*, 13(1), 16.
- Gudmundson, D., Hartman, E. A., & Tower, C. B. (1999). Strategic orientation: Differences between family and nonfamily firms. *Family business review*, 12(1), 27-39.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family business review*, 12(1), 1-25.
- 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), 37-52.
- Hilburt-Davis, J., & Dyer, W. G. (2002). *Consulting to family businesses: A practical guide to contracting, assessment, and implementation*. New Jersey: Hoboken: John Wiley and Sons.
- Hoover, E. A., & Hoover, C. L. (2013). *Getting along in family business: The relationship intelligence handbook*. New York: Routledge.

- Jaffe, D. T., & Lane, S. H. (2004). Sustaining a family dynasty: key issues facing complex multigenerational business-and investment-owning families. *Family business review*, 17(1), 81-98.
- Kaslow, F. W. (2006). *Handbook of family business and family business consultation: A global perspective*. New York: Routledge.
- Kaye, K. (1998). Happy Landings: The opportunity to fly again. *Family business review*, 11(3), 275-280.
- Kaye, K., & Hamilton, S. (2004). Roles of trust in consulting to financial families. *Family business review*, 17(2), 151-163.
- LaChapelle, K., & Barnes, L. B. (1998). The trust catalyst in family-owned businesses. *Family business review*, 11(1), 1-17.
- Lambrecht, J., & Lievens, J. (2008). Pruning the family tree: An unexplored path to family business continuity and family harmony. *Family business review*, 21(4), 295-313.
- Lambrecht, J., & Molly, V. (2011). Het economische belang van familiebedrijven in België - Studie centrum voor Ondernemerschap, Hogeschool-Universiteit Brussel, FBNet Belgium.
- Lane, S. H. (1989). An Organizational Development/Team-Building Approach to Consultation with Family Businesses. *Family business review*, 2(1), 5-16.
- Lansberg, E., Gersick, K., Davis, J. A., & Hampton, M. M. (1996). Generation to generation: life cycles of family business. *Nova York: Prentice Hall*.
- Lee, M. S., & Rogoff, E. G. (1996). Research note: Comparison of small businesses with family participation versus small businesses without family participation: An investigation of differences in goals, attitudes, and family/business conflict. *Family business review*, 9(4), 423-437.
- Lee, S.-H., Phan, P. H., & Yoshikawa, T. (2008). The role of the board and its interaction with the successor's human capital in the Asian family enterprise. *Multinational Business Review*, 16(2), 65-88.
- Lester, R. H., & Cannella, A. A. (2006). Interorganizational familiness: how family firms use interlocking directorates to build community-level social capital. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(6), 755-775.
- Littunen, H. (2003). Management capabilities and environmental characteristics in the critical operational phase of entrepreneurship—A comparison of Finnish family and nonfamily firms. *Family business review*, 16(3), 183-197.
- Malinen, P. (2004). Problems in transfer of business experienced by Finnish entrepreneurs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(1), 130-139.

