



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Rol transities gedurende successie: de impact van het successieproces

Manon Derhaeg

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting
accountancy, financiering en fiscaliteit

PROMOTOR :

Prof. dr. Sigrid VANDEMAELE

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

2021
2022



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Rol transities gedurende successie: de impact van het successieproces

Manon Derhaeg

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting accountancy, financiering en fiscaliteit

PROMOTOR :

Prof. dr. Sigrid VANDEMAELE

BEGELEIDER :

De heer Seppe CROONEN

Woord Vooraf

Als afronding van mijn opleiding Handelswetenschappen, met afstudeerrichting Accountancy, Financiering en Fiscaliteit, aan de Universiteit van Hasselt koos ik ervoor om een masterproef op te stellen met het volgende onderwerp 'Rol transities gedurende successie: de impact van het successieproces.'

Om dit onderwerp uit te werken heb ik beroep gedaan op verschillende familiebedrijven. Door het afnemen van diepte-interviews en dit terug te koppelen aan de uitgewerkte literatuurstudie heb ik geleerd verbanden te leggen en inzichten te verwerven. Het schrijven van deze masterproef was dan ook een leerrijk traject. Ik heb hier dan ook met veel energie en enthousiasme aan gewerkt.

Echter zou deze masterproef niet tot stand zijn gekomen zonder hulp van enkele personen. Graag wil ik volgende personen bedanken aangezien zij hebben bijgedragen tot het tot stand komen van dit werk.

- Promotor prof. dr. Sigrid Vandemaele en copromotor de heer Seppe Croonen voor de begeleiding, adviezen en feedback;
- De geïnterviewde familiebedrijven voor de medewerking en hun beschikbaarheid;
- Universiteit Hasselt voor het ter beschikking stellen van de infrastructuur, met behulp van de bibliotheek kon mijn literatuurstudie tot stand komen;
- Medestudenten en gezin voor de steun doorheen mijn studie.

Manon Derhaeg

Diepenbeek, mei 2022

Samenvatting

Doel

De opvolging in familiebedrijven is het meest bestudeerde onderwerp in onderzoek naar familiebedrijven (Sharma, 2004; Le Breton-Miller, Miller en Steier, 2004). De grootste uitdaging, voor het voortbestaan van familiebedrijven is de opvolging, en de meeste bedrijven hebben geen plannen in dit opzicht (Martin-Cruz, Barros Contreras, Hernangómez Barahona & Pérez Fernández, 2020). Uit onderzoek komt naar voor dat rol transities en successie bereidheid van de overlater en overnemer factoren zijn die een invloed uitoefenen op het opvolgingsproces (Cadieux, 2007; Dyck, Mauws, Starke & Mischke, 2002; de Pontet, Wrosch & Gagne, 2007; Michael-Tsabari & Weiss, 2015; Marler, Botero & De Massis, 2017). Daarnaast is de wetenschappelijke literatuur met betrekking tot eigendomsoverdracht binnen familiebedrijven momenteel erg beperkt. De algemene onderzoeksdoelstelling van deze masterthesis is het aanpakken van de huidige tekortkomingen in de wetenschappelijke literatuur en een antwoord bieden op de onderzoeksvraag: "Hoe heeft de vorm van eigendomsoverdracht als onderdeel van het successie proces een impact op de rol transitie?"

Methodologie

Om dit mogelijk te maken werden zeven overnemers en drie overlaters van vijf Limburgse familiebedrijven benaderd voor een diepte-interview. De steekproef bestaat uit twee familiebedrijven waarin schenking als vorm van eigendomsoverdracht van eerste naar tweede generatie is gekozen en uit drie familiebedrijven waarin de verkoop van aandelen van eerste naar tweede generatie als vorm van eigendomsoverdracht is toegepast.

Resultaten

De resultaten van dit onderzoek brengen enkele nieuwe bevindingen naar boven. De eerste algemene conclusie is dat de successie bereidheid van zowel overlater als overnemer een effect uitoefent op zowel de eigendomsoverdracht als de rol transitie. Alle overlaters en vijf van de zes overnemers in het onderzoek waren successie bereid op het moment van de eigendomsoverdracht. De overnemers spreken enerzijds de overlaters aan om de eigendomsoverdracht te overwegen en vervolgens uit hun rol als leider te treden. Anderzijds hebben overnemers de wens om meerderheidsaandeelhouder te worden. De overlaters in het merendeel van de onderzochte familiebedrijven zijn bereid gevolg te geven aan de eigendomsoverdracht soms met behoud van controle. De invloed van de successie bereidheid op de rol transitie uit zich ten gevolge van de eigendomsoverdracht. Zo blijkt uit het onderzoek dat successie bereide overnemers voor de eigendomsoverdracht in sommige gevallen reeds zetelen in het bestuur van het familiebedrijf maar de effectieve beslissingsbevoegdheid binnen het bestuur ontstaat pas na de eigendomsoverdracht. Op het vlak van de overlaters wordt er vastgesteld dat de overlaters die de rol van leider voor de

overdracht van eigendom hadden na de eigendomsoverdracht de rol van consultant op zich namen, lid werden van de Raad van Bestuur of geen enkele rol meer uitoefenden.

Inzake de invloed van de eigendomsoverdracht op de rol transitie kan geconcludeerd worden dat de wijze van eigendomsoverdracht bepalend kan zijn inzake de rol transitie. Uit de resultaten blijkt dat bij een schenking van de aandelen de rollen van overnemer en overlater tijdens het opvolgingsproces aanzienlijk verschillend zijn tussen de onderzochte familiebedrijven en de literatuur. De overlater kan veranderen van zijn rol als leider naar geen rol terwijl de rol van de overnemer verandert van zelfstandige helper naar leider omwille van een plotselinge gebeurtenis bijvoorbeeld ernstige ziekte. Daarnaast kan de overlater na de eigendomsoverdracht verscheidene rollen opnemen binnen het familiebedrijf, namelijk de rol van consultant als vertegenwoordiger en zelfs een meer doorslaggevende controlerende rol. Het aanhouden van meerdere rollen door de overlater is mogelijk door de opgezette controlestructuur die gepaard gaat bij het schenken van de aandelen.

Wat de verkoop betreft toont het onderzoek aan dat in deze vorm van eigendomsoverdracht de overlaters bewegen van leiders naar geen rol. Terwijl de overnemers simultaan bewegen van manager naar leider. Indien een gezamenlijke regering fase plaatsvindt introduceert de overlater de overnemer aan zijn zakenrelaties. Na de overdracht blijft de overnemer de rol van leider behouden met het verschil dat de overnemer het volledige leiderschap op zich neemt.

Tot slot wordt er geconcludeerd dat de verkoop van aandelen als vorm van eigendomsoverdracht duidelijkheid schept in verband met de afsluiting van de centrale rol van de overlater in het familiebedrijf, waardoor de overnemer de rol van leider kan innemen. Ook indien de overlaters het familiebedrijf niet volledig kunnen loslaten en regelmatig aanwezig zijn op het familiebedrijf zorgt de verkoop van aandelen ervoor dat de overnemer als leider kan opereren zonder invloed van de overlater.

Waarde van het onderzoek

De bevindingen zijn gebaseerd op een onderzoek onder 5 Belgische familiebedrijven waarin de eigendomsoverdracht heeft plaatsgevonden van eerste generatie op tweede generatie en vormt slechts een startpunt om te begrijpen hoe de eigendomsoverdracht een impact uitoefent op de rol transitie van zowel overnemer als overlater. Als gevolg hiervan opent dit onderzoek interessante wegen voor toekomstig onderzoek.

Verder werd in dit onderzoek reeds duidelijk dat de vorm van eigendomsoverdracht een belangrijke impact heeft op de rol van de schoonfamilie binnen het familiebedrijf. Echter is dit niet veralgemeenbaar zoals in de beperkingen besproken. Vervolgens is het onderzoeken van de impact van de vorm van eigendomsoverdracht op de rol transitie van de schoonfamilie een interessante piste om dit onderzoek nog te verruimen. Daarnaast vond de eigendomsoverdracht in de onderzochte familiebedrijven steeds plaats naar meerdere overnemers. Toekomstig onderzoek

zou ook dieper kunnen ingaan op de impact van de vorm van de eigendomsoverdracht op de rol transitie van één enkele overnemer in vergelijking met familiebedrijven waarin meerdere overnemers aanwezig zijn.

Vervolgens wordt in de resultaten besproken dat, indien aanwezig, het de opgebouwde controlestructuur is die een invloed uitoefent op de rol transitie van zowel overlater als overnemer. Toekomstig onderzoek kan dieper ingaan op welke impact een opgebouwde controlestructuur heeft op de rol transities van beide partijen en hoe dit verschilt indien er geen controlestructuur aanwezig is.

Tenslotte werden de thema's die aangehaald werden in de literatuurstudie bevestigd en kan er in verder onderzoek nagegaan worden hoe deze thema's aan elkaar gecorreleerd kunnen zijn.

Beperkingen

Dit onderzoek bevat enkele beperkingen die het waard zijn om te vermelden. Eerst en vooral zijn enkel Limburgse familiebedrijven opgenomen in dit onderzoek. Hierdoor is de geografische reikwijdte eerder beperkt, hetgeen vraagt om verder onderzoek dat het bereik uitbreidt.

Een tweede beperking is dat niet alle overlaters en overnemers per familiebedrijf zijn geïnterviewd. In elk familiebedrijf in ons onderzoek is een eigendomsoverdracht gebeurd naar meerdere overnemers. Het interview heeft in geen enkel familiebedrijf met iedere overlater en overnemer plaatsgevonden.

Vervolgens werd er in deze studie geen onderscheid gemaakt tussen kleine en grote familiebedrijven, in toekomstig onderzoek zou dit eventueel wel gedaan kunnen worden om zo te onderzoeken of er verschillen bestaan tussen de rol transities van overlater en overnemer.

Daarnaast was het aantal deelnemers voldoende om een eerste verkennende blik te werpen op dit onderwerp. Wanneer we deze bevindingen op grotere schaal zouden generaliseren is er nieuw onderzoek nodig om te kunnen bevestigen of deze bevindingen ook op grotere schaal kloppen.

Ten slotte waren de meeste respondenten heel open, maar we moeten er steeds rekening mee houden dat niet alle deelnemers volledig eerlijk geweest zijn of informatie achtergehouden kunnen hebben.

