



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

De werking van familiale waarden in familiebedrijven ontrafeld

Victoria Velkeniers

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

PROMOTOR :

Prof. dr. dr. Frank LAMBRECHTS

BEGELEIDER :

De heer Seppe CROONEN



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be
Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2020
2021



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

De werking van familiale waarden in familiebedrijven ontrafeld

Victoria Velkeniers

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

PROMOTOR :

Prof. dr. dr. Frank LAMBRECHTS

BEGELEIDER :

De heer Seppe CROONEN

Deze masterproef werd geschreven tijdens de COVID-19 crisis in 2020-2021. Deze wereldwijde gezondheids crisis heeft mogelijk een impact gehad op het schrijf- en verwerkingsproces, de onderzoekshandelingen en de onderzoeksresultaten die aan de basis liggen van dit werkstuk.

WOORD VOORAF

Dit onderzoek vormt het finale stuk van mijn opleiding Handelswetenschappen met als afstudeerrichting Ondernemerschap en Management aan de Universiteit Hasselt. De uitwerking van deze masterproef heeft heel wat inzet, doorzettingsvermogen en tijd van mij gevraagd maar het was een zeer leerrijke en boeiende ervaring.

Ik wil via deze weg enkele personen bedanken. Zonder hun steun en hulp was het mij niet gelukt deze masterproef te verwezenlijken.

Eerst en vooral wil ik mijn promotor, Prof. dr. Frank Lambrechts, en zeker ook mijn begeleider, Seppe Croonen, enorm bedanken. Bij het uitwerken van deze masterproef kon ik steeds bij hun terecht voor vragen en feedback.

Daarnaast wil ik graag alle respondenten bedankt voor het vrijmaken van hun tijd en het geven van waardevolle informatie tijdens de interviews. Zonder hen had ik mijn masterproef niet tot een goed einde kunnen brengen.

Tot slot wil ik graag mijn ouders, familie en vrienden bedanken. Zij hebben mij steeds gesteund doorheen deze opleiding.

*Victoria Velkeniers
Hasselt, juni 2021*

SAMENVATTING

Deze masterproef onderzoekt hoe familiale waarden werken binnen een familiebedrijf. De effectieve werking van familiale waarden is tot op heden nog onder belicht gebleken. Vandaar dat dit onderzoek deze leegte in de academische literatuur probeert op te vullen. Om deze algemene vraag te beantwoorden heb ik mijn onderzoek opgedeeld in twee onderzoeksvragen. De eerste onderzoeksvraag luidt als volgt: *Hoe komen familiale waarden in familiebedrijven tot uiting?* Daarnaast heb ik ook het fenomeen van waardenoverdracht onderzocht, aangezien de literatuur frequent aanhaalt dat het proces van generatiewisselingen een grote valkuil vormt betreffende familiewaarden. Familiewaarden zouden namelijk erg kwetsbaar zijn gedurende het proces van een generatiewissel. Vandaar de tweede onderzoeksvraag: *Hoe worden familiale waarden overgedragen naar de volgende generatie?*

In de literatuurstudie wordt er dieper ingegaan op de definitie en kenmerken van een familiebedrijf, de familiale waarden en relevante governance structuren zoals een familiecharter en Social Emotional Wealth (SEW) als overkoepelende theorie over familiale waarden en diens impact op het familiebedrijf. De literatuurstudie in dit onderzoek fungeert als basis voor het empirisch onderzoek. Het empirische gedeelte is opgesteld aan de hand van vijftien interviews van respondenten met verschillende achtergronden, functies en rollen binnen verschillende familiebedrijven. Dit zijn onder andere externe of niet-familiale CEO's, actieve familieleden, (nog) niet actieve familieleden, externe HR-managers. Door een mix van personen met verschillende achtergronden te interviewen is er een globaal beeld gecreëerd hoe deze personen familiale waarden ervaren en hoe zij dit zien naar overdracht toe. De verschillende interviews hebben mij zeer veel interessante informatie bijgebracht. Ik heb niet enkel antwoorden op mijn vragen verkregen, maar ook enkele zeer mooie en anekdotische verhalen. Om deze informatie uiteindelijk te analyseren, werd er gekozen om met een coderingsproces te werken. Na het afnemen en uitschrijven van de interviews, is elke zin zorgvuldig geanalyseerd en zo is de initiële en selectieve codering tot stand gekomen. Op deze manier zijn de meest interessante thema's naar voren gekomen.

Zo blijken de waarden: respect, eerlijkheid en vertrouwen, als meest voorkomende familiale waarden aangetroffen. Hoe deze waarden tot uiting komen binnen het familiebedrijf blijft eerder een vaag of weinig gedefinieerd gegeven. Dit komt waarschijnlijk omdat de respondenten deze waarden als natuurlijk en evident aanschouwen. Het is voor hen moeilijk omdat hun handelen doordrongen zit met deze diepgewortelde overtuigingen. Deze waarden zijn dus stilzwijgend aanwezig op de werkvloer binnen familiebedrijven, en worden niet of nauwelijks gecommuniceerd tijdens het familiegebeuren. Socialisatie, opvoeding, storytelling en kennismaking in de praktijk worden als meest relevante technieken van waardenoverdracht ervaren. Door verhalen te horen en effectief aanwezig te zijn op de werkvloer, worden bepaalde waarden duidelijk en begrijpt men beter waarom deze waarden van belang zijn. Echter is het noodzakelijk om bij de opvolging de oorspronkelijke waarden aan te passen naar eigen visie en naar de veranderende omgeving of

maatschappij. Dit zijn, in een notendop, de belangrijkste resultaten die uit het empirische onderzoek naar voren zijn gekomen.

In de bevindingen, het laatste deel van deze masterproef, wordt de literatuur gelinkt met de verworven informatie uit de interviews. Het belang van socialisatie of opvoeding wordt benadrukt. Verder wordt aangehaald dat aanpassing van de familiale waarden van groot belang is bij waardenoverdracht. Een opmerkelijk gegeven is de afwezigheid van het familiecharter bij de deelnemende familiebedrijven. Slechts één van de zes deelnemende familiebedrijven heeft effectief een familiecharter opgesteld, waar ook expliciet de familiale waarden in vastgelegd zijn. Dit ondersteunt de assumptie dat in de meeste familiebedrijven familiale waarden onbewust gevolgd worden en vooral stilzwijgend worden overgedragen.

Inhoudsopgave

WOORD VOORAF	3
SAMENVATTING	5
HOOFDSTUK 1: INLEIDING	8
HOOFDSTUK 2: LITERATUURSTUDIE	11
2.1. <i>Familiebedrijven: definitie en belang</i>	11
2.1.1. Definitie	11
2.2. <i>Familiale waarden</i>	12
2.2.1. Definitie	12
2.2.2. Voordeel/belang	13
2.2.3. Valkuilen.....	14
2.3. <i>Waardenoverdracht</i>	15
2.3.1. Omschrijving.....	15
2.3.2. Belang van waardenoverdracht.....	15
2.3.3. Soorten waardenoverdracht	15
2.4. <i>Governance structuren</i>	18
2.4.1. Corporate governance.....	18
2.4.2. Familiale governance.....	18
2.5. <i>Familiecharter: definitie en belang</i>	21
2.5.1. Definitie	21
2.5.2. Belang	21
2.6. <i>Socio-Emotional Wealth (SEW)</i>	22
2.6.1. Definitie	22
2.6.2. Belang	23
HOOFDSTUK 3: EMPIRISCH ONDERZOEK - METHODOLOGIE	25
3.1. <i>Dataverzameling</i>	25
3.2. <i>Theoretical Sampling</i>	25
3.3. <i>Het coderingsproces</i>	28
HOOFDSTUK 4: EMPIRISCH ONDERZOEK – BEVINDINGEN	31
HOOFDSTUK 5: DISCUSSIE	35
5.1. <i>Beperkingen en aanvullend onderzoek</i>	37
HOOFDSTUK 6: BIJLAGEN	39
6.1. <i>Tabel A. Verschillende rollen binnen een familiebedrijf</i>	39
6.2. <i>Tabel B. Tweede orde thema's</i>	40
LIJST VAN DE GERAADPLEEGDE WERKEN	45
<i>Appendix A: interviewleidraad</i>	49

HOOFDSTUK 1: INLEIDING

Familiebedrijven vertegenwoordigen ongeveer 45% van de totale werkgelegenheid in België en 33% van het BBP, dit is een aanzienlijk deel van de Belgische economie (FNB Belgium, 2020). Het merendeel van deze familiebedrijven zijn in feite wel kmo's, maar er zijn ook een aantal grote ondernemingen die in familiaal bezit zijn (Kok et al., 2006). Hierdoor kan gesteld worden dat familiebedrijven over verschillende sterktes beschikken, één daarvan zijn hun familiewaarden. Deze familiewaarden geven vaak vorm aan de missie, visie en doelstellingen van het familiebedrijf (Duh et al., 2010). Familiewaarden liggen aan de grondslag van de cultuur binnen een familiebedrijf, aangezien ze de onderliggende waarden, overtuigingen en idealen van de familieleden en niet-familieleden smeden die met het bedrijf verbonden zijn (Prent, 2019). Familiale waarden moeten antwoorden formuleren op vragen als: "wie zijn wij als bedrijf, hoe werken we hier en waar staan wij nu écht voor?" Ze vormen de basis voor acties en gedrag, meer bepaald hoe en waarom dingen gedaan worden binnen het bedrijf (Loos, 2017). Verder leveren familiewaarden zowel intern als extern voordeel bij de prestaties van familiebedrijven. Intern zorgen ze voor een versterking van de identiteit en extern dragen ze bij aan het "sociaal kapitaal" of de goede relaties met klanten, leveranciers en de gemeenschap (Vat, 2017).

Binnen familiebedrijven zijn er dus bepaalde familiale waarden aanwezig. Het is ook belangrijk dat deze waarden op een duidelijke manier tot uiting worden gebracht. Vandaar zal deze masterproef onderzoeken hoe familiale waarden binnen familiebedrijven tot uiting komen. Bij deze vraag zal bestudeerd worden waarom voor bepaalde waarden gekozen worden en tevens of deze waarden specifieke voordelen opleveren voor het familiebedrijf. De eerste onderzoeksvraag luidt dus als volgt: *Hoe komen familiale waarden in familiebedrijven tot uiting?*

Daarnaast zal ook de topic van waardenoverdracht besproken worden. *Hoe worden familiale waarden overgedragen naar de volgende generatie?* is de tweede onderzoeksvraag die in deze masterproef behandeld zal worden. De overdracht van familiale waarden is een zeer belangrijk aspect binnen familiebedrijven. Na verloop van tijd en wanneer nieuwe generaties een actieve rol krijgen binnen het familiebedrijf, kan de moeilijkheid ontstaan om vast te houden aan de originele familiewaarden. Familiebedrijven zitten met de vraag of bestaande waarden blijven behouden of er beter een aanpassing plaatsvindt waardoor er nieuwe waarden ontstaan. Voor het bereiken van organisatiedoelen is het noodzakelijk voor zowel familieleden (Khanin, 2013) als niet-familieleden (Ainsworth & Cox, 2003) om vast te houden aan deze familiewaarden. Familiewaarden beïnvloeden het klimaat en de cultuur van het familiebedrijf, wat ook invloed heeft op de werknemers (Duh et al., 2010). Het is dus van belang dat deze familiale waarden optimaal worden overgedragen naar een volgende generatie. Bij deze vraag is het belangrijk om dieper in te gaan op de specifieke manieren die familiebedrijven hiervoor gebruiken.

Over welke familiale waarden gaat het nu eigenlijk? Prent (2017), een senior manager familiebedrijven, stelt vast dat in de praktijk de volgende drie familiewaarden vaak voorkomen: vertrouwen, betrokkenheid en zelf actie ondernemen ('doe maar gewoon'). Echter zijn deze waarden

volgens Prent (2017) veel te vage bepalingen, die zelfs contraproductief blijken te zijn als ze niet gespecificeerd worden. Bij het bepalen van de familiewaarden is het de bedoeling om de basisovertuiging, die aan de grondslag van elke waarde ligt, te achterhalen. Dit is mogelijk door te praten met betrokken familieleden, te werken met stellingen of voorbeelden van bepaald gedrag, verbanden te leggen, enzovoort. In de praktijk is vaak te zien dat familiewaarden een vaag gegeven blijven, dit komt doordat het niet eenvoudig is om de familiewaarden expliciet vast te leggen (Prent, 2019). Het is dus zeer belangrijk dat familiale waarden die aanwezig zijn in een familiebedrijf ook helder omschreven worden zodat deze duidelijk zijn voor de gehele omgeving. Met mijn onderzoek zou ik graag achterhalen hoe familiale waarden tot uiting komen en hoe ze worden overgedragen op een volgende generatie. Op deze manier probeer ik met dit onderzoek bij te dragen aan het academisch discours rond familiale waarden, en probeer ik inzichten te bekomen die ook familiale CEO's en managers aangaan.

Deze masterproef is opgebouwd uit verschillende hoofdstukken. Het eerste hoofdstuk is de literatuurstudie. Deze fungeert als basis voor het empirisch onderzoek. In deze literatuurstudie wordt dieper ingegaan op de definitie van familiebedrijven en familiale waarden. Tevens worden belangrijke aspecten zoals waardenoverdracht, governance structuren en "Socioemotional Wealth" besproken. Aan de hand van deze literatuurstudie worden bepaalde inzichten verworven die via diepte-interviews bevraagd worden bij een aantal respondenten. Het empirisch onderzoek zal dus bestaan uit interviews met personen uit verschillende generaties binnen familiebedrijven. Na dit onderzoek zullen de bevindingen van deze masterproef uitgebreid toegelicht worden. Ten slotte worden er nog enkele discussiepunten besproken die kunnen dienen voor verder onderzoek.