- Mathieu, E., Strassler, P., & Pearl, N. (2010). Finding and retaining the right advisor for a family and its family office. *The Journal of Wealth Management*, 13(3), 15.
- Michel, A., & Kammerlander, N. (2015). Trusted advisors in a family business's succession-planning process—An agency perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 6(1), 45-57.
- Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. A. (2002). Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making. *Family Business Review*, 15(3), 205-222. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00205.x>
- Nicholson, H., Shepherd, D., & Woods, C. (2009). Advising New Zealand's family businesses: current issues and opportunities. *University of Auckland Business Review*, 11(1), 12.
- Poza, E. J., Hanlon, S., & Kishida, R. (2004). Does the family business interaction factor represent a resource or a cost? *Family business review*, 17(2), 99-118.
- Reay, T., Pearson, A. W., & Gibb Dyer, W. (2013). Advising family enterprise: Examining the role of family firm advisors: Sage Publications Sage CA: Los Angeles, CA.
- Salvato, C., & Corbetta, G. (2013). Transitional leadership of advisors as a facilitator of successors' leadership construction. *Family business review*, 26(3), 235-255.
- Schjoedt, L., Monsen, E., Pearson, A., Barnett, T., & Chrisman, J. J. (2013). New venture and family business teams: Understanding team formation, composition, behaviors, and performance. *Entrepreneurship theory and practice*, 37(1), 1-15.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business a skill-building approach*. Chichester, West Sussex, United Kingdom: John Wiley & Sons.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family business review*, 17(1), 1-36.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family business review*, 10(1), 1-35.
- Steiger, T., Duller, C., & Hiebl, M. R. (2015). No consensus in sight: an analysis of ten years of family business definitions in empirical research studies. *Journal of Enterprising Culture*, 23(01), 25-62.
- Stock, J. H., & Watson, M. W. (2011). *Introduction to Econometrics*. Boston: Addison-Wesley.
- Strike, V. M. (2012). Advising the family firm: Reviewing the past to build the future. *Family Business Review*, 25(2), 156-177. doi:<https://doi.org/10.1177/0894486511431257>
- Strike, V. M. (2013). The most trusted advisor and the subtle advice process in family firms. *Family Business Review*, 26(3), 293-313.
- Sundaramurthy, C. (2008). Sustaining trust within family businesses. *Family business review*, 21(1), 89-102.

Swartz, S. (1989). The Challenges of Multidisciplinary Consulting to Family-Owned Businesses. *Family business review*, 2(4), 329-331.

Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family business review*, 9(2), 199-208.

Tillman, F. A. (1988). Commentary on legal liability: Organizing the advisory council. *Family Business Review*, 1(3), 287-288.

Upton, N., Vinton, K., Seaman, S., & Moore, C. (1993). Research note: Family business consultants—Who we are, what we do, and how we do it. *Family business review*, 6(3), 301-311.

Vago, M. (2006). International expansion of family business consultation: Consulting in different countries. *Handbook of family business & family business consultation: A global perspective*, 25-44.

Ward, J. L. (2000). Reflections on Indian family groups. *Family business review*, 13(4), 271-278.

Westhead, P., & Howorth, C. (2007). 'Types' of private family firms: an exploratory conceptual and empirical analysis. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19(5), 405-431.

Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. Non-Family firms: A Resource-Based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship theory and practice*, 28(4), 363-381.

### **Internetbronnen**

Allesovermarktonderzoek.(2015). Diepte interview. Geraadpleegd op 10/03/2018 via <http://www.allesovermarktonderzoek.nl/onderzoeksmethoden/diepte-interview/>

Debois, S. (2017). De 9 grootste voordelen van enquêtes én de nadelen. Geraadpleegd op 10/03/2018 via <https://surveyanyplace.com/de-9-grootste-voordelen-van-enquetes-en-de-nadelen/>

Tubbing, L. (2014). Secundaire data ondergeschoven kindje? Geraadpleegd op 10/03/2018 via <https://deafstudeerconsultant.nl/secundaire-data-ondergeschoven-kindje/>



## **Bijlagen**

### **Interviewleidraad: Bedrijfsleider**

#### *Type adviseurs en hun attributen/kiezen van adviseurs*

- Van welke type adviseurs maakt u gebruik bij het leiden van uw familiebedrijf?
  - Formele
    - Content expert/ proces consultant/ combinatie?
    - Multidisciplinair team
  - Informele
    - Trust catalyst
    - Mentoren
    - Echtgenoten
  - Familiebedrijfsraden
    - Raad van bestuur
    - Adviesraad
- Waarom heeft u gekozen voor dergelijke adviseur(s)?
  - Noden? Reputatie? Ervaring? Objectieve criteria? Doorverwijzing?
- Wat is de duur dat een adviseur actief is binnen uw bedrijf?
  - Enkele opdracht/ langdurige relatie
- Beschikt u over een meest vertrouwde adviseur?
  - Vertrouwde adviseurs kunnen we zien als de meest betrouwbare, externe bron van advies voor een familiebedrijf.
- Welke persoonlijke kenmerken moet een adviseur volgens u zeker bezitten?
  - Literatuur: geloofwaardigheid, eerlijkheid, integriteit, loyaliteit, nederigheid, logisch redeneren, inzet, moed en geduld. Zelfkennis?
  - Is emotionele intelligentie ook belangrijk volgens u?
- Welke competenties moet een adviseur zeker bezitten volgens u?
  - Ervaring? Technische skills?
  - Brede kennis? Vakkennis?
- Hoe belangrijk acht u de vertrouwensrelatie tussen u en uw adviseur?