Inhoudsopgave

| | |
|--|----|
| Woord Vooraf | 1 |
| Samenvatting op einde aanpassen! | 3 |
| Inhoudsopgave | 7 |
| 1 Probleemstelling | 9 |
| 2 Literatuurstudie | 13 |
| 2.1 Intra-familiale opvolging | 13 |
| 2.2 Eigendomsoverdracht | 14 |
| 2.3 Verkoop van de aandelen | 15 |
| 2.4 Erfenis | 15 |
| 2.4.1 Testament | 15 |
| 2.4.2 Schenking | 16 |
| 2.5 Determinanten van succesvolle transitie | 16 |
| 2.6 Successie bereidheid | 17 |
| 2.6.1 Successie bereidheid overlater | 17 |
| 2.6.2 Successie bereidheid overnemer | 18 |
| 2.7 Successie gerelateerde rol transitie | 19 |
| 2.7.1 Driecirkelmodel | 19 |
| 2.7.2 Rol transitie | 19 |
| 2.8 Relatie rol transitie en successie bereidheid | 21 |
| 2.9 Rol transitie in overdracht | 22 |
| 3 Methodologie | 25 |
| 3.1 Gefundeerde theoriebenadering | 25 |
| 3.2 Theoretische bemonstering | 25 |
| 3.3 Gegevensverzameling en analyse | 28 |
| 3.4 Het coderingsproces | 29 |
| 3.5 Resultaten | 32 |
| 3.5.1 Verandering in rollen | 32 |
| 3.5.2 De relatie tussen rol transitie en successie bereidheid | 37 |
| 3.5.3 De invloed van de vorm van eigendomsoverdracht op de rol transitie | 39 |
| 4 Discussie | 43 |
| 4.1 Algemene conclusies | 43 |
| 4.2 Beperkingen | 45 |
| 4.3 Vervolgonderzoek | 46 |
| 5 Bibliografie | 47 |
| 6 Appendix | 55 |
| 6.1 Tarieven erfbelasting | 55 |
| 6.1.1 Tarief erfbelasting Vlaamse Gewest | 55 |
| 6.1.2 Tarief erfbelasting Brussels Hoofdstedelijk Gewest | 56 |
| 6.1.3 Tarief erfbelasting Waalse Gewest | 56 |
| 6.2 Tarieven schenkbelasting | 57 |

| | |
|---|----|
| 6.3 Rollen en motieven in het driecirkelmodel | 57 |
| 6.4 Vragenlijst..... | 58 |
| 6.5 Interviews | 61 |
| 6.5.1 Interview A1..... | 61 |
| 6.5.2 Interview A2..... | 65 |
| 6.5.3 Interview A3..... | 68 |
| 6.5.4 Interview B1..... | 69 |
| 6.5.5 Interview B2..... | 73 |
| 6.5.6 Interview C1..... | 76 |
| 6.5.7 Interview C2..... | 80 |
| 6.5.8 Interview D1 | 83 |
| 6.5.9 Interview E1..... | 86 |
| 6.5.10 Interview E2 | 90 |

1 Probleemstelling

Uit de media en literatuur (Birley, 1986; Kets De Vries, 1993) blijkt dat slechts 30% van de familiebedrijven een succesvolle overdracht naar de tweede generatie realiseert. Bij de derde generatie blijft minder dan 10% over. Een vijfde generatie die succesvol aan het roer staat van hetzelfde familiebedrijf is dus uitzonderlijk (Birley, 1986; De Tijd, 2019; Kets de Vries, 1993). Een mogelijke oorzaak is te wijten aan een te kleine pool van talent om uit te putten, dat vervolgens zorgt voor complicaties omtrent de emotionele factoren van de inzittenden en opvolgers (Dyer, 1986; Lansberg, 1999; Miller, Steier en Le Breton-Miller, 2003). Daarnaast vormen vertrouwen en communicatie tussen familieleden ook een aanzienlijk probleem tijdens het opvolgingsproces (Morris, Williams en Nel, 1996).

Uit onderzoek van Kesner en Sebra (1994) komt voort dat er aanzienlijk bewijs bestaat om te stellen dat de aanwezigheid van een bewuste organisatorische planning en voorbereiding één van de belangrijkste factoren is bij het verzekeren van een effectieve opvolging (Charleston, Davis & Lyden, 1997). Daarnaast zijn de persoonlijke relaties binnen de familie en tussen familiale en niet-familiale werknemers van het bedrijf een factor die invloed uitoefent op het opvolgingsproces. Naast voorgaande factoren zijn rol transities een beïnvloedende factor (Cadieux, 2007; Dyck, Mauws, Starke & Mischke, 2002), evenals de successie bereidheid van zowel de overnemer als overlater (Cadieux, 2007; de Pontet, Wrosch & Gagne, 2007; Michael-Tsabari & Weiss, 2015; Marler, Botero & De Massis, 2017). Er zal in deze masterproef dieper ingegaan worden op deze laatste twee beïnvloedende factoren.

De opvolging in familiebedrijven is het meest bestudeerde onderwerp in onderzoek naar familiebedrijven (Sharma, 2004; Le Breton-Miller, Miller en Steier, 2004). Zoals hierboven besproken is de grootste uitdaging, voor het voortbestaan van familiebedrijven de opvolging, en de meeste bedrijven hebben geen plannen in dit opzicht (Martin-Cruz, Barros Contreras, Hernangómez Barahona & Pérez Fernández, 2020). De opvolging is het proces waarbij leiderschap en/of eigendom over het bedrijf van de ene generatie op de andere wordt overgedragen. Dit omvat ook de dynamieken die zich voordoen voorafgaand als in de nasleep van de transitie (Shepherd & Zacharakis, 2000).

Een belangrijk inzicht uit onderzoek van De Massis, Chua en Chrisman (2008) is dat het type van opvolgingsroute dat een familie kiest waarschijnlijk van invloed zal zijn op de toekomstige prestaties van het bedrijf. In het geval van overdracht van een familiebedrijf binnen dezelfde familie, kan deze daad worden gezien als de blijvende inzet van een familie voor ondernemerschap, wat zowel een vertrek van de huidige eigenaar-managers als de intrede van de volgende generatie vertegenwoordigt (Wennberg, Wiklund, Hellerstedt & Nordqvist, 2011). Op deze intra-familiale opvolging zal verder gefocust worden.

Het opvolgingsproces houdt de stappen in die nodig zijn om de opvolging binnen het familiebedrijf goed voor te bereiden en af te ronden. Het opvolgingsproces wordt ook successieplanning genoemd. Het doel van het proces is de overdracht van leiderschap en eigendom naar de opvolger (Companjen, 2021). Het opvolgingsproces is niet alleen belangrijk omdat het voor veel ondernemers een éénmalige gebeurtenis is, maar ook omdat er rekening moet worden gehouden

met een breed scala aan kwesties, waaronder financieel-strategische, juridische, fiscale en sociaal-emotionele kwesties (Zellweger, 2017, p. 203). Volgens Kesner en Sebor (1984) heeft de opvolging niet alleen gevolgen voor de leden van de organisatie, maar ook voor het economische en politieke klimaat van het bedrijf (Stavrou, 2003).

In een overzicht van de huidige stand van kennis over de opvolging van familiebedrijven, wordt er benadrukt dat eigendomsoverdracht binnen familiebedrijven een gebied is waarover we weinig weten (Long & Chrisman, 2013). Aangezien er een gap bestaat in de kennis over de invloed van de vorm van eigendomsoverdracht op rol transitie, zal hier verder onderzoek naar worden gedaan in deze masterproef. De bijdrage van dit onderzoek zal zich situeren in een beter inzicht verwerven in de eigendomsoverdracht van familiebedrijven, alsook in de rol transitie van zowel overlater als overnemer tijdens het successieproces.

Tijdens het successieproces zullen de rollen van zowel de overlater en de opvolger veranderen, dit noemt men rol transitie. De overgangperiode van rollen en verantwoordelijkheden kan leiden tot verwarring over wie de leiding heeft en tot frustraties en irritaties bij de overlater, opvolger, werknemers en andere belanghebbenden (Zellweger, 2017, p. 243). Zo blijkt dat het loslaten van het familiebedrijf door de overlater één van de moeilijkste aspecten is bij eigendomsoverdracht. Uit een enquête komt naar voor dat bij 60% ondervraagde familiebedrijven de voormalige eigenaar nog steeds actief is in het bedrijf na de overdracht. Deze kan één van volgende functies aannemen: (mede-) directeur, adviseur, lid van de Raad van Bestuur of de Raad van Advies enzovoort (Jongkind, z.d.). In het onderzoek van Marler, et al., (2017) komt ook naar voor dat successie bereidheid van de inzittende een invloed uitoefent op de effectiviteit van rol transitie.

Tot slot bespreken we de successie bereidheid van de opvolger. Uit de literatuur blijkt dat familieleden van de volgende generatie geen sterke intentie hebben om het familiebedrijf over te nemen (Zellweger, Sieger & Englisch, 2012 geciteerd in Zellweger, 2017, p. 211). Ernst & Young voerde in 26 Europese landen een diepgaande studie uit bij 28.000 studenten omtrent de bereidheid om het familiebedrijf van hun ouders over te nemen. Hieruit bleek dat 23% niet zeker was of ze in de voetsporen van hun ouders zouden lopen. Verder was slechts 7% van de ondervraagden bereid om na hun studies onmiddellijk in het bedrijf te stappen (Bloemen, 2013).

Bovenstaande informatie benadrukt de relevantie van het centrale thema van deze masterproef. Hieruit volgt de centrale onderzoeksvraag "Hoe heeft de vorm van eigendomsoverdracht als onderdeel van het successie proces een impact op de rol transitie?" Onderstaande vragen helpen bij het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag.

a. Wat is rol transitie?

Aan de hand van de eerste deelvraag wordt de rol transitie als beïnvloedende factor van het opvolgingsproces uiteengezet. Een rol transitie is een verandering in de functies en verantwoordelijkheden van de betrokken partijen, namelijk de overlater en de overnemer. Daarnaast is het ook een verandering in zelfbegrip van beide partijen. Rol transitie gaat verder dan hun directe bestuur rollen binnen het bedrijf (Zellweger, 2017, p.253).

b. Wat is successie bereidheid?

Naast rol transitie zal er dieper ingegaan worden op de beïnvloedende determinant successie bereidheid. We definiëren de successie bereidheid van de opvolger als volgt: 'de bereidheid van de opvolger om het familiebedrijf over te nemen' (Sharma, Chrisman & Chua, 2003). Naast de successie bereidheid van de opvolger is er de bereidheid van de overlater om mentaal afstand te nemen van het familiebedrijf. Sommige overlaters willen maar al te graag het familiebedrijf loslaten en overhandigen aan de volgende generatie (Zellweger, 2017, p 219).

c. Wat is reeds geweten over relatie successie bereidheid – rol transitie?

Aan de hand van deze deelvraag wordt er onderzocht hoe de al dan niet successie bereidheid van overlater en overnemer een invloed kan hebben op de rol transitie. Het is belangrijk om na te gaan of de overlater successie bereid is of niet, aangezien de inzittende krachtige actoren zijn vanwege hun vermogen om het opvolgingsproces vorm te geven door het te faciliteren, te accepteren of uit te stellen (Handler, 1990; Long & Chrisman, 2013; Morris, Williams, Allen & Avila, 1997). Hoewel de inzittende de sleutel heeft tot verschillende aspecten van de opvolging, moet ook de opvolger bereid zijn om nieuwe rollen op zich te nemen en initiatief te tonen in het proces (Long & Chrisman, 2013). Een effectieve rol transitie vindt plaats indien de overlater en overnemer wederzijds overeenstemming bereiken over de verantwoordelijkheden die verband houden met hun nieuwe rollen en bereid zijn zich in te zetten voor deze nieuwe verantwoordelijkheden (Cabrera-Suárez, 2005).