HOOFDSTUK 2: LITERATUURSTUDIE

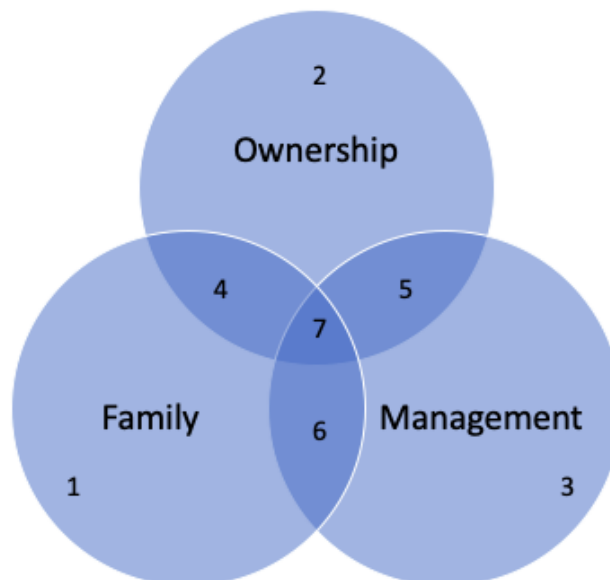
2.1. Familiebedrijven: definitie en belang

2.1.1. Definitie

FBN Belgium, de Belgische Vereniging van Familiale Ondernemingen, omschrijft een familiebedrijf als "een onderneming, ongeacht de omvang, waarvan de meerderheid van het stemrecht op de algemene vergadering in handen is van de oprichter of de eigenaar van de onderneming en zijn familie."

Een klassieke benadering voor het definiëren van familiebedrijven is het drie-cirkelmodel van Tagiuri en Davis (1996). Het drie-cirkelmodel geeft inzicht in de drie belangrijke aspecten van een familiebedrijf en de verschillende rollen die een betrokken individu kan ervaren. In het totaal identificeert dit cirkelmodel zeven verschillende rollen die een individu kan innemen in een familiebedrijf (Zellweger, 2017). Familiebedrijven moeten steeds een evenwicht vinden tussen enerzijds de bedrijfsdoelstellingen zoals groei, innovatie en het aanwerven van getalenteerde medewerkers, en anderzijds de familiale doelstellingen zoals het behoud van de familiewaarden en het familievermogen (Beelen, 2016).

Figuur 1. Drie-cirkelmodel

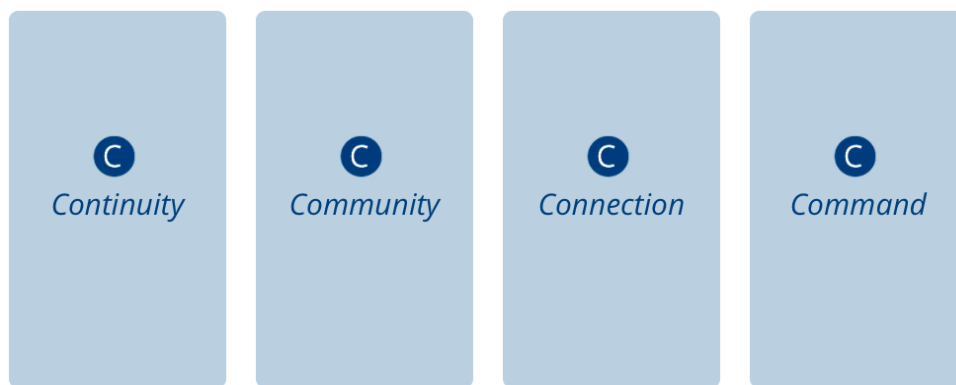


(Tagiuri & Davis, 1996)

In de bovenstaande afbeelding zijn zeven nummers vermeld. Bij elk nummer hoort een bepaalde rol binnen het familiebedrijf. Daarnaast vertoont elke rol een andere drijfveer. De verschillende rollen en bijhorende drijfveren worden omschreven in tabel A van de bijlagen.

Volgens Miller en Le Breton-Miller (2020) wordt het succes van familiebedrijven gekenmerkt door de vier C's, de vier belangrijkste troeven. *Continuity of continuïteit* zorgt ervoor dat familiebedrijven hun missie op lange termijn realiseren. Investeren in kerncompetenties en langdurig leiderschap staan hier centraal en de focus ligt op lange termijn prestaties. *Community of loyaliteit* moet aanwezig zijn zowel langs de kant van het familiebedrijf als van het personeel. Het personeel moet achter de missie en visie van het bedrijf staan. Personeelsleden moeten beloond worden voor hun inspanningen en voldoende carrièremogelijkheden aangeboden krijgen. *Connection (connecties)* betekent dat familiebedrijven niet enkel loyaal moeten zijn tegenover hun personeel, maar ook naar klanten en leveranciers toe. Men moet voldoende tijd en moeite steken in het opbouwen van duurzame relaties met personeel, klanten en leveranciers. *Command (beslissingsmacht)* wil zeggen dat familiebedrijven door korte beslissingslijnen kort op de bal kunnen spelen (FBN Belgium, 2020).

Figuur 2. De 4 C's



(FNB Belgium, 2020)

Deze 4 C's vormen bepaalde troeven of sterktes die een familiebedrijf heeft en die gevoed worden door hun familiewaarden. Hierdoor onderstrepen we dat familiale waarden een sterke zijn binnen familiebedrijven.

2.2. Familiale waarden

2.2.1. Definitie

Een waarde wordt gedefinieerd als een blijvende overtuiging, een specifieke gedragswijze en een relatief stabiel kader, dat het gedrag van een individu of groep vormgeeft en beïnvloedt (Rokeach, 1996). Waarden dienen als referentiepunt voor zowel beslissingen als gedrag, zowel van individuen als van groepen (Gehman, Trevino, & Garud, 2013). Waarden geven aan waar een bedrijf voor staat en waaraan het belang hecht. Het is van groot belang dat familiale waarden duidelijk zijn voor klanten maar ook voor de werknemers van het familiebedrijf. Zo kunnen kernwaarden die aanwezig zijn in een bepaald familiebedrijf klanten en werknemers aantrekken die achter deze waarden staan. Daarnaast zal iedereen binnen de onderneming deze waarden pas mee kunnen uitdragen als zij duidelijk kennis hebben vernomen van wat de kernwaarden zijn en ook achter deze waarden staan. Een artikel geschreven door MT/Sprout, een platform voor ondernemers achter snelgroeiende

startups en scaleups en het leiderschapstalent binnen serieuze organisaties, haalt aan dat een bedrijf idealiter drie tot vijf kernwaarden heeft. Deze kernwaarden hebben als doel de bedrijfscultuur te verduidelijken en moeten laten zien hoe en waarom een bedrijf bepaalde dingen doet (MT/Sprout, 2017).

Familiewaarden vertegenwoordigen de waarden van de familie binnen het familiebedrijf. Onderzoekers van het Erasmus Centre For Family Business (ECFB) definiëren deze waarden als "in de tijd en over omstandigheden heen, stabiele preferenties voor bepaalde keuzealternatieven." Je kan deze waarden dus vaststellen door het gedrag van een bepaalde onderneming te observeren over meerdere jaren en generaties heen.

Familiebedrijven hebben vaak een karakter dat gedreven wordt door verschillende waarden. Ze staan hierom dan ook bekend. Het imago van betrouwbaarheid, degelijkheid en werken vanuit een langetermijnperspectief zijn veel voorkomende waarden die familiebedrijven nastreven. Daarnaast zijn de familie en het bedrijf zelf vaak nauw verbonden (Loos, 2017).

Het hebben van sterke familiewaarden kan indirect een sterke positieve bijdrage leveren aan de prestaties van familiebedrijven. Het belang van de aanwezigheid van sterke familiewaarden in familiebedrijven, dat terug te vinden is in de bestaande literatuur, wordt in het volgende onderdeel verduidelijkt.

2.2.2. Voordeel/belang

In de eerste plaats versterken familiale waarden intern de identiteit van het familiebedrijf en bijgevolg ook de betrokkenheid en de loyaliteit van werknemers (Oomen, 2017). Families betrekken hun kinderen al snel in het familiebedrijf waardoor waarden op deze manier al vroeg bereikt en overgedragen worden van de ene op de andere generatie (Gehman et al., 2013). Deze identiteiten hebben een belangrijke invloed op de gedragspatronen van individuen, families en bedrijven. Ze zijn een relevante factor voor het succes of het falen van bedrijven (Parada, 2010). Familiale waarden geven richting aan de interne organisatie en geven antwoord op vragen zoals: "wie zijn wij als bedrijf, hoe werken we hier en waar staan wij voor?" Een sterke identiteit zorgt voor een match tussen de persoonlijke identiteit van werknemers en die van de organisatie. Bijgevolg zorgt dit ervoor dat de werknemers zich meer zullen inzetten voor het bedrijf (ECFB, BDO & Rabobank, 2017).

Waarden geven aan een bedrijf dus een centrale, onderscheidende en vooral duurzame identiteit (Albert & Whetten, 1985). Zo draagt een hoge mate van loyaliteit, betrokkenheid en flexibiliteit bij aan het feit dat familiebedrijven tot de meest succesvolle ondernemersvorm in de Westerse economie behoren (Flören & Geerlings, 2006).

In de tweede plaats dragen familiewaarden extern bij aan het sociaal kapitaal of de goede relaties van het familiebedrijf. Deze goede relaties zorgen voor meer vertrouwen van leveranciers en meer loyaliteit van klanten. Beide mechanismen - identiteit en sociaal kapitaal - maken het financieel zinvol

om belang te hechten aan de familiewaarden in het familiebedrijf (ECFB, BDO, & Rabobank, 2017). Aronoff en Ward (2001) beweren dat de meest succesvolle familiebedrijven sterke waarden hebben, geworteld in de emotionele banden van de leden, de bloedbanden en de gedeelde geschiedenis.

Volgens een onderzoek van Erasmus Centre For Family Business, BDO en Rabobank (2017) komt het belang van familiewaarden zowel intern als extern tot uiting. Intern dragen deze waarden bij tot een sterkere identiteit, wat op zijn beurt leidt tot een grotere betrokkenheid en loyaliteit van werknemers. Extern bevorderen familiewaarden het sociaal kapitaal bij klanten, leveranciers en de maatschappij (Erasmus Centre For Family Business, BDO & Rabobank, 2017).

2.2.3. Valkuilen

In de literatuur wordt frequent aangehaald dat generatiewisselingen een valkuil vormen bij familiewaarden omdat deze waarden op dat moment erg kwetsbaar zijn. BDO deed samen met het Erasmus Centre For Family Business (ECFB) en Rabobank een onderzoek naar de kracht van familiebedrijven. Uit dit onderzoek is gebleken dat familiewaarden onderhevig zijn aan erosie (Heijboer, 2017). Dit kan volgens een online artikel op Consultancy omtrent familiewaarden in familiebedrijven verklaard worden door het feit dat nieuwe generaties in een andere leefwereld leven dan de voorgaande generaties en bijgevolg ook vaak een andere levensinstelling hebben. Die instelling sluit niet altijd aan bij de familiewaarden die oorspronkelijk in het familiebedrijf aanwezig waren. In hetzelfde artikel wordt aangehaald dat een onderzoek van Deloitte aantoont dat bij een opvolging in familiebedrijven vaak een verandering van koers en leiderschapsstijl plaatsvindt. Dit kan te wijten zijn aan het feit dat de instelling van de nieuwe leider niet noodzakelijk overeenkomt met de huidige familiewaarden. Hierdoor kan mogelijk de continuïteit van het DNA van een familiebedrijf in gevaar komen. Daarnaast geeft Pursey Heugens, professor Organisation Theory aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit (RSM) en directeur van het ECFB zijn mening. Volgens hem is het vaak onvermijdelijk dat de huidige waarden van een familiebedrijf in de loop van de tijd veranderen en worden bijgesteld aan de tijd of omstandigheden. Heugens geeft ook aan dat dit helemaal niet erg is, op voorwaarde dat er een duidelijke link blijft naar het verleden (Consultancy, 2017). Bij de opinie van professor Heugens kan ik mij wel bevinden. Zelf ben ik er niet volledig van overtuigd dat een generatiewisseling per se een valkuil is voor het verdere bestaan van familiewaarden. Het is altijd mogelijk dat er bepaalde familiewaarden aangepast worden doorheen de tijd. Dat mag volgens mij geen probleem zijn zolang deze waarden goed gecommuniceerd worden met de volgende generatie en deze generatie ook gelooft in deze waarden. In mijn onderzoek zal ik nagaan of de respondenten reeds moeilijkheden hebben ondervonden bij de overdracht van familiewaarden.

2.3. Waardenoverdracht

2.3.1. Omschrijving

In deze masterproef wordt uitgegaan van drie opeenvolgende generaties. De eerste generatie is de *prototypische generatie*, ook wel de oprichter(s) genoemd. *De vroege opvolger(s)* vormt de tweede generatie. Dit is de generatie die het overneemt van de oprichter(s). De derde generatie krijgt de naam van *de latere opvolger(s)*. Het is vanzelfsprekend dat er verschillen zijn in waardenoverdracht tussen de verschillende generaties. We onderscheiden twee soorten van waardenoverdracht, die samenhangen met de leeftijdsfase van het bedrijf. Over het algemeen is er een verschil in overdracht tussen de prototypische generatie en de vroege opvolger(s) en de overdracht tussen de vroege opvolger(s) en de latere opvolger(s). Bij de overdracht tussen de eerst vermelde twee generaties, blijven de oorspronkelijke waarden veelal intact. Bij de overdracht tussen de vroege opvolger(s) en de latere opvolger(s) daarentegen worden de oorspronkelijke waarden getransformeerd en bijgesteld aan onder andere de tijd of de omstandigheden (Erasmus Centre For Family Business, BDO & Rabobank, 2017).