#### Interventieproces en adviseermodellen

- Kan u de manier beschrijven waarop uw adviseur tussen komt in uw bedrijf?
  - Contractfase -> beoordelingsfase -> implementatie -> controle
- Kan u de manier beschrijven waarop uw adviseur te werk gaat binnen uw familiebedrijf?
  - Adviseer model? Plan van aanpak om een probleem op te lossen.

#### Context

- Heeft de nationale context een invloed op hoe uw adviseur te werk gaat?
- Heeft de organisatorische context een invloed op hoe uw adviseur te werk gaat?



- Verschil ontwikkelingsfase? / conflicten? / andere zaken?

## Familiebedrijfsadviseurs en prestatie

### *Bedrijfsresultaten*

- Zorgt een adviseur ervoor dat jullie betere beslissingen nemen?
- Zorgt een adviseur ervoor dat jullie beter plannen?
- Zorgt een adviseur ervoor dat jullie een betere scheiding maken tussen familie en bedrijf?
- Zorgt een adviseur ervoor dat jullie over meer kennis beschikken?
- Maakt een adviseur jullie beslissingen objectiever?
- Zorgt een adviseur ervoor dat het bedrijf minder afhankelijk is van u?
- Heeft de adviseur op deze manier positieve invloed op de bedrijfsresultaten?
- Zijn er ook negatieve zaken aan het hebben van een adviseur?
  - Bv vertraagd beslissingsproces.

### *Familieresultaten*

- Heeft een adviseur invloed op de kwaliteit van uw familiale relaties binnen het bedrijf?
  - Bv minder spanningen/conflicten, verhoogde eenheid? Meer vertrouwen in elkaar? Betere familiale relaties?

### *Algemeen*

- Zijn er volgens u nog andere manieren waarop een adviseur invloed kan hebben op uw prestaties, zowel familiaal als bedrijfsgericht?

### *Belang van opvolging binnen familiebedrijven*

- Hoe belangrijk vindt u opvolging binnen familiebedrijven?
- Heeft u ervaring met opvolging binnen familiebedrijven?

### *Factoren die opvolging beletten*

- Welke factoren zouden een intra-familiale opvolging binnen jullie bedrijf kunnen doen mislukken?
  - Geef definitie: wat is geslaagde opvolging?
    - Levensvatbaarheid van een FB gewaarborgd
    - Alle stakeholders zijn tevreden
  - Individuele, relationele, financiële, contextuele of proces gerelateerde factoren
- Hoe staat u ten opzichte van een niet-familiale opvolger?
  - Is dit een goede oplossing als er geen geschikte intra-familiale opvolger is?

### *Opvolgingsproces*

- Planning opvolging?
  - Heeft u een opvolgingsplan voorbereid voor wanneer opvolging nodig is?
  - Hoe zou dit eruit zien?
    - Trigger fase, voorbereiding, selectiefase en training
- Werkelijke opvolging
  - Hoe zou de overgang concreet eruitzien?
    - Informele rol veranderingen? Is hier een idee rond?
    - Basisregels vastleggen, opvoeding van opvolgers, selectie en transitie?

### *Adviseurs en het opvolgingsproces*

- Kan een adviseur het opvolgingsproces volgens u verbeteren/vlotter doen lopen?
- Op welke gebieden zal de adviseur moeten helpen?
  - Harde <-> zachte problemen
  - Zijn zachte problemen het delicaatste voor een succesvolle opvolging?
- Welke taken zijn voor de adviseur?
  - Opvolging aanhalen? Het plannen van de opvolging? Problemen anticiperen? Steun?
  - Helpen ze bij overdracht van leiderschapspositie?
    - Bv door interim leider te zijn samen met opvolger/ overdrager
- Hoeveel adviseurs lijken u noodzakelijk?
  - Zowel opvolger als doorgever een adviseur?
- Betrekt u de adviseur bij de opleiding van de opvolger?
- Gebruikt u een team van adviseurs?
  - Opvolging -> veelzijdig, veel vakkennis nodig -> meer adviseurs?