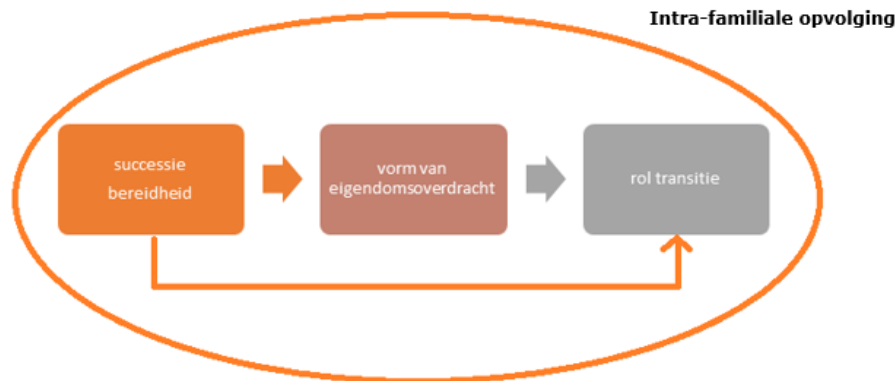
d. Hoe zijn het type overdracht en rol transitie met elkaar verbonden?

Tot slot zal de verbondenheid tussen het type overdracht en rol transitie onderzocht worden. Uit de literatuur (Nicholson, 1984) blijkt dat rol transitie een blijvende impact kunnen hebben op zowel het individu als de organisatie, zeker in het kader van opvolging (Nicholson, 1984). Verder is er geweten dat een gedeelte van de wenselijke opvolging resultaten rond de effectiviteit van rol transitie tussen overlater en overnemer draait (Cadieux, 2007; Dyck et al., 2002; Handler, 1990 geciteerd in Marler et al., 2017). Echter is er geen bestaande literatuur over hoe het type overdracht en de rol transitie met elkaar verbonden zijn. Dit vormt de kern van het onderzoek en zal aan de hand van interviews beantwoord worden.

Om de centrale onderzoeksvraag en deelvragen te beantwoorden is de rest van de masterproef als volgt gestructureerd. Hoofdstuk 2 bevat een literatuurstudie die als doel heeft de verschillende concepten te definiëren en de invloeden op rol transitie verder te verkennen. In hoofdstuk 3 wordt de methodologie uiteengezet. In hoofdstuk 4 bespreken we de bevindingen uit ons onderzoek alsook de belangrijke nieuwe onderzoek avenues en beperkingen van dit onderzoek.

2 Literatuurstudie

Dit hoofdstuk bevat een theoretisch kader waarin eerst het concept intra-familiale opvolging wordt uiteengezet. Vervolgens worden de verschillende vormen van eigendomsoverdrachten besproken. Verder worden de determinanten besproken die bijdragen tot een succesvolle opvolging en wordt er dieper ingegaan op de determinanten successie bereidheid en rol transities. Tot slot worden relaties tussen de verschillende concepten toegelicht.



Figuur 1 conceptueel model

2.1 Intra-familiale opvolging

Chua, Chrisman en Sharma (1999) definiëren een familiebedrijf als volgt: "Een familiebedrijf is een bedrijf dat dominant gecontroleerd wordt door een familie met de visie om mogelijks de familiale controle over generaties heen te behouden" (Chua, Chrisman en Sharma, 1999). Dit duurzame karakter kan worden gewaarborgd aan de hand van het intra-familiaal opvolgingsproces.

Het intra-familiaal opvolgingsproces bestaat uit de acties, ontwikkelingen en gebeurtenissen die de overdracht van één familielid naar het volgende lid beïnvloeden (De Massis et al., 2008). Er zijn normalerwijze twee partijen betrokken bij het proces van de overdracht van het familiebedrijf, namelijk de huidige eigenaar en volgende generaties (Ghee, Ibrahim & Abdul-Halim, 2015). Tijdens het opvolgingsproces zal de huidige eigenaar, ook de incumbent genoemd, zijn positie afstaan en volgt een familielid de incumbent op (De Massis et al., 2008). Binnen deze masterproef zal gewerkt worden met de term overlater om de incumbent aan te duiden en overnemer om de opvolger aan te duiden.

Verder bevat het opvolgingsproces enerzijds het plannen en anderzijds het uitvoeren van de overdracht van leiderschap en/of eigendom (De Massis et al., 2008). Leiderschap overdracht omvat de overdracht van de verantwoordelijkheid over het lopend management van het bedrijf van de senior naar junior generaties. Eigendomsoverdracht omvat het overdragen van aandelen of andere eigendomsdeelnemingen van een senior naar junior generatie, dit vindt vaak plaats rond pensioen- en vermogensplanning evenementen (Blumentritt, Mathews & Marchisio, 2013).

Tot slot is er ook een onderscheid tussen intra-familiale en externe eigendomsoverdracht. We definiëren intra-familiale eigendomsoverdracht als een eigendomsoverdracht die plaatsvindt wanneer één of meerdere leden van het kerngezin of de directe familie het eigendom van het familiebedrijf overlaten in handen van een opvolger, namelijk de echtgenoot of kinderen. Externe eigendomsoverdracht vindt daarentegen plaats indien niet-familieleden het eigendom overnemen (Wennberg et al., 2011).

2.2 Eigendomsoverdracht

Eigendom opvolging en management opvolging zijn twee verschillende, maar nauw verbonden processen in familiebedrijven (Haag, 2012). Management-en eigendomsoverdracht kunnen gelijktijdig plaatsvinden. Echter blijkt dat in veel gevallen management en eigendom in opeenvolgende stappen worden doorgegeven. Bij vele opvolgingen gaat de management overdracht vooraf aan de eigendomsoverdracht (Zellweger, 2017, p.248). Beide soorten opvolgingen kunnen decennialang zorgvuldig gepland zijn of kunnen worden opgelegd door een plotselinge gebeurtenis, bijvoorbeeld naar aanleiding van een sterfgeval (Haag, 2012). Enkele schattingen van de tijd verstreken tussen een eerste gesprek over opvolging en de daadwerkelijke overdracht van zowel management en eigendom, concluderen dat er een gemiddelde lengte van 6,5 jaar is voor intra-familiale opvolging (Zellweger, 2017, p.248).

In het algemeen kan een intra-familiale eigendomsoverdracht gefinancierd worden op twee manieren. Enerzijds dient de overnemer de aandelen over te kopen, met andere woorden uitkopen. Anderzijds kan de overlater de aandelen overdragen zonder een compensatie te vragen, dit omvat erfenis en schenking (Janssen, Vancauteran, Vandemaele & Voordeckers, 2020). Uit het onderzoek van Janssen et al., (2020) blijkt dat indien de opvolger de aandelen heeft overgekocht, hij over de discretie beschikt om de toekomst te benadrukken en zich minder geneigd voelt om familietradities te volgen in vergelijking met een door de overlater gefinancierde opvolger (Janssen et al., 2020).

De financiële en juridische aspecten van eigendomsoverdracht behoren tot de formele kant van de successie. De formele kant blijkt eenvoudiger te zijn, aangezien dit gepland kan worden. Er bestaan namelijk wettelijke kaders omtrent belastingzaken, ook kan een specialist worden ingehuurd om de relevante alternatieven te beoordelen. Emoties, relaties en de overdracht van waarden en kennis behoren tot de informele kant. Deze informele aspecten kunnen niet op dezelfde manier worden gepland als formele aspecten (Melin et al., 2007 geciteerd in Sund et al., 2015). Verder worden enkele eigendomsoverdrachten besproken in het kader van de Belgische wetgeving.

2.3 Verkoop van de aandelen

Ten eerste biedt de verkoop van aandelen van het familiebedrijf aan één of meerdere overnemers voordelen. Het valt buiten het toepassingsveld van een aantal obstakels uit het Belgisch erfrecht en is vrijgesteld van registratierechten. Een ander belangrijk voordeel is dat er geen ongelijke benadeling is tussen de andere erfgenamen, namelijk de niet-kopers. In ruil voor de verkoop van de aandelen ontvangen de ouders, de overlaters, een som geld. Deze som zal later vererfd worden onder al de kinderen inclusief de koper. Echter zijn er ook nadelen aan verbonden. Zo is de financiering van de aandelen een struikelblok indien de waarde van het bedrijf aanzienlijk is. De verkoop kan gebeuren aan de hand van uitgestelde betalingen naast het beroep doen op vreemd vermogen of intreden van een derde financiële partner (Begeer, Dekeyser, Lievens & Spruyt, 2009, p.133).

Verder dient de waardebepaling van de aandelen op een correcte manier te gebeuren, omdat dit een complexe materie is kan men beter beroep doen op een objectieve externe derde partij. Indien men dit niet op een correcte wijze uitvoert kan er later wrevel ontstaan tussen de erfgenamen en op termijn aanleiding geven tot familietwisten (Begeer et al., 2009, p.134).

Tot slot blijkt dat opvolgers, die de aandelen van het bedrijf kopen, een grotere mate van discretie en afstandelijkheid bezitten om toekomstplannen te creëren, en daarom een belangrijk planningsgedrag vertonen en afstand nemen van bestaande imprints (Janssen et al.,2020).

2.4 Erfenis

Een erfenis doet zich voor wanneer de overlater overlijdt. De tarieven van de erfbelasting zijn opgenomen in de appendix in tabel 1-3, zie paragraaf 1 'tarieven erfbelasting'. Uit de tarieven blijkt dat de erfbelasting hoog kan oplopen. Om enerzijds te streven naar continuïteit van ondernemingen en anderzijds naar een duurzame tewerkstelling is er een gunstregime opgenomen voor familiebedrijven (Unizo, 2021). De wettelijke voorwaarden voor het gunsttarief zijn opgenomen in de appendix, zie paragraaf 1 'tarieven erfbelasting'. Vervolgens dwingt dit familiebedrijven ertoe om na te denken over de successie. Echter kan men ook aan successieplanning doen als voorbereiding op de erfenis. Men gaat tijdens de successieplanning de erfoverdracht op voorhand regelen. We zullen verder het testament en schenking bespreken als onderdeel van successieplanning.

2.4.1 Testament

Een testament is een akte waarin de overlater bepaalt wat er na zijn/haar dood moet gebeuren met de nalatenschap (NN Belgium – Verzekeringen, 2019). Een belangrijk voordeel van het testament is dat niets definitief is, zolang de overlater in leven is. Het kan steeds worden herroepen of ongedaan gemaakt worden. De overlater kan via een testament zijn aandelen toewijzen aan één of meer welbepaalde erfgenamen. Echter wordt dit in de praktijk zelden toegepast. Dit omdat via een testament er niet vrij gekozen kan worden wat er met het vermogen van de overlater zal gebeuren (Begeer et al., 2009). De overlater kan enkel vrij beschikken over het beschikbare deel van het vermogen (NN Belgium – Verzekeringen, 2019).