2.3.2. Belang van waardenoverdracht

Zoals al eerder aangehaald benadrukken verschillende studies dat familiale waarden zeer kwetsbaar zijn en bovendien ook onderhevig zijn aan erosie. Vandaar is het van uiterst belang om de waardenoverdracht binnen een familiebedrijf met zorg te behandelen (Erasmus Centre For Family Business, BDO & Rabobank, 2017).

Volgens Mennolt Beelen (2016) bestaat de grootste uitdaging van familiebedrijven uit het behouden en overdragen van hun familiewaarden. Families maken zelf de keuze, al dan niet bewust, welke manier(en) ze gebruiken om hun waarden over te brengen op een volgende generatie. De ene manier is niet beter dan de andere. Naar mijn mening, moet een familiebedrijf bij een waardenoverdracht niet de focus leggen op het volledig behouden van de oorspronkelijke waarden. Bij bepaalde waarden kunnen er namelijk andere accenten gelegd worden tijdens zo'n overdracht. Natuurlijk moet er niet altijd vanuit gegaan worden dat alle bestaande familiewaarden bij een waardenoverdracht helemaal gaan veranderen. Ik zal mijn respondenten bevragen wat hun mening is omtrent het al dan niet behouden van de huidige familiewaarden tijdens een generatiewisseling. Ook welke manier(en) van waardenoverdracht zij hanteren, zal onderzocht worden.

2.3.3. Soorten waardenoverdracht

Er bestaan diverse manieren waarop familiebedrijven hun waarden kunnen vaststellen en overdragen. Echter is de één niet beter dan de ander. Toch zijn er wel een aantal *best practices* die familiebedrijven zeker kunnen helpen en inspireren bij een waardenoverdracht.

Uit onderzoek van IESE Business School (2010) blijkt dat socialisatie en onderwijs de belangrijkste middelen voor de overdracht van waarden zijn. De volgende generatie familieleden leren over de waarden door ze te beleven en naar de oudere generatie te kijken en te luisteren. Dit hangt samen met zowel storytelling als het kennismaken in de praktijk met de bedrijfswaarden.

Hoe worden familiewaarden nu overgedragen naar een volgende generatie? Dat is één onderzoeksvraag die in deze masterproef bestudeerd wordt. In de literatuur worden verschillende manieren aangehaald die gebruikt kunnen worden. Afhankelijk tussen welke generatie de overdracht plaatsvindt, kunnen er andere methoden toegepast worden. De waardenoverdracht van de prototypische generatie op de vroege opvolger(s) staat bekend voor het **behoud van de oorspronkelijke waarden**. Een studie van Erasmus Centre For Family Business, BDO en Rabobank (2017) beschrijft dat familiebedrijven de keuze hebben uit vier kenmerkende manieren om hun waarden over te brengen van de prototypische generatie op de vroege opvolger(s).

Sommige families maken gebruik van **storytelling** over een centraal figuur, vaak is dat de oprichter, maar dat is niet noodzakelijk zo (Erasmus Centre For Family Business, BDO & Rabobank, 2017). Een belangrijk gegeven is dat de oprichter van het familiebedrijf wel wordt aangehaald bij het vertellen van deze verhalen. Deze wordt soms zelfs voorgesteld als held (Parada, 2010). De kracht van het vertellen van verhalen wordt enorm benadrukt bij de overdracht van waarden in familiebedrijven, het heeft een zeer effectieve werking (Erasmus Centre For Family Business, BDO & Rabobank, 2017). De techniek van storytelling kan volgens mij wel een goede manier zijn om de volgende generatie kennis te laten nemen van de oorspronkelijk waarden. Zo blijven verhalen beter hangen en kunnen ze volgens mij zelfs inspirerend werken. Een andere manier waarop familiewaarden worden doorgegeven van de prototypische generatie op de vroege opvolger(s) is door de opvolgende generatie **in de praktijk kennis te laten maken** met de bedrijfswaarden. Met andere woorden de opvolgende generatie ervaring laten opdoen op de werkvloer met de bedrijfswaarden. Dit kan in het eigen familiebedrijf, maar ook in een ander bedrijf. Het is van belang dat deze generatie de bedrijfswaarden persoonlijk ervaart (Erasmus Centre For Family Business, BDO & Rabobank, 2017). Volgens Robin Geerts (2019) is het niet onverstandig om de volgende generatie eerst elders, in een ander bedrijf, ervaring te laten opdoen alvorens ze toetreden tot het familiebedrijf. Dit is niet enkel enorm leerzaam, maar het zorgt ook voor (nog) meer waardering van het familiebedrijf.

Het expliciet maken door de familieleden wat de typische familiewaarden zijn en hoe deze familiewaarden concreet waarneembaar zijn door het gedrag van het bedrijf is een andere manier van waardenoverdracht. De typische **familiegebruiken** moeten **duidelijk waarneembaar zijn** (Erasmus Centre For Family Business, BDO & Rabobank, 2017). Zoals de literatuur frequent aanhaald, is het zeer belangrijk dat familiewaarden voor iedereen in de onderneming waarneembaar zijn. Hoe kan een werknemer nu weten waarvoor een bedrijf staat en welke kernwaarden er aanwezig zijn, als deze niet duidelijk waarneembaar zijn. Een artikel geschreven door MT/Sprout haalt ook enkele manieren aan hoe een bedrijf waarden bekend kan maken. Een eerste manier is door de waarden zichtbaar te maken binnen het bedrijf. Dit kan bijvoorbeeld door ze visueel te maken: door ze op te hangen in het hoofdkantoor. Daarnaast is het ook een mogelijkheid om de waarden te gebruiken als KPI tijdens functioneringsgesprekken. Het kan ook een meerwaarde zijn om de

bedrijfswaarden tijdens de werving en selectie van nieuw personeel te gebruiken. Zo worden deze opgenomen in de vacaturetekst zelf en in het functieprofiel. Op deze manier probeert men de juiste fit tussen potentiële werknemer en de bedrijfscultuur te bekomen (MT/Sprout, 2017).

Dit sluit volledig aan met de vierde en laatste manier van waardenoverdracht, namelijk de **waarden expliciet vastleggen**. Dit kan in een document of familiestatuuat opgesteld worden, dat bruikbaar kan zijn voor meerdere generaties (Erasmus Centre For Family Business, BDO & Rabobank, 2017). Michel prent (2017) benadrukt het belang van het expliciet maken van familiewaarden. Het stellen van bepaalde stellingen of voorbeelden van bepaald gedrag van een toonaangevende persoon binnen het familiebedrijf kan helpen met het vinden van bepaalde basisovertuigingen van de betrokken familieleden (Prent, 2017).

In tegenstelling bij de waardenoverdracht tussen de prototypische generatie en de vroege opvolger(s), gebeurt er bij de generatiewisseling van de vroege op de latere opvolger(s) vaak een **aanpassing of transformatie van de prototypische familiewaarden**. Dit kan verschillende oorzaken hebben. Een veranderende omgeving of omdat de oorspronkelijke waarden niet meer passen bij de schaal van het familiebedrijf zijn twee mogelijke oorzaken (Erasmus Centre For Family Business, BDO & Rabobank, 2017). Zoals in het vorige onderdeel aangehaald is, benadrukt professor Heugens dat bepaalde oorspronkelijke waarden kunnen transformeren of bijgesteld moeten worden aan de tijd of omstandigheden. Ook IESE Business School (2010) benadrukt dat de familiewaarden evolueren. Ze moeten bij elke generatie aangepast worden aan de context van de periode.

Uit een onderzoek naar waardenoverdracht bij familiebedrijven uitgevoerd door Erasmus Centre For Family Business (ECFB) is gebleken dat de overdracht van waarden tussen een vroege en een latere opvolgende generatie ook op vier manieren kan plaatsvinden. Een eerste manier is dat de vroege en latere opvolgende generaties samen de prototypische **familiewaarden analyseren en selectief kiezen** welke waarden in de toekomst nog bruikbaar kunnen zijn voor het familiebedrijf, en in welke vorm. Hierbij wordt het verleden, de omgeving en de toekomst zorgvuldig geanalyseerd. Dit hangt samen met een andere manier van overdracht, namelijk wanneer familiebedrijven zorgen voor de aanwezigheid van meerdere generaties om de link tussen het verleden, het heden en de toekomst te leggen. Het is belangrijk dat twee of meerdere generaties betrokken zijn bij dit proces (Erasmus Centre For Family Business, BDO & Rabobank, 2017). De aanwezigheid van meerdere generaties maakt het mogelijk om **gezamenlijk te kijken** naar het verleden, heden en de toekomst en zo verbanden te leggen. Op deze manier kunnen de twee of meer betrokken generaties samen de familiale waarden vaststellen en overdragen (Erasmus Centre For Family Business, BDO & Rabobank, 2017). Beide van deze bovenstaande methoden van waardenoverdracht lijken mij zeer waardevol om toe te passen, aangezien telkens meerdere generaties bij de overdracht betrokken worden. Ook het kijken naar zowel het verleden als het heden en de toekomst lijkt mij zeer interessant om bij een waardenoverdracht te doen.

Een volgende manier waar familiebedrijven gebruik van kunnen maken bij waardenoverdracht is "**walk the talk.**" Wanneer een familiebedrijf geconfronteerd wordt met nieuwe dilemma's, moet er gekeken worden naar het immateriële erfgoed van de familie. Er moet ook gekeken worden waar het bedrijf voor staat en hoe deze waarden vorm geven aan nieuwe besluiten. Praten over familiewaarden is niet voldoende, deze waarden moeten terug te vinden zijn in het gedrag van het familiebedrijf (Erasmus Centre For Family Business, BDO & Rabobank, 2017). Deze manier van waardenoverdracht is naar mijn mening eerder vaag. Het is namelijk niet zo evident om bepaalde familiewaarden in het gedrag van een familiebedrijf te kunnen waarnemen. De laatste manier om waarden over te brengen is door **tussentijds herijken**. Eerder vastgelegde familiewaarden worden dan herbekeken en bijgesteld met het oog op veranderende omstandigheden en verworven ervaringen. Met andere woorden gaan nieuwe generaties uitspraken en gedrag van het prototype herinterpreteren. Er vindt dus een zingevende dialoog plaats waarbij eerder vastgelegde familiale waarden opnieuw bestudeerd worden (Erasmus Centre For Family Business, BDO & Rabobank, 2017). Ook bij deze methode wordt net zoals bij de eerste twee manieren van waardenoverdracht de nieuwe generatie betrokken. Zoals eerder aangegeven lijkt het mij zeer belangrijk dat er bij een waardenoverdracht een goede communicatie plaatsvindt tussen iedereen die betrokken wordt bij de overdracht. De mening van iedere belanghebbende moet naar voren komen en er moet naar elkaar geluisterd worden. Enkel dan kan er volgens mij een succesvolle overdracht plaatsvinden.

Het volgende onderdeel van deze masterproef behandelt de topic van governance structuren. Dit deel heeft ook een bijdrage in mijn onderzoek aangezien goede governance structuren een grote meerwaarde kunnen betekenen voor bedrijven en dus ook voor familiebedrijven. Zo kunnen deze structuren familiebedrijven helpen om de overdracht van familiewaarden vlot te laten verlopen.

2.4. Governance structuren

2.4.1. Corporate governance

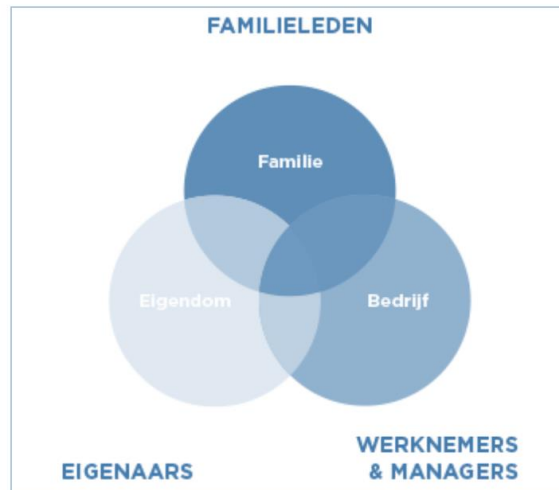
Corporate governance, ook wel aangeduid met de term "deugdelijk bestuur" is een systeem van structuren, rechten en plichten, dat betrekking heeft op de efficiënte samenwerking tussen de raad van bestuur, de bestuurders en de aandeelhouders binnen een bedrijf (Zellweger, 2017). Om een goed corporate governance model te bekomen, moet er een evenwicht trachten te zijn tussen enerzijds leiderschap, ondernemerschap en prestatie, en anderzijds controle en enigheid met de regels. Deugdelijk bestuur slaat dus op de werking en de interne controle van een onderneming, maar houdt daarnaast ook rekening met de verschillende belanghebbenden van het bedrijf (FOD Economie, 2018). Dus kort gezegd houdt corporate governance zich bezig met het deugdelijk besturen van de onderneming (Vandeput, z.j.).