## **Interviewleidraad: Familiebedrijfsadviseur**

### *Type adviseurs en hun attributen/kiezen van adviseurs*

- In welke categorie van adviseurs kunnen we u indelen?
  - Formele
    - Content expert/ proces consultant/ combinatie?
    - Multidisciplinair team
  - Informele
    - Trust catalyst
    - Mentoren
    - Echtgenoten
  - Familiebedrijfsraden
    - Raad van bestuur
    - Adviesraad
- Heeft u enig idee waarom men voor u heeft gekozen?
  - Noden? Reputatie? Ervaring? Objectieve criteria? Doorverwijzing?
- Wat is de duur dat een adviseur actief is binnen een familiebedrijf?
  - Enkele opdracht/ langdurige relatie
- Bent u ergens de meest vertrouwde adviseur?
  - Vertrouwde adviseurs kunnen we zien als de meest betrouwbare, externe bron van advies voor een familiebedrijf
- Welke persoonlijke kenmerken moet een adviseur volgens u zeker bezitten?
  - Literatuur: geloofwaardigheid, eerlijkheid, integriteit, loyaliteit, nederigheid, logisch redeneren, inzet, moed en geduld. Zelfkennis?
  - Is emotionele intelligentie ook belangrijk volgens u?
  - Wordt uw werk veel beïnvloed door de familiale dimensie binnen FB?
- Welke competenties moet een adviseur zeker bezitten volgens u?
  - Ervaring? Technische skills?
  - Brede kennis? Vakkennis?
- Hoe belangrijk acht u de vertrouwensrelatie tussen u en de familiale CEO?

### Interventieproces en adviseermodellen

- Kan u de manier beschrijven waarop u tussen komt in een familiebedrijf?
  - Contractfase -> beoordelingsfase -> implementatie -> controle
- Kan u de manier beschrijven waarop uw adviseur te werk gaat binnen uw familiebedrijf?
  - Adviseer model? Plan van aanpak om probleem aan te pakken

### Context

- Heeft de nationale context een invloed op hoe u te werk gaat?
- Heeft de organisatorische context een invloed op hoe u te werk gaat?
  - Verschil ontwikkelingsfase? / conflicten? / andere zaken?

## Familiebedrijfsadviseurs en prestatie

### Bedrijfsresultaten

- Zorgt een adviseur ervoor dat er betere beslissingen worden genomen?
- Zorgt een adviseur ervoor dat er beter wordt gepland?
- Zorgt een adviseur ervoor dat jullie een betere scheiding maken tussen familie en bedrijf?
- Zorgt een adviseur ervoor dat er meer kennis ter beschikking is?
- Maakt een adviseur de beslissingen objectiever?
- Zorgt een adviseur ervoor dat het bedrijf minder afhankelijk is van u?
- Heeft de adviseur op deze manier positieve invloed op de bedrijfsresultaten?
- Zijn er ook negatieve zaken aan het hebben van een adviseur?
  - Bv vertraagd beslissingsproces

### Familieresultaten

- Heeft een adviseur invloed op de kwaliteit van uw familiale relaties binnen het bedrijf?
  - Bv minder spanningen/ conflicten, verhoogde eenheid? Meer vertrouwen in elkaar? Betere familiale relaties?
- Hoe gaat u om met conflicten binnen de familie in een FB?

### Algemeen

- Zijn er volgens u nog andere manieren waarop een adviseur invloed kan hebben op de prestaties, zowel familiaal als bedrijfsgericht?

### Belang van opvolging binnen familiebedrijven

- Hoe belangrijk vindt u opvolging binnen familiebedrijven?
- Heeft u ervaring met opvolging binnen familiebedrijven?