De wet bepaalt wie er zal erven volgens orden en graden, echter kan via een testament een erfgenaam opgenomen worden die anders niets zou erven (Notaris.be, z.d.). Daarnaast kan een testament gebruikt worden om een erfgenaam deels te onterven door een deel te legateren aan iemand anders. Echter zijn kinderen wettelijk beschermde erfgenamen die recht hebben op een gereserveerd deel, de wettelijke reserve (Notaris.be, z.d.). Sinds de wet van 31 juli 2017 zijn de ouders hun reservataire positie verloren. De langstlevende wettelijke of feitelijk samenwonende zijn eveneens geen reservataire erfgenamen (Ruyssveldt,2020). Tot slot kan de langstlevende echtgeno(o)t(e) onder bepaalde voorwaarden worden onterfd. Zo moet de onterving in een testament uitgedrukt worden, verder moeten de echtgenoten minstens zes maanden feitelijk gescheiden leven. Ook dient één van de echtgenoten afzonderlijk verblijf aan te vragen of een vordering tot echtscheiding wegens onherstelbare ontwrichting van het huwelijk in te stellen. De laatste voorwaarde voor de onterving is dat de echtgenoten na de gerechtelijke vordering niet opnieuw mogen samenwonen (Ruyssveldt,2020).

2.4.2 Schenking

De laatste vorm van eigendomsoverdracht betreft schenking van de aandelen. Een uitdrukkelijke gedachte van vrijgevigheid ligt aan de basis van een schenking. Het gaat om een contract en vergt dus de medewerking van ten minste één andere contractpartij, de begiftigde. Het is dus geen eenzijdig gebeuren door de schenker. De begiftigde dient de schenking ook nadrukkelijk te aanvaarden en dit tijdens het leven van de schenker (Begeer et al., 2009, p.108). In tegenstelling tot het testament beschikt een schenking over een onherroepelijk karakter, echter zijn er enkele uitzonderingen opgenomen in de appendix onder paragraaf 2 'tarieven schenkbelasting'. Indien we de schenking vergelijken met de verkoop van aandelen, dient men geen dure kredieten aan te gaan of een derde investeringspartner aan te trekken. Echter ontvangt de overlater zelf geen som, ondanks het feit dat hij in veel gevallen jaren geleefd heeft van een mager loon (Begeer et al., 2009, p.110). Teneinde inkomen te behouden kan de overlater schenken met voorbehoud van het vruchtgebruik. De overnemer verwerft in dit geval enkel de blote eigendom. De dividenden en opbrengsten van de geschonken aandelen blijven toekomen aan de overlater (Geenen & Wolfs, 2022).

2.5 Determinanten van succesvolle transitities

Bij het evalueren van het opvolgingsproces moet er rekening gehouden worden met het onderscheid tussen de kwaliteit van een ervaring en de effectiviteit van een opvolgingsproces (Handler, 1990; Kets de Vries, 1993; Pitts, Fowler, Kaplan, Nussbaum & Becker, 2009). De kwaliteit weerspiegelt de manier waarop een opvolger het opvolgingsproces persoonlijk ervaart. De effectiviteit daarentegen is gerelateerd aan de manier waarop anderen de uitkomsten van dit type transitie beoordelen (Molly, Laveren & Deloof, 2010; Morris et al., 1997; Goldberg, 1996).

We bespreken verder de onderliggende determinanten van succesvolle transitities. In het onderzoek van Morris, Williams en Nel (1996) worden de determinanten onder drie categorieën onderverdeeld.

De eerste categorie betreft planning en controle activiteiten. De onderwerpen die hieronder vallen zijn opvolgingsplanning, dit houdt onder meer de structuur en beoordeling van opvolgingsplanning

in, alsook wie moet deelnemen aan de voorbereiding ervan, wanneer de plannings voorbereid dienen te worden en onvoorziene kwesties bij de planning. Daarnaast vallen belasting planning, gebruik van adviseurs en de oprichtingen van een familieraad hier ook onder (Morris et al., 1996).

De tweede categorie bevat persoonlijke relaties binnen de familie en tussen familiale en niet-familiale werknemers van het bedrijf. Vertrouwen en communicatie tussen familieleden vormen het hoofdprobleem. Verder bevat dit ook de rivaliteit die kan ontstaan tussen broers en zussen. Ook de successie bereidheid van de overlater valt binnen deze categorie, aangezien de weigering van de overlater om het familiebedrijf los te laten, of om de macht in steeds grotere mate te delen onderwerpen zijn die aandacht krijgen in deze categorie. Evenals de wrok van de overlater jegens erfgenamen. Tot slot valt het onderwerp gedeelde waarden en tradities hier ook onder (Morris et al., 1996).

De laatste categorie betreft het voorbereidingsniveau van erfgenamen. Deze categorie richt zich op de mate waarin erfgenamen beschikken over de vereiste zakelijke vaardigheden, leidinggevende capaciteiten, kennis van bedrijfsactiviteiten en aanleg om het bedrijf te leiden. Alsook valt de successie bereidheid van de overnemer hieronder, namelijk de motivatie van de overnemer om zich bij het bedrijf aan te sluiten (Morris et al., 1996).

De bovenstaande categorieën bevatten de belangrijkste variabelen die van invloed zijn en waarover het familiebedrijf enige directe controle heeft. Externe variabelen, zoals bijvoorbeeld de marktvraag, worden buiten beschouwing gelaten. Naast bovenstaande categorieën zijn rol transitie ook een beïnvloedende factor (Cadieux, 2007; Dyck et al., 2002). Rol transitie kunnen een blijvende impact hebben op zowel het individu als de organisatie, vooral in de context van opvolging (Nicholson, 1984). Als zodanig draaien wenselijke opvolgingsresultaten deels om de effectiviteit van rol transitie van de overlater en overnemer (Cadieux, 2007; Dyck et al., 2002).

In het kader van het onderzoek van deze masterproef zullen we dieper ingaan op successie bereidheid en rol transitie en hun relatie ten opzichte van de methode van eigendomsoverdracht.

2.6 Successie bereidheid

2.6.1 Successie bereidheid overlater

De bereidheid van de overlater om de eigendom (en vaak zijn of haar managementfunctie) op termijn los te laten is essentieel voor het opvolgingsproces. De houding van de overlater omvat een psychologisch perspectief dat de eigendomsopvolging zal beïnvloeden (Sund et al., 2015). Om een effectieve opvolging te bereiken, dient de overlater mentaal klaar te zijn voor het proces (Cadieux, 2007; Lansberg, 1988; Marler et al., 2017). Zo blijkt dat sommige leiders meer bereid zijn dan andere om controle op te geven die een leiderschapspositie biedt (Cadieux, 2007; de Pontet et al., 2007; Michael-Tsarbari & Weiss, 2015; Sonnenfeld & Spence, 1989). Een negatieve houding ten opzichte van een overdracht kan voortkomen uit een onbewuste ontkenning van sterfelijkheid, een gevoel van rivaliteit met de potentiële overnemers of een onwil om een centrale rol bij managers, mede-eigenaren en leden te verliezen (Sund et al., 2015).

Op basis van voorgaande bevindingen zal in deze masterproef de term 'successie bereid' gebruikt worden indien de overlater mentaal bereid is om de eigendom van het familiebedrijf over te

dragen. Daarentegen benoemen we een overlater die nog niet bereid is de eigendom over te dragen als 'niet successie bereid'.

Naast de bereidheid van de overlater om los te laten is de positieve houding van de overnemer ten aanzien van het meerderheidsaandeelhouderschap essentieel, dit zal verder uiteengezet worden onder de volgende paragraaf.

2.6.2 Successie bereidheid overnemer

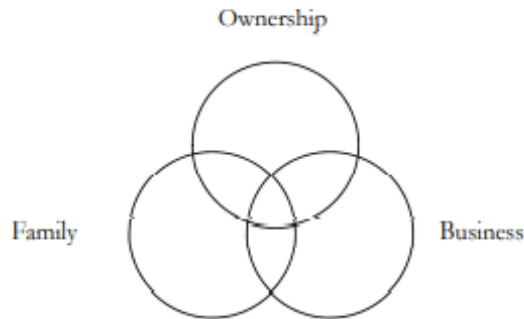
Er is een bereidheid van de opvolger nodig om het bedrijf te willen overnemen. Een internationaal onderzoek van Zellweger, Sieger en Englisch (2012) over dit onderwerp laat zien dat familieleden van de opvolgende generatie geen sterke intentie hebben om het bedrijf over te nemen. Uit het onderzoek blijkt dat slechts 22,7% van alle studenten met een familiebedrijf achtergrond eraan gedacht hebben het bedrijf van hun ouders over te nemen. Verder overwogen 47,9% van de studenten opvolging van het familiebedrijf nooit als een carrière pad. Tot slot werd er een vergelijking gemaakt tussen studenten met een familiebedrijf achtergrond die pas afstudeerden en vijf jaar na het afstuderen. Hieruit bleek dat slechts 6,9% van de pas afgestudeerden van plan is direct na school het bedrijf over te nemen, terwijl dit aandeel vijf jaar later stijgt tot 12,8% (Zellweger, Sieger & Englisch, 2012).

Uit het onderzoek van Sund, Melin en Haag (2015) blijkt dat één op de vijf respondenten in de jongere generatie aangaf zich zorgen te maken over het nemen van hun verantwoordelijkheid als nieuwe leiders. Deze voorzichtige houding van de overnemers kan ervoor zorgen dat zij hun fortuin elders gaan zoeken. Een mogelijke oplossing hiervoor is het opbouwen van vertrouwen door uit de eerste hand ervaring op te doen in het familiebedrijf of in een ander bedrijf. Verder blijkt uit het onderzoek dat 89% van de jongere respondenten sterke prikkels ervaren om hun verantwoordelijkheden als aandeelhouder op zich te nemen. Als de overnemer zich geïnspireerd voelt op een nieuwe meerderheidsaandeelhouder (en CEO) te worden of een morele verplichting voelt om zich te engageren, zal de ontwikkeling van de overnemer verbeteren (Sund et al., 2015).

In deze masterproef zal de term 'successie bereid van de overnemer' gebruikt worden indien de overnemer mentaal bereid is om de eigendom van het familiebedrijf over te nemen. Daarentegen benoemen we een overnemer die nog niet bereid is de eigendom over te nemen als 'niet successie bereid'.

2.7 Successie gerelateerde rol transitie

2.7.1 Driecirkelmodel



Figuur 2 Driecirkelmodel (Gersick, Lansberg, Desjardins & Dunn, 1999)

Het driecirkelmodel van familie, eigendom en management, figuur 2, helpt de rol gerelateerde complexiteiten te begrijpen die individuen ervaren in familiebedrijven (Zellweger, 2017, p.17).