2.4.2. Familiale governance

Een familiebedrijf kan enkel blijven voortbestaan indien er een eensgezinde familie aanwezig is. Een adequate familiale governance, dat de rol van de familie ten opzichte van het bedrijf aanduidt, is dus

van uiterst belang. Binnen een familiebedrijf zijn er drie subsystemen aanwezig: familie, bedrijf en eigendom. Deze subsystemen zijn duidelijk weergegeven op de onderstaande afbeelding (Vandeput, z.j.).

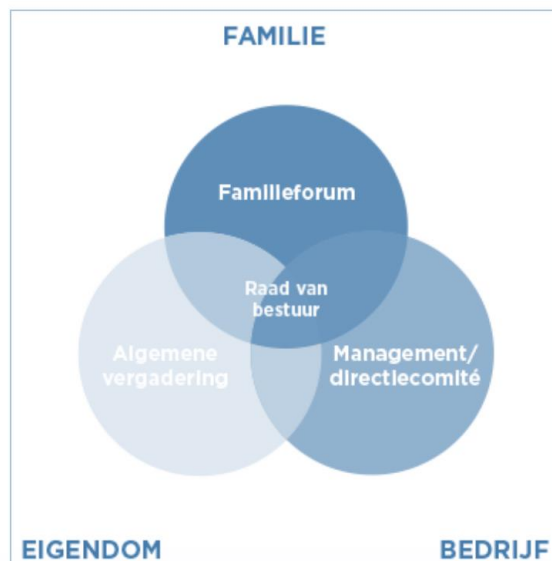
Figuur 3. Drie subsystemen



(Vandeput, z.j.)

Er moet rekening mee gehouden worden dat elke groep zijn eigen doelstellingen en belangen heeft. Vandaar dat het zeer belangrijk is dat deze subsystemen goed samenhangen. Om dit te bereiken maakt een familiebedrijf gebruik van verschillende organen die naast de andere bestuursorganen (algemene vergadering, raad van bestuur, management/directiecomité) vormgeven aan de specifieke governance structuur in een familiebedrijf (Vandeput, z.j.).

Figuur 4. Governance structuur in een familiebedrijf



(Vandeput, z.j.)

De vier onderstaande organen zorgen ervoor dat het familiebedrijf en de familiale governance mechanismen op één lijn liggen. Echter moet hierbij rekening gehouden worden met de grootte en complexiteit van de familie, het bedrijf en de eigendom (Vandeput, z.j.). Een belangrijke aantekening hierbij is dat dit louter vier formele governance structuren zijn. In de literatuur is meermaals het belang van deze structuren aangehaald in het kader van familiale waarden. In mijn onderzoek zal ik nagaan of de respondenten ook effectief gebruik maken van één of meerdere van deze formele organen. Naast formele governance structuren bestaan er natuurlijk ook informele of spontane vormen zoals het hebben van gesprekken aan de keukentafel. Hier gaan we niet verder op in in deze masterproef. Hieronder worden de belangrijkste familie governance structuren besproken.

I. Familievergadering

Dit orgaan komt voornamelijk voor bij de eerste generatie van het familiebedrijf. Het is de meest informele vorm van familiale governance waarbij de ondernemer, eventueel samen met de partner en kinderen, in discussie gaat over zowel de familieaangelegenheden als de bedrijfszaken. Tijdens een familievergadering wordt de basis gelegd voor de ontwikkeling van de familiecultuur en de familiale waarden (Vandeput, z.j.).

II. Familieforum

Het doel van een familieforum is de overeengekomen familiale belangen en doelstellingen vast te leggen, duidelijk te communiceren en te vrijwaren naar de andere bedrijfsorganen zoals de raad van bestuur. Zo een familieforum komt vaak tot stand vanaf de tweede of derde generatie wanneer er meer nood is aan overleg en discussie tussen de verschillende familietakken. De nood aan een familieforum is vooral hoog wanneer de eigendom van het familiebedrijf in handen is van een groep aandeelhouders die steeds groter wordt (Vandeput, z.j.).

III. Familieraad

Wanneer de familie groter wordt, wordt het zeer complex om een familieforum met alle familieleden te organiseren. Vandaar dat een familieraad, waarin een delegatie van de familie samen zetelt, wordt opgericht. Meestal is de nood voor zo'n familieraad er in de derde of vierde generatie. Het aantal leden waaruit de familieraad bestaat, blijft best beperkt van vijf tot acht familieleden (Vandeput, z.j.).

IV. Familiecharter

In de literatuur is meermaals te lezen dat het familiecharter een belangrijk orgaan vormt omtrent het communiceren en expliciet maken van de familiale waarden in familiebedrijven. Dit is ook essentieel voor het plaatsvinden van een succesvolle waardenoverdracht, waar deze masterproef ook veel belang aan hecht. Vandaar wordt de definitie en belang hiervan uitgebreid toegelicht in een afzonderlijk onderdeel, namelijk in onderdeel 2.5.

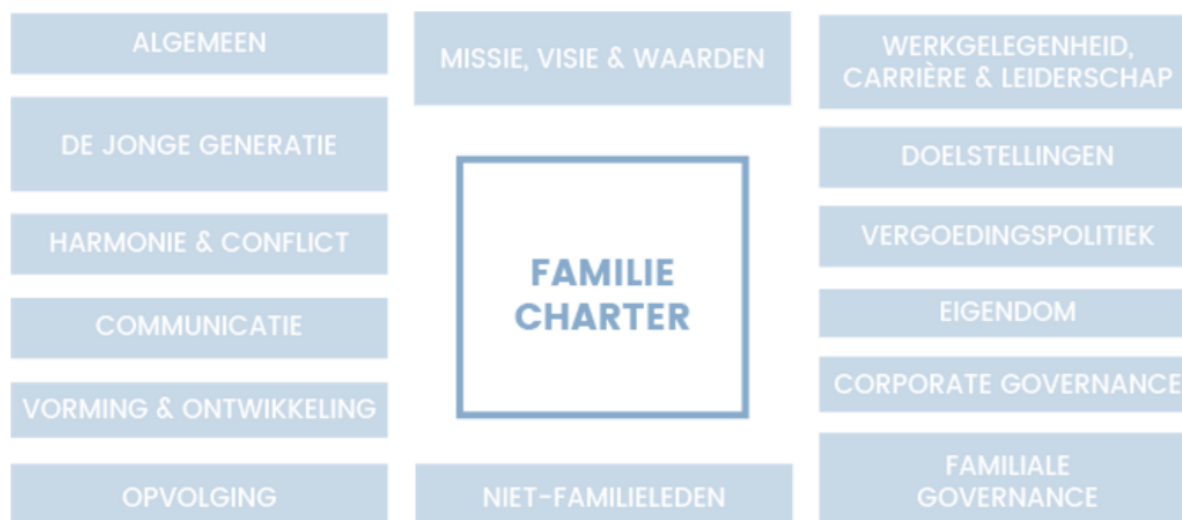
2.5. Familiecharter: definitie en belang

2.5.1. Definitie

Het familiecharter is, naast de drie andere formele organen omschreven in het vorige onderdeel, een zeer belangrijke tool om een goede familiale governance te bekomen. Een familiecharter is een soort raamwerk dat de basis legt voor de relatie tussen het bedrijf en de familie (Rieter, z.j.). Dit instrument bevat een aantal regels die de familie zelf opstelt. Het is een op maat gemaakt document, samengesteld door interactie en overleg met familieleden, en kan op elk moment verder uitgewerkt of aangepast worden. Het is een flexibel en levendig document dat meegroeit met de familie in het bedrijf. Een familiecharter is, in tegenstelling tot een aandeelhoudersovereenkomst, geen afdwingbaar document. Het beschrijft enkel bepaalde afspraken of spelregels die de familieleden onderling vaststellen (Maurissen, 2020). Een familiecharter kan verschillen afhankelijk van de grootte van de familie, wie in het bedrijf aanwezig is, welke generatie er betrokken is, ... Er zijn enorm veel elementen van belang (Voordeckers, Hendrix & Lambrechts; z.j.).

Hier een overzicht van een aantal topics die aan bod kunnen komen in het familiecharter.

Figuur 5. Van havermaet



(Maurissen, 2020).

Op bovenstaande afbeelding is te zien dat het belangrijk is om de familiale missie, visie en waarden vast te leggen in een familiecharter. De missie is datgene wat het familiebedrijf naar buiten wil dragen. De visie is het gewenste lange termijn perspectief van het familiebedrijf. De waarden geven richting aan hoe we als familie in het leven staan (Maurissen, 2020).

2.5.2. Belang

Het doel van een familiecharter is het behoud van een eensgezinde familie. Zo kan er als familie optimaal samengewerkt worden en kan men een sterke gezamenlijke visie nastreven (Maurissen,

2020). Een familiebedrijf is samengesteld uit verschillende subsystemen met elk hun eigen doelstellingen. Dit zorgt voor de nodige complexiteit binnen een familiebedrijf waardoor het bestuur tegenover een zeer grote uitdaging komt te staan. Zo zijn de sterke familiale waarden van de familie hoofdzakelijk het belangrijkste bezit waarmee een familiebedrijf zich kan onderscheiden. Toch is het van groot belang dat de eenheid binnen een familie behouden kan blijven. Hiervoor is een goede governance structuur noodzakelijk. Het bedrijfsbelang moet duidelijk onderscheiden worden met het belang van de familie. Een familiecharter is een belangrijk instrument dat hiervoor vaak wordt gebruikt (Voordeckers, Hendrix & Lambrechts; z.j.).

De waarden die een familie binnen een familiebedrijf wenst over te dragen op de volgende generatie is een zeer belangrijke grondslag voor de bepalingen in het familiecharter. Deze waarden, ook wel vernoemd als "family values" zouden moeten worden gezien als de essentie van het familiecharter. De waarden geven richting aan hoe we als familie in het leven staan (Maurissen, 2020).

Deze masterproef legt de focus op waarden en de overdracht hiervan naar de volgende generatie, specifiek binnen familiebedrijven. Als we de literatuur bestuderen omtrent familiebedrijven dan wordt frequent het concept "Socio-Emotional Wealth" (SEW) aangehaald. Naast de rol van een familiecharter, mag het belang van SEW in het kader van een succesvolle waardenoverdracht in familiebedrijven zeker niet over het hoofd worden gezien. Vandaar dat dit concept in onderdeel 2.6 behandeld wordt.

2.6. Socio-Emotional Wealth (SEW)

2.6.1. Definitie

Verschillende onderzoeken uit diverse landen hebben aangetoond dat familiebedrijven verschillen ten opzichte van niet-familiebedrijven. Om de verschillende bevindingen te verduidelijken, ontwikkelde Gomez-Mejia et al. (2007) een algemeen "Socio-Emotional Wealth" model. Dit model is een uitbreiding op de "behavioral agency theory", dat eerder tot stand is gekomen door Wiseman en Gomez-Mejia (1998) en Gomez-Mejia, Welbourne, en Wiseman (2000). De "behavioral agency theory" combineert elementen van "prospect theory", "behavioral theory of the firm" en "agency theory."

"Socio-Emotional Wealth" (SEW) verwijst naar de niet-financiële aspecten van een familiebedrijf, die voldoen aan de affectieve behoeften van de familie. Voorbeelden van deze affectieve behoeften zijn de identiteit, het vermogen om als familie invloed uit te oefenen en het in standhouden van de familiedynastie (Nordqvist, 2016).

Daarnaast gaat de SEW-theorie ervan uit dat bedrijven beslissingen nemen gebaseerd op het standpunt van de dominante principaal (Berrone et al., 2012). Zo zullen familiebedrijven beslissingen nemen met oog op het beschermen van hun SEW. Familiebedrijven worden namelijk niet alleen door financiële doelstellingen gemotiveerd, maar ze willen er ook alles aan doen om hun controle in het bedrijf te blijven behouden (Nordqvist, 2016). Wanneer de SEW van een familiebedrijf in gevaar

komt, zal de familie geen beslissingen nemen met het oog op het behalen van de financiële doelstellingen. Daarentegen, de familie zal bereid zijn om het bedrijf in gevaar brengen als dat nodig is om hun opgebouwde SEW te behouden (Berrone et al., 2012).

Berrone et al. (2012) brachten "Socio-Emotional Wealth" onder in vijf dimensies en labelden ze met FIBER:

- 1) Belang van familiale controle en invloed;
- 2) De rol van het identificatiegevoel van familieleden met het bedrijf;
- 3) De rol van sociaal kapitaal;
- 4) Emotionele gehechtheid van familieleden;
- 5) De overdracht van de familiale controle door middel van successie.

(Martínez-Romero & Rojo-Ramírez, 2015).

2.6.2. Belang

Zoals reeds vermeld streven familiebedrijven er naar om hun "Socio-Emotional Wealth" (SEW) te behouden. Dit vormt dan ook een belangrijke reden om de familiale logica boven de bedrijfslogica te verkiezen (Nordqvist, 2016).

Berrone et al. (2012) identificieren "Socio-Emotional Wealth" (SEW) als de belangrijkste onderscheidende factor van familiebedrijven. Deze onderzoekers zijn van mening dat SEW een uniek aspect is voor familiebedrijven. Dit concept bepaalt volgens hen het typerend gedrag van familiebedrijven (Martínez-Romero & Rojo-Ramírez, 2015).