### Factoren die opvolging beletten

- Welke factoren zouden een intra-familiale opvolging binnen een familiebedrijf kunnen doen mislukken?
  - Geef definitie : wat is geslaagde opvolging?
    - Levensvatbaarheid FB gewaarborgd
    - Alle stakeholders zijn tevreden
  - Individuele, relationele, financiële, contextuele of proces gerelateerde factoren
- Hoe staat u ten opzichte van een niet-familiale opvolger?
  - Is dit een goede oplossing als er geen geschikte intra-familiale opvolger is?

### Opvolgingsproces

- Planning opvolging?
  - Heeft u al ooit een opvolgingsplan voorbereid voor wanneer opvolging nodig is in een FB?
  - Hoe zou dit eruit zien?
    - Trigger fase, voorbereiding, selectiefase en training
- Werkelijke opvolging
  - Hoe zou de overgang concreet eruitzien?
    - Informele rol veranderingen? Is hier een idee rond?
    - Basisregels vastleggen, opvoeding van opvolgers, selectie en transitie?

#### Adviseurs en het opvolgingsproces

- Kan een adviseur het opvolgingsproces volgens u verbeteren/ Vlotter doen lopen?
- Op welke gebieden zal de adviseur moeten helpen?
  - Harde <-> zachte problemen
  - Zijn zachte problemen het delicaatste voor een succesvolle opvolging?
- Welke taken zijn voor de adviseur?
  - Opvolging aanhalen? Het plannen van de opvolging? Problemen anticiperen? Steun?
  - Helpen ze bij overdracht van leiderschapspositie?
    - Bv door interim leider te zijn samen met opvolger/ overdrager
- Hoeveel adviseurs lijken u noodzakelijk?
  - Zowel opvolger als doorgeweerd een adviseur?
- Is het goed om de opvolger te laten opleiden door een adviseur?
- Gebruikt u een team van adviseurs?
  - Opvolging -> veelzijdig, veel vakkennis nodig -> meer adviseurs?

### **Assumpties vergelijkende analyse**

De eerste assumptie om de t-testen te mogen uitvoeren, stelt dat de observaties moeten afstemmen van een normaal verdeelde populatie. Er wordt aangenomen dat aan deze voorwaarde wordt voldaan. De tweede assumptie eist dat de twee groepen onafhankelijk zijn. Aangezien de antwoorden van de familiebedrijven niet afhankelijk zijn van de antwoorden van de niet-familiebedrijven of omgekeerd, is ook aan de tweede voorwaarde voldaan. De laatste assumptie veronderstelt dat beide groepen gelijke varianties heeft. Om deze laatste assumptie te testen werd gebruik gemaakt van Barlett's test, waarvan de resultaten te zien zijn in onderstaande tabel. Slechts in 3 gevallen werd de nulhypothese van gelijke varianties verworpen waardoor er corrigerende maatregelen genomen werden om de test uit te voeren.

	P-WAARDE	CORRECTIE NODIG?
RvB	0,676	NEE
RvA	0,00	JA
RvBaantalFam	0,38	NEE
RvAaantalFam	0,82	NEE
RvBaantalExtern	0,00	JA
RvAaantalExtern	0,93	NEE
RvBaantalIntern	0,92	NEE
RvAaantalIntern	0,674	NEE
VoorzitterRvbFam	0,02	JA
VoorzitterRvbCeo	0,774	NEE
TaakBelang6	0,832	NEE
TaakUitvoer6	0,089	NEE
TaakBelang7	0,905	NEE
TaakUitvoer7	0,488	NEE
TaakBelang8	0,849	NEE
TaakUitvoer8	0,133	NEE
TaakBelang10	0,749	NEE
TaakUitvoer10	0,543	NEE
SomTaakBelang	0,967	NEE
SomTaakUitvoer	0,135	NEE

Tabel 8: Resultaten Barlett's test (Bron: eigen onderzoek)

# Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:  
**De rol van de adviseur in een privaat familiebedrijf in Vlaanderen**

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen:  
handelsingenieur-accountancy en financiering**  
Jaar: **2018**

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,

**Willems, Sander**

Datum: **4/06/2018**