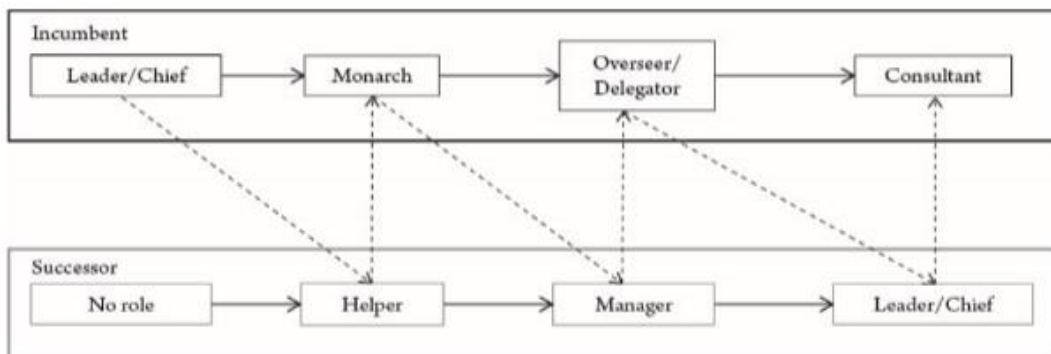
In het familiebedrijf kan één persoon tot de familie behoren zonder voor het bedrijf te werken, passief aandeelhouderschap genoemd, of aandelen te bezitten. Toch kan deze persoon betrokken zijn via de familiale banden. Een ander persoon kan een werknemer zijn zonder enige familiale banden of aandelen. Verder kan men aandelen bezitten maar geen andere formele betrokkenheid hebben, terwijl een andere persoon schoonfamilie kan zijn die voor het bedrijf werkt (Haag, 2012). In totaal, identificeert het model zeven rol types dat een individu kan aannemen in een familiebedrijf, zie tabel 4 opgenomen in de appendix onder paragraaf 3 'rollen en motieven in het driecirkelmodel' (Zellweger, 2017, p.18). Deze complexe rollen van personen in het familiebedrijf worden nog ingewikkelder tijdens de successie. Tijdens de opvolging veranderen formele rollen in de bedrijfs- en eigendomskring zonder enige formele verandering in de familiekring (Haag, 2012).

Het is dan ook belangrijk om na het aanpakken van de huidige en toekomstige strategische positie van het familiebedrijf, te definiëren hoe governance rollen (management, eigendom en bestuur) en functionele rollen worden overgedragen van overlater naar overnemer. Deze overgangperiode kan leiden tot misverstanden over rollen en verantwoordelijkheden, verwarring over wie de leiding heeft en tot frustraties en irritatie bij de overlater, overnemer, werknemers en andere belanghebbende. Echter is deze periode niet enkel negatief, zo biedt de parallelle betrokkenheid van overnemer en overlater een unieke kans om relevante middelen, zoals kennis en netwerken, door te geven (Zellweger, 2017, p 243).

2.7.2 Rol transitie

De rol transitie houdt niet enkel in dat er een verandering is in de functies en verantwoordelijkheden, maar ook een verandering in zelfbegrip van de betrokken partijen en dit gaat verder dan hun directe bestuur rollen binnen het bedrijf (Zellweger, 2017, p.253).

Handler (1990) ontwikkelde een model, zie figuur 3, op basis van een casestudy rond 32 opvolgers in bedrijven die door hun ouders zijn opgericht, dat de rollen van overnemer en overlater aantoonde tijdens het opvolgingsproces. De overlater heeft tijdens dit proces vier rollen, namelijk leider, monarch/koning, supervisor/ delegator en consultant. In tegenstelling beweegt de overnemer van iemand zonder rol, assistent, manager naar tot slot leider. Aan het begin van het opvolgingsproces heeft de overlater de formele macht in het familiebedrijf. Het is dan ook de overlater die moet beseffen dat het bedrijf nieuw leidinggevend talent nodig heeft. De opvolger zal in eerste instantie een helpende rol vervullen. In deze fase krijgt de opvolger functionele taken en leert hij de operationele mechanismen van het bedrijf kennen (Bogdany, 2015). De inname van een helpende rol door de overnemer signaleert de overlater om enige formele macht te delegeren en geleidelijk over te gaan naar de rol van een monarch (Zellweger, 2017, p.254). Vervolgens biedt de steun van de opvolger zekerheid aan de overlater om de opvolger te vragen om manager te worden. Dit zorgt ervoor dat de overlater nog meer taken kan delegeren en de rol van supervisor kan aannemen. Indien de overlater zich realiseert dat ondanks zijn afnemende betrokkenheid er een goede werking is binnen het bedrijf, kan de opvolger de rol van nieuwe leider op zich nemen. Op zijn beurt neemt de overlater de passieve rol van consultant op zich en geeft hij enkel advies indien de opvolger dit vereist (Zellweger, 2017, p.255). De laatste twee rollen van de partijen kunnen enkel worden overgenomen, indien er een volledige overdracht van knowhow, verantwoordelijkheid, leiderschap en gezag heeft plaatsgevonden (Handler, 1990).



Figuur 3 rol adaptatie in het opvolgingsproces (Zellweger, 2017)

Echter komt in het werk van Cadieux (2017) naar voor dat de rollen zowel tijdens als na de benoeming van de opvolger complexer zijn dan die Handler (1990) beschrijft (Cadieux, 2007). Zo is de overlater bijvoorbeeld tijdens de gezamenlijke regeringsfase betrokken bij het proces van het trainen van de overnemer of is de overlater zijn opvolger aan het introduceren in zijn zakelijke netwerken (Cabera-Suarez, 2005; Cadieux, Lorrain, & Hugron, 2002; Fiegenger, Brown, Prince, & File, 1996; Goldberg, 1996; St-Cyr & Richer, 2003).

Ook nadat de opvolger is benoemd, blijken veel overlaters contact te behouden met het bedrijf. In de literatuur komen hier veel voorbeelden van naar boven. Ten eerste, behouden sommige overlaters het recht om toezicht te houden op strategische beslissingen, hoewel ze reeds officieel met pensioen zijn (Cabera-Suarez, 2005; Chung & Yuen, 2003; Feltham, Feltham, & Barnett, 2005). Verder, blijkt dat sommige overlaters het contact met het bedrijf blijven onderhouden door

bijvoorbeeld toe te treden tot de raad van bestuur (Hunt & Handler, 1999; St-Cyr & Richer, 2003). Daarnaast blijkt dat overlaters ook contact onderhouden, doormiddel van het optreden als vertegenwoordiger van het bedrijf (Lansberg, 1999) of door een nieuwe functie binnen het bedrijf te accepteren (Chung & Yuen, 2003; Hunt & Handler, 1999; Sonnenfeld, 1988).

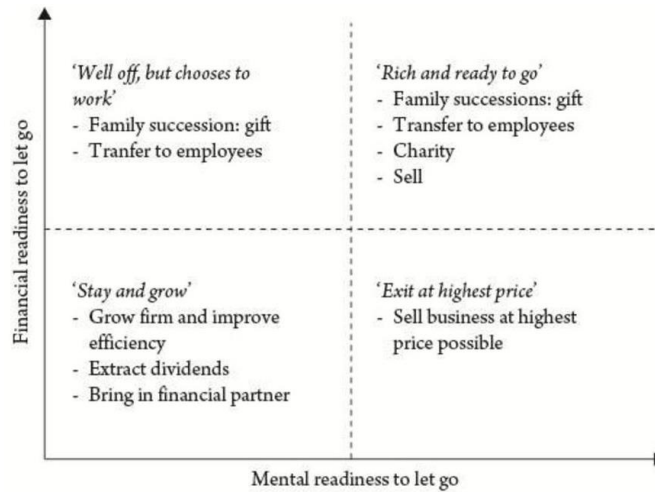
2.8 Relatie rol transitie en successie bereidheid

De overlaters zijn krachtige actoren vanwege hun vermogen om het opvolgingsproces vorm te geven door het te faciliteren, te accepteren of uit te stellen (Handler, 1990; Long & Chrisman, 2014; Morris, Williams, Allen & Avila, 1997 geciteerd in Marler et al., 2017). Hoewel de inzittende de sleutel heeft tot verschillende aspecten van de opvolging, moet ook de opvolger bereid zijn om nieuwe rollen op zich te nemen en initiatief te tonen in het proces (Long & Chrisman geciteerd in Marler et al., 2017). Een effectieve rol transitie vindt plaats indien de overlater en overnemer wederzijdse overeenstemming bereiken over de verantwoordelijkheden die verband houden met hun nieuwe rollen en bereid zijn zich in te zetten voor deze nieuwe verantwoordelijkheden (Cabrera-Suárez, 2005). Bijvoorbeeld, twee kritieke aspecten van successieplanning omvatten het socialiseren van de overnemer en het voorbereiden van die persoon op toekomstig leiderschap door middel van training en blootstelling aan het familiebedrijf. Deze activiteiten vereisen zowel de bereidheid van de overlater om training te geven als bereidheid van de overnemer om te leren (Marler et al., 2017). Op basis van voorgaande wordt de successie bereidheid van zowel overlater als overnemer gezien als antecedent van rol transitie.

Vervolgens kunnen overlaters de neiging hebben weerstand te bieden aan veranderingen die nodig zijn voor de overdracht van leiderschap aan de overnemer. Wat vervolgens kan leiden tot een minder effectieve rol transitie (Marler et al., 2017). Marler, Botero en De Massis (2017) hebben onderzoek gedaan naar de mate van invloed van de proactieve persoonlijkheidscongruentie van overlater en overnemer, afhankelijk van de successie bereidheid van de overlater, op de effectiviteit van de rol transitie. Hieruit blijkt dat de rol transitie steeds minder effectief is indien de overlater niet successie bereid is, ongeacht de al dan niet proactieve persoonlijkheid congruentie tussen de overlater en overnemer (Marler et al., 2017). Bijgevolg wordt verondersteld dat de successie bereidheid van de overlater een effect heeft op de rol transitie.

Daarentegen kunnen overnemers een tegenstrijdige ambitie koesteren om een leidinggevende functie te verwerven of meerderheidsaandeelhouder te worden en vervolgens een belangrijke rol in de familie op zich te nemen (Sund, Melin & Haag, 2015). Ik verwacht dat de successie bereidheid van de overnemer een effect zal uitoefenen op de rol transitie. De overnemer is mentaal bereid om de eigendom van het familiebedrijf over te nemen en dit vertaalt zich in het willen opnemen van nieuwe rollen en in het initiatief nemen in het opvolgingsproces (Long & Chrisman geciteerd in Marler et al., 2017).

2.9 Rol transitie in overdracht



Figuur 4 exit kwadrant (Zellweger, 2017)

In figuur 4 kan de overlater aan de hand van twee vragen een manier vinden om met de complexiteit van het verlaten van het familiebedrijf om te gaan en een weloverwogen keuze te maken over de opvolging opties. De eerste vraag is 'ben ik financieel klaar om los te laten?' De achterliggende gedachte van deze vraag is dat verschillende opvolging opties enorm verschillende financiële opties bieden voor de overlater, de verschillende vormen van eigendomsoverdrachten zijn besproken onder paragraaf 2 'eigendomsoverdrachten'. Indien het familiebedrijf aan de overnemer geschonken wordt, ontvangt de overlater geen of zeer beperkt financieel rendement. Aan de andere kant zal de overlater een aanzienlijk bedrag ontvangen indien hij de aandelen verkoopt aan de overnemer (Zellweger, 2017, p. 220). De tweede vraag is 'ben ik mentaal klaar om los te laten?'. Overlaters verschillen in hun vermogen en bereidheid om mentaal afstand te nemen van het familiebedrijf. Sommige overlaters laten maar al te graag los omdat ze bijvoorbeeld na jaren toewijding aan het bedrijf meer tijd voor zichzelf willen hebben. Voor andere overlaters vertegenwoordigt het familiebedrijf hun hele leven en kunnen zich moeilijk voorstellen wat hun leven zou zijn zonder het bedrijf (Zellweger, 2017, p 220).