Voor familiebedrijven is het behouden van de "Socio-Emotional Wealth" zeer betekenisvol in het beslissingsproces in kader van de opvolging van het bedrijf (Minichilli, Nordqvist, Corbetta, & Amore, 2014). Als hun "Socio-Emotional Wealth" in stand blijft, zullen familiebedrijven hun onderneming en dus ook de opvolging als succesvol beschouwen. Dit in tegenstelling tot niet-familiale bestuurders die eerder gebruik zullen maken van de bedrijfsresultaten om het succes van het bedrijf te bepalen (Dyer, 2018).

HOOFDSTUK 3: EMPIRISCH ONDERZOEK - METHODOLOGIE

Dit onderzoek is opgesplitst in enerzijds een literatuurstudie en anderzijds een empirisch onderzoek. Eerst werd de literatuurstudie uitgevoerd. In dit deel werd alle data verzameld en geanalyseerd. Daarna vond de empirische studie plaats door gebruik te maken van interviews met de betrokken leden van familiebedrijven.

De literatuurstudie is gebaseerd op informatie uit bestaande bronnen. Er werd gebruik gemaakt van wetenschappelijke artikels uit onder andere Google Scholar, UHasselt Discovery en andere wetenschappelijke websites. Ook werd er gebruik gemaakt van recente artikels die verschenen zijn in De Tijd, Voka, VKW en nog andere organisaties gespecialiseerd in het analyseren van familiebedrijven. Er werd gebruik gemaakt van zowel Engelstalige als Nederlandstalige artikelen.

Het empirisch onderzoek zal bestaan uit interviews met verschillende generaties binnen familiebedrijven.

3.1. Dataverzameling

De belangrijkste methode voor het verzamelen van de gegevens zijn semigestructureerde interviews, ook wel diepte-interviews genoemd. Voor deze semigestructureerde interviews is er gebruik gemaakt van een algemene interviewleidraad met vooropgestelde vragen, die terug te vinden is in de bijlagen achteraan dit rapport. Deze methode laat ook toe dat er afgeweken kan worden van de vragen. Zo was het bijvoorbeeld mogelijk om door te vragen als de respondent iets interessants te vertellen had of als het onduidelijk was wat hij of zij bedoelde. Hiermee kan meer en gedetailleerde informatie verkregen worden, wat in een kwalitatief onderzoek vaak het doel is. De vragen die aan de respondenten gesteld zijn, waren hoofdzakelijk opgesteld met de bedoeling om meer te weten te komen omtrent het topic van familiale waarden. Wat de respondent verstaat onder familiale waarden, welke waarden er aanwezig zijn in het familiebedrijf en hoe deze tot uiting komen, hoe deze overgedragen worden, enzovoort. De gegevens zijn verzameld in ongeveer twee maanden tijd, de maanden maart en april 2021. De interviews zijn face-to-face of via Google Meet uitgevoerd.

3.2. Theoretical Sampling

In lijn met de Grounded Theory Approach (GTA), zoals beschreven door Glaser en Strauss in hun boek *The discovery of grounded theory* (1967), zijn de respondenten gekozen op basis van theoretische gronden (De Boer, 2011). Er zijn vijftien diepte-interviews afgenomen, die zeven familiebedrijven uit diverse sectoren vertegenwoordigen. De respondenten kwamen uit verschillende generaties. Ook had elke deelnemer een eigen rol en visie in het familiebedrijf. Zo zijn er CEO's, HR-managers en financiële managers, ... geïnterviewd. De respondenten konden zowel actieve als niet-actieve familieleden zijn. Deze respondenten zijn gekozen voor het onderzoek vanwege hun potentiële vermogen om hun ervaringen te vertellen die ze beleven door hun deelname in het

familiebedrijf. Alsook om meer te weten te komen over de betekenis en werking van familiale waarden in familiebedrijven.

Het aantal respondenten was vooraf niet vastgesteld. Oorspronkelijk was de bedoeling om ongeveer tien interviews af te nemen. Naarmate de afname van de interviews vorderde, evolueerde het aantal omdat er een behoefte was om nog meer informatie te verkrijgen. In totaliteit heb ik vijftien respondenten geïnterviewd, met variërende rollen en functies zoals externe CEO, HR-verantwoordelijke, actief familielid, (nog) niet actief familielid, ...

Tabel 1 geeft van elke deelnemer het profiel, hun betrokkenheid bij het familiebedrijf en nog enkele andere details weer.

Tabel 1. Profielen van de respondenten

Respondent A1	Gedelegeerd bestuurder bij een familiebedrijf gespecialiseerd in modulaire woningbouw en werfinrichting. Zoon van de oprichter en opgegroeid in het familiebedrijf, ongeveer 30 jaar actief in het bedrijf. Eigenaar en aandeelhouder.
Respondent A2	Externe CEO van een familiebedrijf gespecialiseerd in modulaire woningbouw en werfinrichting. Ongeveer vier jaar actief in het bedrijf. Geen familielid en geen eigenaar of aandeelhouder.
Respondent A3	HR Officer bij een familiebedrijf gespecialiseerd in modulaire woningbouw en werfinrichting. Bijna drie jaar actief binnen het bedrijf. Geen familielid en geen eigenaar of aandeelhouder.
Respondent A4	Zoon van de gedelegeerd bestuurder van een familiebedrijf gespecialiseerd in modulaire woningbouw en werfinrichting. Nog student aan de Vrije Universiteit van Brussel. Opgegroeid, zeer geïnteresseerd en al actief als student in het familiebedrijf. Familielid en aandeelhouder.
Respondent B1	Gedelegeerd bestuurder bij een projectontwikkelingsbedrijf. Overkoepelende functie binnen het bedrijf. Zoon van de oprichter en kartrekker van het bedrijf. Eigenaar en aandeelhouder.
Respondent B2	Gedelegeerd bestuurder bij een projectontwikkelingsbedrijf. Verantwoordelijk voor zowel de verkoop als verhuur. Zoon van de oprichter. Eigenaar en aandeelhouder.
Respondent B3	Bediende bij een projectontwikkelingsbedrijf. Verantwoordelijk voor het opzetten van nieuwe projecten. Bijna zes jaar actief in het bedrijf. Dochter van gedelegeerd bestuurder. Actief familielid maar (nog) geen aandeelhouder.
Respondent C1	Manager Horeca en Brandbuilding bij een bekende brouwerij en eveneens oudste Limburgs familiebedrijf. Zoon van gedelegeerd bestuurder. Ongeveer anderhalf jaar actief in het familiebedrijf. Actief familielid maar (nog) geen aandeelhouder.

Respondent C2	Zoon van de gedelegeerd bestuurder van een bekende brouwerij en nog student aan de KU Leuven. Opgegroeid in het familiebedrijf maar nog niet actief. Wil eerst extern ervaring gaan opdoen. Familielid maar (nog) geen aandeelhouder.
Respondent C3	HR-manager bij een bekende brouwerij. Ongeveer zeven jaar actief binnen het bedrijf. Geen familielid en geen eigenaar of aandeelhouder.
Respondent D1	Algemeen directeur bij een familiebedrijf dat gespecialiseerd is in totale projectinrichting. Dochter van gedelegeerd bestuurder. Ongeveer tien jaar actief in het familiebedrijf. Actief familielid en aandeelhouder.
Respondent D2	Medewerker boekhouding bij een familiebedrijf dat gespecialiseerd is in totale projectinrichting. Zoon van gedelegeerd bestuurder. Ongeveer drie jaar actief in het familiebedrijf. Actief familielid en aandeelhouder.
Respondent E1	Mede-eigenaar van bekende fashion retailer in België, samen met haar broer. 35 jaar actief in het familiebedrijf. Verantwoordelijk voor het aansturen van de collecties, het design, het onderhouden van klantrelaties, enzovoort. Dochter van de oprichter. Actief familielid en aandeelhouder.
Respondent E2	HR- en IT-manager bij bekende fashion retailer in België. Ongeveer vijf jaar actief binnen het familiebedrijf. Geen familielid en geen eigenaar of aandeelhouder.
Respondent F1	CEO en eigenaar van bekend projectontwikkelingsbedrijf. Ongeveer 25 jaar geleden het bedrijf opgericht. Momenteel als enige familielid actief in het bedrijf maar heeft twee opvolgende zonen. Eigenaar en aandeelhouder.
Respondent G1	Mede-eigenaar van vastgoedbedrijf gespecialiseerd in langetermijn investeringen van handelspanden, samen met zijn broer. Zoon van oprichter en al meer dan 30 jaar actief in het bedrijf. Actief familielid en aandeelhouder.

Vervolgens toont tabel 2 een overzicht van het profiel van het familiebedrijf van elke respondent.

Tabel 2. Profielen van de familiebedrijven

Familiebedrijf	Jaar van oprichting	Generatie	Sector	Respondenten	Aantal familiale eigenaren	Aantal familiale werknemers	Aantal werknemers
A	1969	2 ^e	Bouw	A1, A2, A3, A4	1	2	100
B	1965	2 ^e	Project-ontwikkeling en vastgoed	B1, B2, B3	2	4	5
C	1759	8 ^e	Brouwerij	C1, C2, C3	2	4	450
D	1986	3 ^e	Bouw en totale project-inrichting	D1, D2	1	4	45

E	1975	2 ^e	Mode	E1, E2	2	2	1200 – 1500
F	1996	1 ^e	Project- ontwikkeling	F1	1	1	30
G	1978	2 ^e	Vastgoed	G1	2	2	7

3.3. Het coderingsproces

Voor het weergeven van de resultaten van de diepte-interviews is er gebruik gemaakt van de paper van Murphy, Huybrechts en Lambrechts (Murphy et al., 2019). In deze paper wordt de methode van het coderingsproces uitgebreid toegelicht. Het coderingsproces is dan ook in deze thesis toegepast voor de uiteenzetting van de bevindingen van de interviews.

Het proces van coderen is een handige manier om te bepalen waarover de gegevens uit de interviews gaan (Murphy et al., 2019). Op basis van de gegevens die zijn voortgekomen uit de diepte-interviews, wordt een theorie ('grounded theory') vastgesteld. Bij een kwalitatief interview is het vaak onbekend naar waar je op zoek bent, vandaar wordt de data gecodeerd om zo structuur aan te brengen. De paper van Murphy, Huybrechts en Lambrechts (2019) maakt gebruik van twee fasen voor de codering van de interviews: initieel en selectief coderen (Murphy et al., 2019). Bepaalde kernwoorden worden gekoppeld aan de antwoorden van de geïnterviewde respondenten. Zo kunnen er verbanden worden gelegd tussen de verschillende antwoorden van de respondent. Vervolgens kunnen daaruit dan conclusies getrokken worden (Dingemanse, 2017).

Initieel coderen is de eerste stap. Dit is een zeer intensieve stap aangezien van elk interview de hele getranscribeerde tekst meerdere keren herlezen moet worden om zo regel per regel te coderen. Bij dit proces worden zinnen en tekstfragmenten gemarkeerd die vergelijkbaar of verschillend zijn van elkaar. Op deze manier kunnen overeenkomsten en verschillen onder de respondenten onderscheiden worden (Murphy et al., 2019). Vervolgens worden aan de tekstfragmenten van elk interview bepaalde labels (codes) gehangen. Deze codes maken per fragment duidelijk wat het hoofdonderwerp daarvan is (Dingemanse, 2017).

Een volgende fase in het coderingsproces is het selectief coderen. Bij deze stap wordt er van een beschrijvende fase naar een meer conceptuele fase overgegaan (Murphy et al., 2019). Aan de hand van de hoofdthema's die in de fase van initieel coderen vastgesteld zijn, wordt getracht een theorie op te bouwen. Binnen de hoofdthema's worden alle codes ondergebracht. Vervolgens kan de samenhang tussen de codes geanalyseerd worden door constante vergelijking (Dingemanse, 2017). Er is op deze manier doorgeslagen met het coderen van de interviews totdat er geen verschillende conceptuele patronen gevonden konden worden die door de respondenten gedeeld waren (Murphy et al., 2019).

Tabel 3 toont het coderingsproces voor een tekstvoorbeeld uit het interview met respondent A2. Het volledige uitgeschreven interview van respondent A2, als ook die van de overige 14 deelnemers, zijn terug te vinden in de bijlagen.

Tabel 3. Voorbeeld van initiële en selectieve codering

A2: Externe CEO van een familiebedrijf gespecialiseerd in modulaire woningbouw en werfinrichting. Ongeveer vier jaar actief in het bedrijf. Geen familielid en geen eigenaar of aandeelhouder.

Deelnemer A2: omschrijving van hoe de familiale waarden overgedragen worden naar de volgende generatie.

Interview statement	Initieel coderen	Selectief coderen
Als ge het als kind niet aanpast omdat ge het niet doet uit uw eigen of omdat ge de kans niet krijgt, kan het niet slagen. Dit kan niet slagen als V. en L. het niet mogen aanpassen naar iets waar zij in geloven. Had M. W. moeten kopiëren, dat werkt niet. Ik denk dat de overdracht van een eerste naar een tweede generatie moeilijk is, maar ik denk en dat vind ik ook wel heel fijn, ik denk dat zo overdracht, dat dat een aartsmoeilijke situatie is. Ge hebt een bedrijf dat bestaat, ge hebt uw vader daar kijkt ge naar op, dan moet ge dat overnemen maar ge zijt 20 jaar jonger. Hoe wordt ge daarin betrokken, welke waarden moet ge behouden, welke waarden moogt ge niet behouden, uw papa heeft 20 jaar voorsprong op u, hoe gaat ge daar mee omgaan, ... maar ik geloof dat in een goed bedrijf, daarom dat ik net ook nuanceer "de externe brengt geen enkele waarde mee" dat vind ik een moeilijke want ik geloof er wel in dat ik ook iets... Ja want anders denkt ge "wat ben ik hier dan aan het doen?" zijt ge dan puur de marionet, en ik denk naar een derde generatie toe, ja ik ken V. en ik ken ook L., ik kan mij niet voorstellen dat V. en L. zich hier in	<p>Aanpassing is noodzakelijk</p> <p>Overdracht is moeilijk proces</p> <p>Eigen visie</p> <p>Voldoende aandacht is noodzakelijk</p> <p>Betrokkenheid</p>	Overdraging familiale waarden

een omgeving goed zouden voelen... Heel concreet, stel dat V. en L. hier zouden werken en die zouden een idee hebben en ik zit hier als externe en ik zou zeggen "nee, nee, nee, dat idee gaan we niet doen want ik ken M. zijn waarden, dat gaan we aan de kant schuiven. Nee, nee we gaan niet veranderen." Ja wat zeggen zij dan? Dan zeggen ze toch ook "what's in it for me?" dus ik denk dat die slinger belangrijk is en ik denk dat daar altijd te weinig aandacht voor is. Ik denk dat ge niet genoeg aandacht kunt geven aan dat proces.		
--	--	--

Op deze manier zijn alle interviews zin per zin, lijn per lijn, geanalyseerd. Door deze analyse is de initiële en selectieve codering tot stand gekomen. De initiële codering is letterlijk wat de geïnterviewde zegt, maar in kortere woorden samengesteld. De selectieve codering is de interpretatie naar een concept of begrip. Deze manier stelt ons in staat op een overzichtelijke manier een conclusie te stellen hoe familiale waarden in een familiebedrijf tot uiting komen en hoe deze familiale waarden overgedragen worden naar een volgende generatie.

HOOFDSTUK 4: EMPIRISCH ONDERZOEK – BEVINDINGEN

De thema's die ik ga bespreken zijn identificatie en verwantschap, familiale waarden, bepaling en overdracht van familiale waarden. Bij elk thema staan de meest relevante bevindingen in een verkorte tabel, de volledige tabel B is terug te vinden in de bijlagen. In deze tabel is te zien hoe de eerste orde categorieën verhoogd is naar een aantal tweede orde thema's (Murphy et al., 2019).

Identificatie en verwantschap
A1: Mijn functie is eigenlijk gedelegeerd bestuurder . Ik wist heel jong al dat ik dat absoluut wou doen. En dat komt misschien omdat ik heel jong ben meegegaan en dat ik vond dat hetgeen wat daar gebeurde heel interessant was.
A2: ... ik ben hier de externe niet-familiale CEO zoals ze dat noemen in de literatuur, in een 2 ^e generatie familiebedrijf.
A3: Op professioneel vlak ben ik HR verantwoordelijke ...
A4: ...ik ben 3 ^e generatie in het familiebedrijf. Ik ben nog niet tewerkgesteld als werknemer, ik ben momenteel nog student aan de VUB maar ik werk al sinds jonge leeftijd mee in het bedrijf op de verschillende afdelingen...

Een eerste bevinding die voortkomt uit de interviews is dat de respondenten hun eigen persoon altijd koppelen aan de functies die ze bekleden binnen het familiebedrijf en hun daarbij gekoppelde perceptie van hoe dit te vertalen naar de buitenwereld toe. Zo kan men uit de verschillende antwoorden aflezen hoe sterk men zich geconnecteerd of betrokken voelt met de missie, visie en waarden van het familiebedrijf. Dit wordt kort vermeld om te benadrukken hoe sterk de identiteit van de familie gekoppeld is aan het bedrijf.

Familiale waarden
B3: Iedereen heeft zijn tak nu wel bij ons. ... daar is dan ook dat vertrouwen .
C2: Eerlijkheid vind ik persoonlijk heel belangrijk,... Passie voor het product en passie voor het beroep dat ge doet zijn ook echt heel belangrijk...
E2: Ik denk, de familiale waarden die hier aanwezig zijn is respect . Is betrokkenheid , is ook een waarde vind ik ook wel. Integriteit, eerlijkheid , heel belangrijk. Zin voor initiatief ,...
F1 = G1: Ik denk dat dat voor ons echt gaat over de langetermijn visie , en een soort degelijkheid, betrouwbaarheid , euhm...

Een tweede bevinding heeft te maken met de gepercipieerde familiale waarden van de respondenten. Zo zijn de meest voorkomende waarden: respect, eerlijkheid en vertrouwen. Ook passie komt vaak terug. Hieruit is af te leiden dat de familie samenhouden een belangrijk achterliggend gegeven is. In eerste instantie moet er door de familie samengewerkt worden en dat vereist specifieke communicatie en toewijding. Het is daarom niet verwonderlijk dat respect, eerlijkheid en vertrouwen waarden zijn die doorsijpelen in het familiebedrijf.

Bepaling familiale waarden

A4: Dat is iets wat hoog in het vaandel wordt gedragen door de **oprichter** en waar de **huidig gedelegeerd bestuurder** ook enorm belang aan hecht.

D2: Ik denk dat dat wel deels **historisch** is **bepaald**. Voor ons komt het zowiezo van **onze ouders**, die waarden, en wij zullen daar misschien ergens een nieuwe touch aan geven of nog eentje toevoegen, maar ik denk dat de core voor ons gezien echt wel vanuit onze ouders komt. Ik veronderstel dat zij het ook van **hun ouders** hebben meegekregen,...

E1: Ja ook mijn **vader, samen**. Ik, mijn **broer** en mijn vader, vanuit het eerste **charter**.

E2: Ik denk dat het eerder zo is dat de waarden van het familiebedrijf bepaald worden door **de familie**.

Een derde bevinding wijst op de bepaling van de familiale waarden. Het is overduidelijk dat de familiale waarden worden vastgesteld of in ieder geval grotendeels worden beïnvloed door de familie. Opmerkelijk is dat de oprichter vaak wordt vernoemd bij de bepaling van familiale waarden. Dit toont dat de huidige familiale waarden een duidende link of verband hebben met de oprichter of vorige generaties. Opmerkelijk is dat slechts één van de zes deelnemende familiebedrijven hun familiale waarden expliciet heeft vastgesteld in een familiecharter.

Overdracht familiale waarden

A1: ... op een gegeven moment dat mijn waarden en normen mogen **losgelaten** worden en dat dat **hun waarden** en normen worden. Zeker niet die van mij, dat zou zelfs niet goed zijn want de maatschappij evolueert.

A2: ... als ge het als kind niet **aangepast** omdat ge het niet doet uit uw eigen of omdat ge de kans niet krijgt, kan het niet slagen.

A4: Door ze warm te maken, door ze gepassioneerd **verhalen** te vertellen over hoe het er aan toe gaat binnen de firma.

B3: Ik denk dat dat toch een deel van de **opvoeding** is.

D2: Ja bij ons werd het zowiezo wel bij de **opvoeding** vroeger thuis meegegeven maar **door in het bedrijf te werken** merkt ge wel waarom.

E1: Ja zij kennen het **charter**... .. **herbekeken**...

Een vierde bevinding richt zich op de overdracht van familiale waarden. Hier zijn verschillende aspecten van belang. Een eerste belangrijk element is duidelijk de opvoeding of socialisatie. Dit vormt een samenhang met zowel storytelling als het kennismaken in de praktijk met de bedrijfswaarden. Uit verschillende interviews is naar voren gekomen dat zowel socialisatie, storytelling als kennismaking in de praktijk een belangrijke rol spelen in de overdracht van familiale waarden. Respondent D2 vertelt in zijn interview dat hij het belang en de reden van de waarden pas volledig begrijpt sinds hij actief aanwezig is op de werkvloer. Ook respondent A3 haalt het belang van de aanwezigheid van de volgende generatie op de werkvloer aan, zodat de volgende generatie zelf kan ervaren wat van belang is binnen het familiebedrijf.

Opvallend is dat storytelling wordt aangehaald door twee nog studerende en dus (nog) niet actieve familieleden. Zij erkennen het belang van de vorige generatie(s), al dan niet de oprichter, en de verhalen die daarover verteld worden. Zoals eerder in de literatuur vermeld hoeft dat niet specifiek over de oprichter te zijn (Erasmus Centre For Family Business, BDO & Rabobank, 2017). Respondent A4 spreekt voornamelijk over de oprichter, terwijl respondent C2 grotendeels belang hecht aan verschillende voorgaande generaties. Voor hun geven deze verhalen een beeld van hoe het er aan toe gaat binnen het familiebedrijf en het versterkt het familiale gevoel. Het geeft hen beiden een drive en ambitie om het familiebedrijf verder te zetten, en het even goed of zelfs beter dan de voorgaande generaties te doen.

Een ander belangrijk element bij de overdracht van familiale waarden is de noodzakelijke aanpassing van de waarden. Uit de interviews is naar voren gekomen dat er een aanpassing of transformatie van de bestaande waarden noodzakelijk is voor een succesvolle opvolging. De opvolgende generatie zal de huidige waarden aanpassen naargelang hun eigen perceptie en visie. Een mooi voorbeeld wordt bij het bedrijf E aangetoond. Zij hebben hun familiale waarden expliciet vastgesteld in een familiecharter. Deze expliciete vaststelling is gebeurd samen met de oprichter en de opvolgende generatie. Nu de derde generatie voor de deur staat, hebben zij de tijd genomen om met de derde generatie samen te zitten en gezamenlijk te kijken naar deze reeds vastgestelde waarden. Ze hebben deze waarden besproken en zorgvuldig geselecteerd welke waarden nog van toepassing zijn en belang hebben naar de toekomst toe. Dit is een mooi voorbeeld van wat in de literatuur wordt aangehaald door Erasmus Centre For Family Business (ECFB), namelijk dat de vroege en latere opvolgers samen de prototypische familiewaarden analyseren en selectief kiezen welke nog bruikbaar zijn voor het familiebedrijf en in welke vorm.

HOOFDSTUK 5: DISCUSSIE

De werking van familiale waarden is nog een weinig onderzocht onderwerp tot nu toe. Vandaar dat het doel van deze masterproef is te onderzoeken hoe deze familiale waarden tot uiting komen en hoe ze worden overgedragen naar een volgende generatie. Zo werd getracht de leegte in de literatuur betreffende de werking van familiale waarden op te vullen. In dit hoofdstuk zal worden nagegaan welke bevindingen ondersteund worden door de literatuur, maar ook welke tegenstrijdigheden aan het licht zijn gekomen. Daarna worden er nog enkele aanbevelingen gegeven voor verder onderzoek.

Aan het begin van mijn onderzoek was het voor mij vrij onduidelijk wat familiale waarden precies betekenen en welke rol ze spelen binnen het familiebedrijf. Deze onduidelijkheid werd al snel bevestigd gedurende de interviews. Tijdens de interviews kwam namelijk naar voren dat familiale waarden een vaag gegeven zijn, waar weinig of niet over gesproken wordt binnen het familiebedrijf. Sommige respondenten gaven duidelijk aan dat "wat zijn familiale waarden" een moeilijk te definiëren vraag was.

Als meest voorkomende familiale waarden kwamen naar voor: respect, eerlijkheid en vertrouwen. Samen met nog enkele andere besproken waarden, komt dit grotendeels overeen met de literatuur. De literatuur definieert namelijk als meest voorkomende familiale waarden: betrouwbaarheid, degelijkheid en werken vanuit een langetermijnperspectief (Loos, 2017). Een bedenking die men hierbij kan stellen is: "verschillen deze waarden zo zeer van de waarden binnen niet-familiebedrijven?"

Op de vraag hoe familiale waarden tot uiting komen in een familiebedrijf lijkt mij een vrij eenduidig antwoord naar voren te komen uit de afgenomen interviews, namelijk door actief aanwezig te zijn op de werkvloer. Dit wordt door verschillende respondenten als belangrijk fenomeen beschouwd, zowel voor het leren kennen, begrijpen, als overdragen van familiale waarden. Dit vormt een mooie overeenstemming met de literatuur, die ook het belang van de aanwezigheid op de werkvloer expliciet benadrukt (Erasmus Centre For Family Business, BDO & Rabobank, 2017).

Al snel werd duidelijk dat er geen *best practice* bestaat om familiale waarden over te dragen naar de volgende generatie, maar ook de opvoeding speelt wellicht een belangrijke rol. Eerdere studies hebben aangetoond dat socialisatie en onderwijs de belangrijkste manieren zijn om familiale waarden over te dragen naar de volgende generatie (IESE Business School, 2010). Bij de bevindingen van dit onderzoek kan gesteld worden dat opvoeding een uiterst belangrijke rol speelt bij het overdragen van familiale waarden. Dit werd meermaals, door verschillende respondenten van verschillende generaties aangehaald. Echter werd het belang van onderwijs nauwelijks genoemd door de respondenten als belangrijk aspect bij waardenoverdracht. Naar mijn mening speelt onderwijs of opleiding wel een belangrijke rol wanneer men geïnteresseerd is in de opvolging van het familiebedrijf. Voor mij is het vanzelfsprekend dat men een goede academische basis of opleiding heeft, om ervaring in de praktijk te gaan opdoen en zo het familiebedrijf succesvol kan verder zetten. Het aspect onderwijs of opleiding bleef echter achterwege tijdens de interviews. Een bemerking hier is dat er geen specifieke vraag in de interviewleidraad verwerkt zat over onderwijs of opleiding.