Indien de overlater zich in het kwadrant 'rich and ready to let go' bevindt, is hij zowel financieel als mentaal bereid om los te laten. De overlater is bereid om de volledige controle over te dragen aan de overnemer, maar blijft beschikbaar voor ondersteuning indien gewenst door de overnemer. In dit kwadrant is de eigendomsoverdracht in de vorm van schenking aangewezen (Zellweger, 2017, p 222).

In het kwadrant 'well off, but chooses to work' is de overlater financieel bereid om los te laten maar mentaal nog niet. Tijdens het proces van eigendomsoverdracht kan het dus zijn dat de overlater zich in een positie bevindt waarin hij/zij met tegenzin een centrale rol in zowel de familie als in het bedrijf zal verliezen (Sund, Melin & Haag, 2015). De overlater wenst de banden met het bedrijf te behouden. Dit type overlater geeft de voorkeur aan intra-familiale overdracht, aangezien hierbij blijvende betrokkenheid bij het bedrijf mogelijk is (Zellweger, 2017, p222). In dit kwadrant

kan de overlater opteren voor de eigendomsoverdracht in vorm van schenking van aandelen. Indien er voor de vorm van een schenking wordt gekozen, zal de schenking deel uitmaken van het bezit van de overnemer. Toch bestaan er beperkingen met betrekking tot een geschonken bezit, aangezien de overnemer de plicht heeft dankbaar gebruik te maken van de schenking. Schenkingen impliceren meestal een bevestiging van de macht van de overlater over de overnemer, waardoor de vrijheid van de overnemer wordt ingeperkt (Camenisch, 1981 geciteerd in Janssen et al., 2020). Er wordt bijgevolg verondersteld dat de schenking van aandelen een effect zal hebben op de rol transitie van beide partijen.

Daarnaast kan de overlater mentaal bereid zijn om los te laten maar financieel niet, kwadrant 'exit at highest price' (Zellweger, 2017, p 222). Ik verwacht dat eigendomsoverdracht in de vorm van verkoop van aandelen bijgevolg de voorkeur is van de overlater. De beperking die eerder besproken werd bij overdracht van aandelen is in mindere mate aanwezig wanneer de opvolger de aandelen koopt omdat het gevoel van verplichting en dankbaar gebruik ontbreekt (Camenisch, 1981; Kohli & Künemund, 2003 geciteerd in Janssen et al., 2020). Ik veronderstel bijgevolg dat de verkoop van aandelen een effect zal hebben op de rol transitie van beide partijen.

Tot slot het kwadrant 'stay and grow', de overlater is zowel financieel en mentaal niet bereid om los te laten. Overdracht van het eigen vermogen zal in dit kwadrant niet van toepassing zijn (Zellweger, 2017, p 222).

Op basis van het voorgaande worden de types van successie bereidheid, zoals weergegeven in figuur 4 'exit kwadrant', gezien als antecedenten van de vorm van eigendomsoverdracht.

3 Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de gebruikte gefundeerde theoriebenadering uiteengezet. Vervolgens wordt de methode meer in detail beschreven aan de hand van twee sleutelconcepten van de gefundeerde theorievorming, namelijk theoretische bemonstering en het gelijktijdig verzamelen en analyseren van gegevens. Naast de sleutelconcepten is het coderingsproces beschreven. Tot slot worden de resultaten besproken.

3.1 Gefundeerde theoriebenadering

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de gefundeerde theoriebenadering (Murphy, Huybrechts & Lambrechts, 2019), een manier voor sociaalwetenschappelijk onderzoek om de realiteit pragmatisch te benaderen, begrepen als "de voortdurende interpretatie van betekenis geproduceerd door individuen die betrokken zijn bij een gemeenschappelijk observatieproject" (Suddaby, 2006, blz. 633). De gefundeerde theoriebenadering stelt ons in staat een theorie te ontwikkelen die de interpretatieve relatie tussen de vorm van eigendomsoverdracht en rol transitie aanpakt, gebaseerd op gegevens door systematisch "de feitelijke productie van betekenissen en concepten die door sociale actoren in echte instellingen worden gebruikt" te analyseren en te interpreteren (Gephart, 2004, blz. 457). Het gefundeerde, interpretatieve kwalitatieve onderzoek dat hier wordt gerapporteerd, is bedoeld om te begrijpen hoe de vorm van eigendomsoverdracht een impact heeft op de rol transitie van overlater en overnemer. Er zijn zeven overnemers en drie overlaters, van vijf familiebedrijven grondig geïnterviewd. Overlater en overnemer werden apart uitgenodigd om te vertellen over de vorm van eigendomsoverdracht die werd toegepast, alsook over de rollen die door hen werden aangenomen voor, tijdens en na de eigendomsoverdracht.

In dit onderzoek zal er voortgebouwd worden op de eerdere literatuur over eigendomsoverdracht en rol transitie binnen familiebedrijven. Verder wordt de methode meer in detail beschreven, waarbij de twee sleutelconcepten van gefundeerde theorievorming volgen: theoretische bemonstering en het gelijktijdig verzamelen en analyseren van gegevens (constante vergelijking; Glaser & Strauss, 1967 geciteerd in Murphy et al., 2019).

3.2 Theoretische bemonstering

In lijn met gefundeerde theoriestudies (Charmaz, 2006; Corbin & Strauss, 1990) en richtlijnen voor bouwtheorie (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt & Graebner, 2007), werden de deelnemers op theoretische gronden gekozen. Overlaters van familiebedrijven werden gekozen als deelnemers aangezien de overlaters krachtige actoren zijn vanwege hun vermogen om het opvolgingsproces vorm te geven door het te faciliteren, te accepteren of uit te stellen (Handler, 1990; Long & Chrisman, 2014; Morris, Williams, Allen & Avila, 1997). Ook kozen we overnemers als deelnemers vanwege hun potentiële vermogen om hun geleefde rol transitie voor, tijdens en na het successieproces te vertellen. De steekproef bestaat uit twee familiebedrijven waarin schenking als vorm van eigendomsoverdracht van eerste naar tweede generatie is gekozen en uit drie

familiebedrijven waarin de verkoop van aandelen van eerste naar tweede generatie als vorm van eigendomsoverdracht is toegepast.

Tabel 4 Profielen van de deelnemers (Murphy et al., 2019)

| |
|--|
| <p>Deelnemer A1 richtte het familiebedrijf op in het begin van de jaren 80. Hij is momenteel actief als bestuurder van de werkmaatschappij in bouwmaterialen en als bestuurder van de stichting administratiekantoor. Hij is niet langer aandeelhouder van het familiebedrijf, hij schonk de aandelen met behoud van vruchtgebruik. Later is het vruchtgebruik verkocht aan zijn kinderen.</p> |
| <p>Deelnemer A2 stapte in 1994 na haar studies in het familiebedrijf. Ze is momenteel gedelegeerd bestuurder van de gehele groep. Ze bezit 1/3^{de} van de aandelen van de holding net zoals haar broer en zus ieder 1/3^{de} van de aandelen van de holding bezitten. Zij verkreeg de aandelen via een schenking met behoud van vruchtgebruik. Later heeft zij het vruchtgebruik gekocht.</p> |
| <p>Deelnemer A3 stapte in 1998 in het familiebedrijf als minderheidsaandeelhouder van de doe-het-zelf vennootschap. Hij is momenteel gedelegeerd bestuurder van de doe-het-zelf vennootschap en van de bedrijfstak in keukenverkoop. Hij bezit 10% van de aandelen in de doe-het-zelf vennootschap omdat hij bij de oprichting 10% van het kapitaal heeft onderschreven.</p> |
| <p>Deelnemer B1 begon zijn carrière in het familiebedrijf eind jaren 70 als zelfstandig helper. Hij heeft samen met zijn broer een vennootschap opgericht en hiermee het onroerend goed en het handelsfonds van zijn ouders gekocht. Hij is momenteel gedelegeerd bestuurder van het familiebedrijf samen met zijn broer en zus. Hij bezit 1/3^{de} van de aandelen van de holding.</p> |
| <p>Deelnemer B2 voert sinds 1995 haar bestuursmandaat in hoofdberoep uit, zij heeft toen ook 1/3^{de} van de aandelen van haar broers gekocht. Ze is gedelegeerd bestuurder van de onroerend goed vennootschap en ze is medebestuurder van de holding. Ze bezit, net zoals haar broers, 1/3^{de} van de aandelen van de holding.</p> |
| <p>Deelnemer C1 richtte het familiebedrijf op in 1984 samen met zijn vrouw. Hij heeft momenteel geen functie meer binnen het bedrijf, alsook bezit hij geen aandelen meer. De aandelen zijn verkocht aan de kinderen.</p> |
| <p>Deelnemer C2 is na zijn studies toegetreden in het familiebedrijf. Hij heeft een holdingstructuur opgericht en heeft hiermee de aandelen van de verfwinkels van het familiebedrijf gekocht. Hij is de gedelegeerd bestuurder van de afdeling in detail-en groothandel in verf.</p> |
| <p>Deelnemer D1 is na haar studie toegetreden in het familiebedrijf. Ze is momenteel hoofdaandeelhouder en gedelegeerd bestuurder samen met haar broer. Zij heeft haar aandelen in het familiebedrijf geschonken gekregen.</p> |
| <p>Deelnemer E1 richtte het familiebedrijf op begin jaren 80. Hij heeft momenteel geen functie meer binnen bedrijf en heeft al zijn aandelen overgedragen aan zijn kinderen via een verkoop tegen lijfrente.</p> |
| <p>Deelnemer E2 is na haar studie toegetreden in het familiebedrijf. Ze is momenteel gedelegeerd bestuur van de holding en lid van de Raad van Bestuur. Ze heeft haar aandelen gekocht tegen lijfrente.</p> |

Een database van tien deelnemers, werd samengesteld voor het onderzoek. Tabel 4 geeft een profiel van elke deelnemer en hun betrokkenheid bij het familiebedrijf weer. Verder beschrijft de tabel hun eigendomsstatus op basis van het feit of ze financieel eigenaar zijn of niet, alsook de vorm van eigendomsoverdracht die werd toegepast. Deelnemers zijn ofwel overlaters of overnemers van het familiebedrijf. Alle deelnemers, zes mannen en vier vrouwen, zijn anoniem en worden aangeduid met een letter (familie A omvat bijvoorbeeld deelnemers A1 en A2, A1 verwijst naar het eerste geïnterviewde gezinslid en A2 verwijst naar het tweede gezinslid enzovoort). Alle bedrijfsnamen zijn verwijderd om anonimiteit te garanderen.

Tabel 5 Profiel van het familiebedrijf (Murphy et al., 2019)

| Familie bedrijf | Oprichtings-jaar | Generatie | Sector | Deelnemers | Aantal familiale Werknemers | Aantal familiale eigenaren | Aantal werknemers |
|-----------------|------------------|-----------|---------------------------------------|------------|-----------------------------|----------------------------|-------------------|
| A | Begin jaren 80 | 2de | Bouw-materialen | A1, A2, A3 | 5 | 4 | 30-35 |
| B | 1960 | 2de | Tuin-centrum, voeders en brandstoffen | B1, B2 | 3 | 3 | 6 |
| C | 1984 | 2de | Verf-Producten en carrosserie | C1, C2 | 4 | 4 | 35 |
| D | 1990 | 2de | Dierenarts-praktijk | D1 | 2 | 2 | 5 |
| E | Begin jaren 80 | 2de | Transport en industriële reiniging | E1, E2 | 6 | 3 | 70-80 |

Tabel 5 geeft een overzicht van het profiel van de familiebedrijven. In tabel 5 worden de familiebedrijven, die de tien deelnemers vertegenwoordigen, beschreven aan de hand van grootte, leeftijd, generatiefase en industrie.

Een grondig overzicht voor gegevensverzameling en analyse zijn aldus ter beschikking om de degelijkheid van ons onderzoek aan te tonen (Bansal & Corley, 2012; Gioia, Corley & Hamilton 2013).

3.3 Gegevensverzameling en analyse

Gegevens voor deze studie werden gelijktijdig verzameld en geanalyseerd, volgens de richtlijnen voor gefundeerde theorie (Charmaz, 2006) en kwalitatief interpretatief onderzoek (Langley, 1999; Lincoln & Guba, 1985). Kwalitatieve diepte-interviews waren de belangrijkste methode voor het verzamelen van gegevens in dit onderzoek. Om de interviews te analyseren, werd de Kritische Incidenten Techniek (CIT: Critical Incident Technique) gebruikt. Het CIT, oorspronkelijk ontwikkeld door Flanagan (Murphy et al., 2019), werd gebruikt als een wetenschappelijk hulpmiddel, maar wordt meestal gebruikt als een onderzoeksinstrument in organisatieanalyse vanuit een interpretatief of fenomenologisch paradigma (Chell, 1998). Door deelnemers te vragen "hun rol transitie doorheen het proces van eigendomsoverdracht" te beschrijven en zich te concentreren op gebeurtenissen die belangrijk zijn in hun rol transitie, kregen ze een gestructureerde maar flexibele manier om gebeurtenissen te herinneren. Deze benadering sluit aan bij de neiging van mensen om hun verhalen opeenvolgend te vertellen en belangrijke gebeurtenissen levendig en gedetailleerd te herinneren (Murphy et al., 2019). Bovendien heeft het onderzoeken van gebeurtenissen uit het verleden het voordeel dat mensen de tijd hebben gehad om deze gebeurtenissen te verwerken, waardoor ze niet alleen de betekenis ervan kunnen beschrijven, maar ook kunnen verklaren (Morse & Clark, 2019).

Naast diepte-interviews werd gebruik gemaakt van online bronnen zoals de bibliotheek van de Universiteit Hasselt, Google Scholar en krantenartikelen. Tijdens het diepte-interview werden de respondenten bevraagd aan de hand van een vragenlijst, opgenomen in de appendix onder paragraaf 7.4 'vragenlijst'. In de eerste plaats werd naar het profiel van de respondent gevraagd met het doel om meer achtergrondinformatie te verkrijgen.

Verder wordt er dieper ingaan op de huidige functie van de respondent en het bijbehorende takenpakket. Naast de huidige functie is ook de functie voor de eigendomsoverdracht van belang. Verder wordt het profiel van het familiebedrijf bevraagd. Tijdens het diepte-interview zal er inzicht in het jaar van oprichting en de voorgeschiedenis verkregen worden, alsook informatie omtrent de sector en bedrijfsomvang van de familiebedrijven om zo een volledig en duidelijk mogelijk beeld te kunnen schetsen. Er zal ook aan de respondent gevraagd worden om de bedrijfsstructuur uit een te zetten.

Vervolgens wordt de eigendomsoverdracht besproken. Betreffende de vorm van eigendomsoverdracht zullen we informeren of de overnemers hier inspraak in hebben gehad, of dat de keuze autonoom beslist is door de overlater. De al dan niet opgebouwde controlestructuur wordt hieronder ook besproken.

Om meer inzicht te verkrijgen in de successie bereidheid van zowel de overlater als overnemer, zal er eerst dieper ingegaan worden op het moment van de beslissing om over te gaan tot de eigendomsoverdracht. Daarnaast kan er meer informatie verkregen worden over de voorbereiding van de overnemer door de overlater. Ook zal er gevraagd worden naar de bereidheid om los te laten door de overlater en naar de bereidheid om over te nemen door de overnemer. Zowel de houding van de overlater als de overnemer tegenover de overdracht wordt bevraagd.

Tot slot zal de rol transitie aan bod komen in het diepte-interview. Er zal meer inzicht verkregen worden in de functionele rol voor, tijdens en na de overdracht van zowel de overlater als overnemer. Ook zal er inzicht verkregen worden in de rol adaptatie in het opvolgingsproces zowel tijdens als na de overdracht aan de overnemer.

Elk interview is letterlijk uitgetypt. De gemiddelde interviewtijd was 45 minuten. Na elk interview werden direct veldnotities en indrukken vastgelegd. Naarmate de gegevens dieper werden geanalyseerd, lag de nadruk op 'Wat leer ik hier? Wat is er nieuw in de data?' (Murphy et al., 2019). Er werd een onderzoeksdagboek bijgehouden, dat werd gebruikt om aannames voor en gedachten na de interviews vast te leggen

3.4 Het coderingsproces

Zoals Charmaz (1996) opmerkt, is het coderen van de gegevens de eerste grote analytische fase in het gefundeerde theorie-onderzoek (Murphy et al., 2019). Het coderingsproces stelt ons in staat om te definiëren waar de gegevens over gaan.

Het initiële coderingsproces was intensief van aard, aangezien het coderingsproces begint door elke regel van de gegevens te definiëren en acties en gebeurtenissen te beschrijven die plaatsvinden. Tijdens de eerste coderingsfase is er regel voor regel gecodeerd, wat hielp om dicht bij de gegevens te blijven. Door de regel-voor-regelcodering kon de analyse opbouwen (Charmaz, 1990) en konden de gegevens (of codes) opgesplitst worden in categorieën waarbij gebruik werd gemaakt van taal die werd gebruikt door de informanten die soortgelijke ideeën uitten. Vervolgens werd elk interview transcript verschillende keren herlezen, waarbij telkens zinnen en passages gemarkeerd werden die vergelijkbaar of verschillend waren van elkaar, om overeenkomsten en verschillen tussen de informanten te onderscheiden (Murphy et al., 2019). Tabel 6 toont het initiële coderingsproces voor een tekstvoorbeeld uit een interview met deelnemer A1.

Tabel 6 voorbeeld initiële coderingsproces (Murphy et al., 2019)

| Deelnemer A1, oprichter, beschrijft zijn loopbaan tot op heden. | |
|---|---|
| Initiële codering | Interview verklaringen |
| Start bijberoep | Ik werkte als bediende en 40 jaar geleden ben ik in bijberoep begonnen met de handel in bouwmaterialen en vloertegels samen met mijn vrouw. De handel is dan sterk gegroeid en dit werd te veel in combinatie met mijn job en ben ik volledig overgeschakeld naar zelfstandige. Begin jaren 80 heb ik dan mijn eigen vennootschap opgericht, een PVBA, personenvennootschap met beperkte aansprakelijkheid. Ik heb de handel dan uitgebreid met het verkopen van badkamers, sanitair. Dit heb ik uitgebouwd tot begin jaren 90, toen waren we met vijf werknemers. Begin jaren 90 heb ik industriegrond gekocht, hier heb ik mijn eerste bedrijfshal met burelen gebouwd. In de eerste helft van de jaren |

| | |
|---|--|
| Afstudeerrichting kinderen | 90 zijn mijn kinderen afgestudeerd. Mijn dochter is afgestudeerd met het universitair diploma economie, de jongste dochter is in notariaat afgestudeerd en mijn zoon is ook afgestudeerd in economie. Mijn oudste dochter, A2, is dan in de zaak komen werken, in de administratie. Mijn zoon is ook toegetreden en was bezig met het uitvoerende op het vlak van rollend materieel en IT. Dan is het bedrijf verder gegroeid en heb ik samen met mijn schoonzoon, A3, een doe-het-zelf handel opgestart. Mijn schoonzoon is dan toegetreden als aandeelhouder, voor een minderheidsparticipatie, en hebben we een hal, winkel met magazijn bijgebouwd achter de bestaande burelen. Daarna is ook mijn jongste dochter in de zaak toegetreden in bouwmaterialen en zij is de verantwoordelijke voor de afdeling vloer en tegels. Mijn schoondochter is dan ook toegetreden als bediende in de doe-het-zelf. Omdat de zaak goed draaide hebben wij het onroerend goed van onze burelen kunnen overkopen en op dat perceel hebben we een grote winkelruimte gebouwd en burelen voor de keukenhandel. In de jaren nadien hebben we nog percelen grond bijgekocht voor meer opslag van bouwmaterialen. |
| Toetreding dochter | |
| Toetreding zoon | |
| Toetreding schoonzoon | |
| Schoonzoon als minderheidsaandeelhouder | |
| Toetreding jongste dochter | |
| Toetreding schoondochter | |
| Aankoop onroerend goed voor uitbreiding | |
| Aankoop grond voor uitbreiding | |

Na de initiële coderingsfase volgt de verdere gegevensanalyse, aangezien de gegevens specifiek gecodeerd werden terwijl het proces van constante vergelijkende analyse doorging en thema's werden geïdentificeerd op basis van de reeds verkregen kennis van eigendomsoverdracht en rol transitie en de interpretatie van hoe de respondenten hun realiteit begrepen (Murphy et al., 2019). In het proces voor het maken van memo's (Murphy et al., 2019), het tussenstadium tussen codering en de eerste versie van de voltooide analyse, werden analytische patronen in de verhalen van de deelnemers geïdentificeerd die de categorieën verder verfijnden tot thema's. Tijdens deze analysefase, selectieve codering genoemd (Murphy et al., 2019), werd er van een eerder beschrijvende fase naar een meer conceptuele fase gegaan (Glaser, 1978).

Tabel 7, een voorbeeld van selectieve codering, laat zien hoe de eerste-orde categorieën verheven werden tot een aantal tweede-orde thema's. Het coderen van de interviews ging door op deze manier totdat er geen duidelijkere conceptuele patronen konden ontdekt worden die door de respondenten werden gedeeld. De opgebouwde kennis van eigendomsoverdracht en rol transitie leidde ertoe om te identificeren en interpreteren hoe respondenten de rol transities tijdens het successieproces begrepen.