Verschillende respondenten halen het belang van aanpassing van familiale waarden aan bij waardenoverdracht. De familiale waarden worden aangepast naargelang de visie van de opvolger en de veranderende omgeving. Dit is voor een stuk tegenstrijdig met wat de literatuur zegt, namelijk dat bij opvolging van de volgende generatie de oorspronkelijke waarden behouden worden (Erasmus Centre For Family Business, BDO, & Rabobank, 2017). Naar mijn mening is het van groot belang de bestaande familiale waarden aan te passen, net zoals verschillende respondenten benadrukken. Men kan onvoldoende zijn eigen stempel drukken wanneer men de waarden van de vorige generatie blindelings overneemt. Hier vinden we de SEW-theorie in terug, namelijk dat de verbondenheid of identificatie van familieleden met het bedrijf aanwezig moet zijn. Men moet zijn eigen waarden doortrekken doorheen het bedrijf, en niet bepaalde waarden overnemen die niet of niet volledig stroken met de identiteit van de opvolger.

Een ander discussiepunt is dat de literatuur voornamelijk spreekt over formele governance structuren maar deze zijn niet echt naar boven gekomen uit de interviews. De respondenten maken meer gebruik van informele structuren zoals persoonlijke gesprekken en het emotionele aspect. Passie is bijvoorbeeld een waarde die regelmatig wordt vernoemd. Dit is te linken met emotie en de familiale sfeer. Ook bovenstaande waarden, respect, eerlijkheid en vertrouwen, zijn eerder te linken aan het emotionele aspect.

Naast de overdracht van familiale waarden wordt ook het belang van een familiecharter aangehaald in de literatuur. Echter bleef het belang van het charter uit bij de verschillende respondenten. Slechts één van de zes deelnemende familiebedrijven heeft een familiecharter opgesteld, waar ook reeds familiale waarden expliciet zijn in vastgelegd. Dit stemt dus niet volledig overeen met de literatuur, die het belang van het expliciet maken van familiale waarden enorm benadrukt (Michel prent 2017). Zelf had ik verwacht dat het merendeel van de deelnemende familiebedrijven een familiecharter ter beschikking zouden hebben. Zelf lijkt mij dit een zeer effectieve tool om familiale waarden expliciet te maken.

5.1. Beperkingen en aanvullend onderzoek

Een beperking van dit onderzoek is dat de focus te breed is, waardoor er een aantal factoren en inzichten ontbreken. Zes familiebedrijven uit verschillende sectoren zijn gecontacteerd waarbij in totaliteit vijftien respondenten met verschillende achtergronden, functies en rollen zijn geïnterviewd. Sommige respondenten gaven tijdens het interview aan dat hun functie of rol een verschil zou kunnen maken betreffende hun kennis, bijvoorbeeld een (nog) niet actief familielid gaf aan dat hij weinig kennis heeft van de werking van de familiale waarden omdat hij nog niet actief aanwezig is op de werkvloer.

Ook gaven niet-familiale respondenten aan dat het vaak de familie is die de familiale waarden bepaalt en dat de waardenoverdracht een verantwoordelijkheid voor de familie is. Zij gaven dus een lage betrokkenheid aan bij de bepaling en overdracht van familiale waarden. Aanvullend zou ik een onderzoek naar de informele structuren van waardenoverdracht aanraden. Zoals hierboven vermeld, halen de respondenten veeleer de informele aspecten – eerder dan de formele structuren – aan. Het zou dus een goede aanvulling zijn om de informele structuren te onderzoeken.

Ik raad dus een grootschaliger onderzoek aan, enkel met actieve familiale respondenten. Op deze manier kan een beter inzicht verworven worden uit het standpunt en de visie van de actieve betrokken familieleden binnen het familiebedrijf.

HOOFDSTUK 6: BIJLAGEN

6.1. Tabel A. Verschillende rollen binnen een familiebedrijf

Nummer	Rol	Drijfveren en aandachtspunten
1	Familieleden die noch aandeelhouder noch manager/bedrijfsleider zijn	Harmonie, wederzijdse steun en langetermijnoverleving van het bedrijf
2	Aandeelhouders die noch familielid noch manager/bedrijfsleider zijn	Rendement op eigen vermogen, dividenden en waarde van het eigendomsbelang
3	Managers/bedrijfsleiders die noch familielid noch aandeelhouder zijn	Werkzekerheid, salaris, stimulerende werkomgeving, promotiekansen en mogelijkheid om eigenaar te worden
4	Familieleden die aandelen bezitten maar niet betrokken zijn bij het management	Rendement op eigen vermogen, dividenden en toegang tot informatie
5	Niet-familieleden met aandelen	Bestuurlijke discretie, en kans om te profiteren van vaste prestaties en waardevermeerdering
6	Familieleden die betrokken zijn in het management zonder aandelen	Leer het bedrijf kennen, carrièrepad binnen het bedrijf en manieren om uiteindelijk eigenaar te worden
7	Familieleden die manager/bedrijfsleider zijn met aandelen	Proberen succesvol te zijn in alle drie de systemen: familie (samenhorigheid), bedrijf (commercieel en zakelijk succes) en eigendom (financieel succes)

6.2. Tabel B. Tweede orde thema's

Tweede orde thema's	Quotes
Identificatie en verwantschap	<p>A1: Mijn functie is eigenlijk gedelegeerd bestuurder. Ik wist heel jong al dat ik dat absoluut wou doen. En dat komt misschien omdat ik heel jong ben meegegaan en dat ik vond dat hetgeen wat daar gebeurde heel interessant was.</p> <p>A2: ... ik ben hier de externe niet-familiale CEO zoals ze dat noemen in de literatuur, in een 2^e generatie familiebedrijf.</p> <p>A3: Op professioneel vlak ben ik HR verantwoordelijke...</p> <p>A4: ...ik ben 3^e generatie in het familiebedrijf. Ik ben nog niet tewerkgesteld als werknemer, ik ben momenteel nog student aan de VUB maar ik werk al sinds jonge leeftijd mee in het bedrijf op de verschillende afdelingen...</p> <p>B1: Ik ben F.V., zaakvoerder van G.V.</p> <p>B2: Ik ben G.V., zaakvoerder van ons projectonwikkelingskantoor G.V., samen met mijn broer F.</p> <p>B3: Ik ben C.V., bediende bij G.V. en dochter van F.</p> <p>C1: Ik ben B.M., momenteel ben ik manager horeca en brandbuilding bij de Brouwerij.</p> <p>C2: Ik ben J.M., 27 jaar en nog student, ik studeer industrieel ingenieur. Ik ben de zoon van J.M., mijn papa is dus COO van de brouwerij.</p> <p>C3: ... sinds Oktober vorig jaar ben ik verantwoordelijk voor HR, milieu, veiligheid en kwaliteit. En ook voor de Corporate Social Sustainability.</p> <p>D1: Ik ben T.W., op dit moment ben ik algemeen directeur binnen het familiebedrijf.</p> <p>D2: Ik ben J.W., de broer van T. en ik sta in voor de boekhouding en marketing.</p> <p>E1: Ik ben A.C., mijn broer is CEO bij J., ik hou mij echt bezig met de collectie, ik stuur design aan, maar ook sourcing en buying, dus ik reis of reisde, want dat is vandaag de verleden tijd, ook naar het verre oosten enzo om contacten met de fabrikanten te onderhouden. We zijn wel allebei samen eigenaar, dus fifty fifty.</p> <p>E2: Ik ben geen familielid. Ik ben sinds anderhalf jaar verantwoordelijk voor HR, dus HR directeur.</p> <p>F1 = G1: Enerzijds het ontwikkelaarsbedrijf K. ... Dus daar ben ik de enige aandeelhouder van. En dan samen met mijn broer, via mijn ouders, heb ik dan ook nog voor de helft aandelen in een ander vastgoedbedrijf...</p>

Familiale waarden

A1: ... **respect** voor mekaar en voor wat iedereen doet. **Passie** is zeker ook iets wat er moet zijn... en echte **familiale sfeer** die er in het bedrijf is... ...die ik toch heel belangrijk vind is **niet verkwisten**.

A2: **Eerlijkheid** is een familiale waarde die hier heerst. ..."**just do it**"... Neem het op, doe het, maar doe het wel met het hart op de juiste plaats...

A3: De eerste is **eerlijkheid**, ik denk dat dat voor zich spreekt natuurlijk. Een tweede is, ik weet niet of dat een waarde is maar haha, **degelijkheid**. En dan een derde denk ik zeker die hier van toepassing is, en dat is **gedrevenheid**.

A4: De belangrijkste waarde op dit moment is vooral het feit dat we een **familiebedrijf zijn en ook willen blijven** naar de toekomst toe.

B1: ... een grote waarde hier nu is dat **vertrouwen**...

B2: Dat uit zich gedurende aan he, de **omgang** is anders, het is veel **minder formeel**, ge zijt constant in **contact** met de familie, er is ook **minder structuur**.

B3: Iedereen heeft zijn tak nu wel bij ons. ... daar is dan ook dat **vertrouwen**.

C1: Als eerste heb ik dan **integriteit**, en dat op veel vlakken... **Passie** is ook een hele belangrijke waarde vind ik... **Fierheid** is ook een hele belangrijke... Ja en mijn vierde waarde is **openheid**, ik vind dat heel belangrijk, op elk vlak.

C2: **Eerlijkheid** vind ik persoonlijk heel belangrijk,... **Passie** voor het product en passie voor het beroep dat ge doet zijn ook echt heel belangrijk...

C3: Één is zeker iets wat valt onder **passie, gedrevenheid**, ja, die titels. Een tweede, die de brouwerij echt wel typeert zit hem veel meer in het **ondernemerschap, durven** de nek uitsteken, durven eens tegen de richting inzwemmen, ...

D1: Wat die concreet zijn, ja voor ons is dat een beetje de basis, gelijk dat ge de mensen **correct en eerlijk** behandelt, dat ge er heel **menselijk**, heel **toegankelijk**, heel **open**,als familie **respect** blijft hebben voor elkaar.

D2: **Respect, eerlijkheid**, ik denk dat dat wel de twee belangrijkste zijn. **Hard werken** zijn nog zo van die mooie klassiekers,... . **Menselijkheid** is ook wel iets wat we hoog in het vaandel dragen.

E1: Euhm, ja **ondernemerschap** is er toch wel eentje van, dat vinden we belangrijk. Euh... **Eerlijkheid. Respect** is ook bij ons een hele belangrijke.

	<p>E2: Ik denk, de familiale waarden die hier aanwezig zijn is respect. Is betrokkenheid, is ook een waarde vind ik ook wel. Integriteit, eerlijkheid, heel belangrijk. Zin voor initiatief,...</p> <p>F1 = G1: Ik denk dat dat voor ons echt gaat over de langetermijnvisie, en een soort degelijkheid, betrouwbaarheid, euhm...</p>
Bewaking familiale waarden	<p>A1: De bewaking zit erin dat mensen bij u in het bedrijf zitten en blijven. Ik denk ook dat ik die ook wel bewaak...</p> <p>A2: Euhm, ik denk het feit dat M.W. hier is is alleszinds de grootste bewaker van de waarden. Het feit dat hij hier rondloopt, dat hij hier alle dagen is, dat hij hier meekijkt, dat mensen voelen dat hij belangrijk is.</p> <p>A3: Ja, ik denk een beetje een mix van vanalles.</p> <p>A4: Dat is natuurlijk niet moeilijk om daar controle op te houden hé, zolang het bedrijf in handen blijft van de familie blijft het een familiebedrijf.</p> <p>B1: Ja ik denk toch wel dat ik daar in de kartrekker ben, dat ik da allemaal wat bewaak.</p> <p>B2: Ja ik en F. zullen dat allemaal wel wat bewaken.</p> <p>B3: Ja papa, dat is de oudste, die duwt iedereen wel in de juiste richting.</p> <p>C1: ... ge moet dat eigenlijk stimuleren bij de mensen. We willen dat het personeel meer affiniteit creëert met ons product.</p> <p>C2: Meer als "volg maar."</p> <p>C3: Wel, dat is juist wat we vandaag eigenlijk niet of onvoldoende gedaan hebben en doen.</p> <p>D1: Ja ik denk dat wij dat allemaal wel doen.</p> <p>D2: ... ik denk dat onze lijnen kort genoeg zijn om elkaar daar op te duiden moest er iets zijn wat niet naar onze normen gedaan wordt of uitgevoerd worden. Wie dat dan is, ik denk niet dat daar specifiek één iemand voor is aangeduid.</p> <p>E1: Ze staan in het charter, ja.</p> <p>E2: Ik denk dat, waarden is iets dat je moet in u hebben, zeker vanuit een top-down als voorbeeld moeten stellen, wij moeten daar naar acteren, dus waarden komen naar boven in de acties en hoe je jezelf gedraagt, eerder dan het uit te spreken.</p> <p>F1 = G1: Ja niet formeel, dat is eigenlijk een meer informeel proces.</p>
Bepaling familiale waarden	<p>A1: Ik denk iedereen, maar ik denk dat het wel uiteindelijk door mijn trechter moet geraken.</p> <p>A2: ...M. en ik...</p> <p>A3: M. zowiezo... ...mee worden bepaald door mogelijks A...</p>

	<p>A4: Dat is iets wat hoog in het vaandel wordt gedragen door de oprichter en waar de huidig gedelegeerd bestuurder ook enorm belang aan hecht.</p> <p>B1: Ja ik bepaal die maar dat zijn dingen die ontstaan door de gang van zaken hier he, dat vertrouwen enzo.</p> <p>B2: Ja F. en ik denk ik he...</p> <p>B3: Ja ik denk wij allemaal wel, zoals ik zei ik denk dat dat automatisch wordt gecreëerd door samen te werken.</p> <p>C1: ... alle verschillende disciplines op alle verschillende niveau's. Op die manier hebt ge dan een goede mix van de verschillende rollen en functies.</p> <p>C2: Ik denk dat ge dat meer in hogere functies moet doen, om het dan uit te werken en tot in één besluit te krijgen.</p> <p>C3: Een guiding-coalitie, wat wij noemen, dat is een groepje dat ik heb geselecteerd op basis van de verschillende achtergronden, de verschillende afdelingen, mensen waarvan we denken "die zijn daar wel in geïnteresseerd."</p> <p>D1: Ja wij, de familie, wij vier.</p> <p>D2: Ik denk dat dat wel deels historisch is bepaald. Voor ons komt het zowiezo van onze ouders, die waarden, en wij zullen daar misschien ergens een nieuwe touch aan geven of nog eentje toevoegen, maar ik denk dat de core voor ons gezien echt wel vanuit onze ouders komt. Ik veronderstel dat zij het ook van hun ouders hebben meegekregen,...</p> <p>E1: Ja ook mijn vader, samen ik, mijn broer en mijn vader, vanuit het eerste charter.</p> <p>E2: Ik denk dat het eerder zo is dat de waarden van het familiebedrijf bepaald worden door de familie.</p> <p>F1 = G1: Dat moet van alle aandeelhouders komen he, dat moet eigenlijk vanuit de familie komen.</p>
Overdracht familiale waarden	<p>A1: ... op een gegeven moment dat mijn waarden en normen mogen losgelaten worden en dat dat hun waarden en normen worden. Zeker niet die van mij, dat zou zelfs niet goed zijn want de maatschappij evolueert.</p> <p>A2: ... als ge het als kind niet aanpast omdat ge het niet doet uit uw eigen of omdat ge de kans niet krijgt, kan het niet slagen.</p> <p>A3: ... de kinderen zeer goed de mening van hun vader al kennen en dat dat voor hen ook fijn is dat die er zijn, dat zij op die manier ook de firma kunnen binnenkomen.</p> <p>A4: Door ze warm te maken, door ze gepassioneerd verhalen te vertellen over hoe het er aan toe gaat binnen de firma.</p>

B1: Ik wil dat bedrijf wel overlaten aan mijn kinderen, wij hebben die **knowhow** tenslotte...

B2: Ja er wordt inderdaad wel wat **familiaal** meegegeven... Op een bepaald moment zal **dat hun visie** ook gewoon zijn he, die van **de volgende generatie**, en zal de volgende generatie het bedrijf leiden en dat zullen ze met hun visie doen en niet die van ons.

B3: Ik denk dat dat toch een deel van de **opvoeding** is.

C1: Maar een goede **opvoeding** is zowiezo heel belangrijk, ...

C2: Ik denk ook gewoon door **opvoeding** denk ik, ale, in het idee dat de kinderen het gaan overnemen.

C3: Ja... ik denk eerlijk gezegd dat, ik voel dat nu al in die coalitie met de 9^e generatie, daar voelt ge al de **opvoeding** en de achterliggende...

D1: Dat is gewoon iets heel **natuurlijk**, uiteindelijk.

D2: Ja bij ons werd het zowiezo wel bij de **opvoeding** vroeger thuis meegegeven maar **door in het bedrijf te werken** merkt ge wel waarom.

E1: Ja zij kennen het **charter**... ... **herbekeken**...

E2: Het zou mij redelijk evident lijken dat hun waarden dan ook **aanwezig** zijn **bij de kinderen**.

F1 = G1: Ik denk dat ge het best allemaal **formaliseerd** en **bespreekt**, maar dat is natuurlijk een **lang proces**. ... **in dialoog** gaan met elkaar, dat is wel een belangrijk proces.

LIJST VAN DE GERAADPLEEGDE WERKEN

- Accountancy Vanmorgen. (2017, 16 februari). *Familiewaarden van onschatbare waarde voor concurrentiekracht*. Geraadpleegd op X via <https://www.accountancyvanmorgen.nl>
- Ainsworth, S., & Cox, J. W. (2003). Families divided: culture and control in small family business. *Organization Studies*, 24(9), 1463-1485.
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.
- Anderson, R.C., & Reeb, D.M. (2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *The journal of finance 2003*, Volume 58 (3)
- Aronoff, C. and Ward, J. (2001), *Family Business Values: How to Assure a Legacy of Continuity and Success*, Family Enterprise Publishers, Marietta, GA.
- Bedrijfsopvolging. *Wat is een familiebedrijf?* [Website]. (z.j.). Geraadpleegd op 12 november 2020 via <https://www.bedrijfsopvolging.nl>
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L.R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review 2012 25: 258*.
- Consultancy. *Familiebedrijven met sterke familiewaarden blinken meer uit*. [Website]. (2017, 20 maart). Geraadpleegd op 10 november 2020 via <https://www.consultancy.nl>
- De Boer, Fijgje. (2011). De Grounded Theory Approach: een update. *Kwalon 2011* (16) 1.
- Dekker, J. (2014). *Een familiecharter, iets voor u?* [Website]. Geraadpleegd op 7 februari 2021 via <http://vhgfamilieadviseurs.be>
- De Kok, J. M., Uhlaner, L. M., & Thurik, A. R. (2006). Professional HRM Practices in Family Owned-Managed Enterprises*. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 441-460.
- Deloitte. (2016). *Next-generation family businesses. Evolution keeping family values alive*. Geraadpleegd op 10 november 2020 via <https://www2.deloitte.com>
- Depuydt, P. (2019, 11 mei). Belgische familiebedrijven presteren en renderen beter dan al de rest. *De Tijd*. Geraadpleegd op 10 november via <https://www.tijd.be>

- De Unie voor Zelfstandige Ondernemers. Tips voor een geslaagde opvolging. [Website]. (2019). Geraadpleegd op 12 november via <https://www.unizo.be>
- Dingemans, K. Ultiem stappenplan voor het coderen van interviews [Website]. (2017). Geraadpleegd op 28 april 2021 via <https://www.scribbr.nl/>
- Duh, M., Belak, J., & Milfelner, B. (2010). Core values, culture and ethical climate as constitutional elements of ethical behaviour: Exploring differences between family and non- family enterprises. *Journal of business ethics*, 97(3), 473-489.
- Dyer, W. (2018). Are Family Firms Really Better? Reexamining "Examining the 'Family Effect' on Firm Performance". *Family Business Review*, 31(2), 240-248.
- Erasmus centre for family Business, BDO, & Rabobank (2017). Van onschatbare waarde(n). Onderzoek waardenoverdracht bij familiebedrijven.
- Erasmus centre for family Business, BDO, & Rabobank (2017). *Familiebedrijven presteren beter dan andere ondernemingen. Van onschatbare waarde(n) - Nieuw onderzoek 2017.*
- FBN Belgium. De federatie van familiebedrijven in België. [Website]. (z.j.). Geraadpleegd op 24 oktober 2020 via <https://www.fbnbelgium.be>
- Flören, R.H., & Geerlings, J.R. (2006). Eigendom in het familiebedrijf en investeringsbehoefte bedrijf: Een kwantitatief onderzoek. Nyenrode Business Universiteit Center for Entrepreneurship.
- Flören, R.H., & Geerlings, J.R. (2006). Basisprincipes voor eigendomsplanning als uitgangspunt voor goed bestuur in het familiebedrijf. *Tijdschrift voor Ondernemingsbestuur*.
- FOD Economie (2018, 27 februari). Corporate governance. [Website]. Geraadpleegd op 15 maart 2020 via <https://economie.fgov.be>
- Geerts, R. (2019, 7 juni). 3 tips om je kinderen voor te bereiden op de overname van het familiebedrijf. *Bol Adviseurs*. Geraadpleegd op 7 februari 2021 via <https://blog.boladviseurs.nl>
- Gehman, J., Trevino, L. K., & Garud, R. (2013). Values work: A process study of the emergence and performance of organizational values practices. *Academy of Management Journal*, 56, 84-112.

- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & MoyanoFuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative science quarterly*, 52(1), 106-137.
- Heijboer, I. (2017, 22 augustus). Draag familiewaarden goed over. *AGF*. Geraadpleegd op 8 oktober 2020 via <https://www.agf.nl>
- Khanin, D. (2013). How to reduce turnover intentions in the family business: Managing centripetal and centrifugal forces. *Business Horizons*, 56(1), 63-73.
- Martínez-Romero, M. J., & Rojo-Ramírez, A. A. (2015). SEW: Looking for a definition and controversial issues. *European Journal of Family Business* 6, 1-9.
- Maurissen, J., "Familiebedrijven", Hasselt, 2020, (Powerpoint van de heer J. Maurissen tijdens een van de gastleggen KMO & Familiebedrijven).
- Minichilli, A., Nordqvist, M., Corbetta, G., & Amore, M. (2014). CEO Succession Mechanisms, Organizational Context, and Performance: A Socio-Emotional Wealth Perspective on Family-Controlled Firms. *Journal of Management Studies*, 51(7), 1153-1179.
- MT/Sprout. (2017, 28 april). Waarom elk bedrijf heldere kenwaarden moet hebben. Geraadpleegd op 8 oktober 2020 via <https://mtsprout.nl>
- Murphy, L., Huybrechts, J., & Lambrechts, F. (2019). The Origins and Development of Socioemotional Wealth Within Next-Generation Family Members: An Interpretive Grounded Theory Study. *Family Business Review* 2019, Vol. 32(4) 396-424
- Nordqvist, M. (2016). Socio-symbolic ownership: Extending the socio-emotional wealth perspective. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 14(3), 244-257.
- Oomen, S. (2017, 21 november). *Hoe creëer je nu echt meerwaarde uit waarden?* Geraadpleegd op 21 mei 2021 via <https://www.bdo.nl>
- Parada, M. J. (2010). *Narratives: a powerful device for values transmission in family business*.
- Prent, M. (2017, 24 oktober). *Het expliciet maken van familiewaarden*. Geraadpleegd op 8 oktober 2020 via <https://www.bdo.nl>
- Prent, M. (2019, 6 maart). De betekenis van 'waarden' en 'cultuur' binnen het Familiebedrijf [Online Forum Bericht]. Bericht geplaatst op <https://www.linkedin.com>

Rokeach, M. (1968), *Beliefs, Attitudes and Values: A Theory of Organization and Change*, Josey-Base, San Francisco, CA.

Tàpies, J., & Fernández, M. (2010). Values and longevity in family business: evidence from a cross-cultural analysis. *IESE Business School - University of Navarra*.

Vandeput, P. (z.j.). Familiale governance in een notendop. [Website]. Geraadpleegd op 19 maart 2020 via <https://vanhavermaet.be>

Voordeckers, W., Hendrix, K., & Lambrechts, F. (z.j.). De koers van familie zaken. STERCK.Magazine. Geraadpleegd op 10 maart 2021 via <https://www.uhasselt.be>

Zellweger, T. (2017). Managing the family business. In T. Zellweger, *Managing the family business* (p. 527). Zwitserland: Edward Elgar.

Appendix A: interviewleidraad

Vraag 1: Wie bent u en wat is uw functie? Vertel eens iets meer over uzelf?

Vraag 2: Hoe lang werkt u al in het familiebedrijf?

Vraag 3: Een familiebedrijf, wat is dat nu juist volgens u?

Vraag 4: Zou u mij iets meer kunnen vertellen over het familiebedrijf waarvoor u werkt?

- a) In welke sector is het bedrijf actief?
- b) Hoe lang bestaat het familiebedrijf al?
- c) Hoeveel generaties lang al bestaat het familiebedrijf?
- d) Hoeveel werknemers werken er momenteel?
- e) Werken er ook niet-familieleden? Zo ja, worden deze anders behandeld t.o.v. familieleden?

Vraag 5: Hoe bent u terecht gekomen bij dit bedrijf? Bent u uit eigen interesse hier gaan werken of werd dit eerder van u verwacht?

- a) Was het moeilijk voor u om in het bedrijf te stappen? Zo ja, waarmee heeft u geworsteld?
- b) Wat heeft u over de streef getrokken om in het familiebedrijf te gaan werken?

Vraag 6: Wat zijn volgens u de voordelen om te werken in een familiebedrijf?

Vraag 7: Wat zijn volgens u de nadelen om te werken in een familiebedrijf?

Vraag 8: Bent u lid van de raad van bestuur, de familieraad, of andere?

Vraag 9: Wat verstaat u onder familiale waarden in een familiebedrijf?

- a) Welke familiale waarden zijn er aanwezig in het familiebedrijf? En geef er telkens een voorbeeld hoe dit tot uiting komt in het bedrijf.
- b) Hoe worden de familiale waarden binnen het bedrijf bewaakt?
- c) Wie bepaalt er mee de familiale waarden?

Vraag 10: Hoe worden deze familiale waarden overgedragen naar de volgende generatie?

Vraag 11: Hebben niet-familiale werknemers ook invloed op de familiale waarden volgens u?

Vraag 13: Indien u een familielid bent, is er een familiaal charter opgesteld binnen het bedrijf? Zo ja, worden hier bepaalde familiale waarden in opgenomen?

Vraag 14: Denkt u dat familiale waarden het familiebedrijf een concurrentievoordeel kunnen opleveren?

- a) Zo ja, waarom/hoezo denkt u dat?

b) Hoe komt dit tot uiting in het familiebedrijf waar u voor werkt?

Vraag 15: Om af te sluiten zou ik nog graag polsen naar uw mening over het belang van familiebedrijven in België.

Vraag 16: Heeft u misschien nog aanvullingen of is er iets wat ik naar uw gevoel nog niet besproken heb?