Tabel 7 voorbeeld selectieve coderingsproces (Murphy et al., 2019)

| Deelnemer A1, oprichter, beschrijft zijn loopbaan tot op heden. | |
|---|---|
| Selectieve codering | Interview verklaringen |
| Job voor familiebedrijf | Ik werkte als bediende en 40 jaar geleden ben ik in bijberoep begonnen met de handel in bouwmaterialen en vloertegels samen met mijn vrouw. De handel is dan sterk gegroeid en dit werd te veel in combinatie met mijn job en ben ik volledig overgeschakeld |
| Oprichting familiebedrijf | naar zelfstandige. Begin jaren 80 heb ik dan mijn eigen vennootschap opgericht, een PVBA, personenvennootschap met beperkte aansprakelijkheid. Ik heb de handel dan uitgebreid met het verkopen van badkamers, sanitair. Dit heb ik uitgebouwd tot begin jaren 90, toen waren we met vijf werknemers. Begin jaren 90 heb ik industriegrond gekocht, hier heb ik mijn eerste |
| Afstuderen kinderen | bedrijfshal met burelen gebouwd. In de eerste helft van de jaren 90 zijn mijn kinderen afgestudeerd. Mijn dochter is afgestudeerd met het universitair diploma economie, de jongste dochter is in |
| Toetreding kinderen en schoonkinderen | notariaat afgestudeerd en mijn zoon is ook afgestudeerd in economie. Mijn oudste dochter, A2, is dan in de zaak komen werken, in de administratie. Mijn zoon is ook toegetreden en was bezig met het uitvoerende op het vlak van rollend materieel en IT. Dan is het bedrijf verder gegroeid en heb ik samen met mijn |
| Uitbreiding familiebedrijf | schoonzoon, A3, een doe-het-zelf handel opgestart. Mijn schoonzoon is dan toegetreden als aandeelhouder, voor een minderheidsparticipatie, en hebben we een hal, winkel met magazijn bijgebouwd achter de bestaande burelen. Daarna is ook mijn jongste dochter in de zaak toegetreden in bouwmaterialen en zij is de verantwoordelijke voor de afdeling vloer en tegels. Mijn schoondochter is dan ook toegetreden als bediende in de doe-het-zelf. Omdat de zaak goed draaide hebben wij het onroerend goed van onze burelen kunnen overkopen en op dat perceel hebben we een grote winkelruimte gebouwd en burelen voor de keukenhandel. In de jaren nadien hebben we nog percelen grond bijgekocht voor meer opslag van bouwmaterialen. |

Toen we eenmaal tevreden waren dat er geen nieuw bewijsmateriaal verscheen tijdens de gegevensverzameling en analyse, was er een theoretische verzadiging bereikt. Suddaby (2006) pleit het volgende: "De signalen van verzadiging, waaronder herhaling van informatie en bevestiging van bestaande conceptuele categorieën, zijn inherent pragmatisch en hangen af van zowel de empirische context als de ervaring van de onderzoeker en deskundigheid" (blz. 639) (Murphy et al., 2019).

3.5 Resultaten

Als resultaat van de uitgevoerde diepte-interviews kan geanalyseerd worden hoe de vorm van eigendomsoverdracht als onderdeel van het successieproces een impact heeft op de rol transitie. De resultaten worden gestructureerd in vier hoofddelen: de verandering in rollen, de relatie tussen rol transitie en successie bereidheid en de invloed van de vorm van eigendomsoverdracht op de rol transitie.

3.5.1 Verandering in rollen

3.5.1.1 Rol in het driecirkel model

Aan de hand van het driecirkelmodel en bijhorende tabel 4 'Rollen en motieven in het driecirkelmodel' zal voor iedere deelnemer het rol type besproken worden voor en na de eigendomsoverdracht. Overlater A1 is een familiale manager met aandelen voor de eigendomsdracht, na de overdracht is hij een familielid betrokken bij operaties zonder aandelen. Overnemer A2 is van het rol type familielid betrokken bij operaties zonder aandelen veranderd naar familiale manager met aandelen. Overnemer A3, schoonzoon van A1, had voor de eigendomsoverdracht de rol van familiale manager met aandelen aangezien hij de doe-het-zelf-zaak mee heeft opgericht: "Ik heb in 1998 bij de oprichting van het doe-het-zelf bedrijf 10% van het kapitaal onderschreven." Zijn rol in het driecirkelmodel is na de overdracht van eigendom onveranderd gebleven: "Na de herschikking binnen de familiale groep ben ik gedelegeerd bestuurder geworden van zowel het doe-het-zelf bedrijf, als van de bedrijfstak keukenverkoop."

Overnemer B1 was familielid betrokken bij operaties zonder aandelen voor de overdracht en na de overdracht neemt hij het rol type familiale manager met aandelen aan. Overnemer B2 was voor de overdracht van eigendom ook familielid betrokken bij operaties zonder aandelen. In tegenstelling tot B1 die voltijds binnen het familiebedrijf als zelfstandig helper betrokken was, was B2 betrokken in het familiebedrijf in nevenactiviteit. Na de overdracht heeft er geen verandering in de rol binnen het driecirkelmodel plaatsgevonden:

Voor de overdracht was het voor mij eerder een nevenactiviteit, maar ik was wel vertrouwd met de zaken aangezien ik in mijn vrije tijd veel aanwezig was in de zaak. Na de overdracht was ik mee bestuurder maar ik had geen actieve rol in de uitbating van de vennootschap en in 95 heb ik beslist om volop mee in de zaak te gaan.

Overlater C1 was voor de overdracht familiale manager met aandelen, deze rol is veranderd naar familielid betrokken bij de operaties zonder aandelen. Later is de rol veranderd naar familielid die noch aandeelhouder noch zaakvoerder is:

Voor de overdracht was ik aandeelhouder en gedelegeerd bestuurder. Tijdens de overgangsfase was ik nog steeds de gedelegeerd bestuurder en aandeelhouder, op het moment van overdracht van de aandelen nadat de documenten zijn getekend en de aandelen verkocht zijn is een Raad van Bestuur samengekomen en zijn mijn zonen gedelegeerd bestuurder geworden. Ik heb toen nog twee jaar in de

Raad van Bestuur gezeten zonder operationeel actief te zijn natuurlijk en mijn vrouw zat in de Raad van Bestuur van de vennootschap van mijn jongste zoon.

Voor de overdracht van eigendom is de rol van C2 veranderd van familielid betrokken bij de operaties zonder aandelen naar familiale manager met aandelen. Overnemer D1 verandert binnen het driecirkelmodel niet van rol type en blijft familiale manager met aandelen voor en na de overdracht:

Voor de overdracht was ik zelfstandig minderheidsaandeelhouder. Na de overdracht had ik dan 1/3^e van 94 aandelen plus 3 aandelen en was ik dus nog niet meerderheidsaandeelhouder. Maar doordat mijn zus haar deel verkocht had ben ik samen met mijn broer voor de helft aandeelhouder geworden. Mijn vader is ziek gevallen en toen heeft hij ontslag genomen als zaakvoerder en dan zijn mijn broer en ik bestuurders geworden en paar maanden later is de overdracht van de aandelen gebeurd.

Overlater E1 verandert van familiale manager met aandelen naar enkel familielid:

Ik was meerderheidsaandeelhouder, mede gedelegeerd bestuur en lid van de Raad van Bestuur. In het dienstencheque bedrijf was ik geen aandeelhouder maar wel medebestuurder samen met mijn dochter. Na de overdracht had ik geen enkele functie meer.

Overnemer E2 bezat voor de overdracht een klein percentage van de aandelen in zowel vennootschap X als Y. Na de overdracht is zij evenredig met haar broers aandeelhouder geworden van de holding. Aangezien overnemer E2 zowel voor en na de overdracht dezelfde functie uitoefent verandert haar rol type 'familiale manager met aandelen' niet in het driecirkelmodel.

3.5.1.2 Rol transitie

Vervolgens zal de rol transitie beschreven worden voor iedere deelnemer aan de hand van het model ontwikkeld door Handler (1990), zie figuur 3 'rol adaptatie in het opvolgingsproces' (Zellweger, 2017).

Overlater A1 neemt de rol in van leider voor de overdracht van aandelen, hij was de gedelegeerd bestuurder van de groep. Overnemer A2 is toegetreden in het familiebedrijf als lid van de Raad van Bestuur. Haar functie had op dat moment betrekking op de financiële administratie van de groep. Haar rol beweegt van geen rol naar helper binnen het familiebedrijf. Door de inname van de helpende rol door A2 kan A1 geleidelijk over gaan naar de rol van monarch. Vervolgens is de functie van A2 uitgebreid samen met de groei van het familiebedrijf. A2 had de operationele leiding voor de overdracht van aandelen. De rol van A2 is van helper naar manager veranderd. Vervolgens heeft A1 na de overdracht van eigendom zijn bestuursmandaten overgegeven met uitzondering van het bestuursmandaat van de werkmaatschappij in bouwmaterialen: "Dit is om de relaties die ik heb met mijn klanten en leveranciers te onderhouden en op een rechtmatige manier het bedrijf kan vertegenwoordigen." Daarnaast is A1 na de overdracht bestuurder van de stichting administratiekantoor geworden, STAK. Via de STAK heeft A1 controle behoud over de volledige groep:

Wij vertegenwoordigen deze stichting op de algemene vergadering van de holding. Wij hebben dus nog steeds een grote beslissingsbevoegdheid maar de kinderen, waaronder A2, hebben de bestuursbevoegdheid binnen de werkmaatschappijen. Door de stichting kunnen wij beslissen wie

bestuurder is binnen de holding en de werkmaatschappijen. Ik heb eigenlijk een controlerende bevoegdheid door de vertegenwoordiging van de stichting.

Overlater A1 neemt ook een raadgevende rol in: "Ik heb ook nog steeds een raadgevende rol voor zover mijn kinderen mij raad vragen." Naast de rol verandering binnen het bedrijf is er volgens A1 geen rol verandering binnen de familie:

De goede verstandhouding binnen het bedrijf qua bestuur en leiding vindt zijn basis in de goede verstandhouding in de familie. Het respect dat mijn kinderen voor ons hebben zie je terug in het bestuur van de vennootschappen.

Na de eigendomsoverdracht heeft A2 de rol van leider opgenomen, aangezien A2 gedelegeerd bestuurder is geworden van de holdingmaatschappij:

Ik ben onmiddellijk bestuurder geworden van de werkmaatschappij van bouwmaterialen. Ten gevolge van de overdracht ben ik gedelegeerd bestuurder geworden van de holdingmaatschappij en heb ik een grotere zeggenschap gekregen in het bestuur van de vennootschap. Het was eigenlijk al enkele jaren duidelijk dat het op deze manier zou lopen.

Deelnemer A3, schoonzoon van A1 en getrouwd met A2, heeft de doe-het-zelf vennootschap mee opgericht. Hij is onmiddellijk toegetreden in het familiebedrijf als minderheidsaandeelhouder binnen de exploitatievennootschap:

Ik heb de doe-het-zelf mee opgericht en ik was mee werkend vennoot en bestuurder. Ik was eerst bestuurder samen met mijn vrouw, schoonbroer en-zus. In de eerste fase was ik bevoegd voor de verkoopafdeling van de vennootschap. Vervolgens hebben wij beslist om de exploitatievennootschap een extra tak/werkzaamheid te geven, namelijk keukenverkoop. Ik ben dan verantwoordelijke geworden voor deze nieuwe uitbatingstak.

In het kader van de eigendomsoverdracht zijn de aandelen van zijn vrouw A2, zijn schoonbroer en-zus ondergebracht in de holdingvennootschap:

Na de herschikking binnen de familiale groep ben ik gedelegeerd bestuurder geworden van zowel het doe-het-zelf bedrijf, als van de bedrijfstak keukenverkoop.

Overnemer B1 is in het familiebedrijf toegetreden als zelfstandige helper. Doorheen de jaren is zijn functie gegroeid en heeft hij de rol van manager aangenomen: "De laatste jaren voor de overdracht was het zo dat mijn broer en ik het grootste deel van het operationele gedeelte op ons namen en wij waren dus al enkele jaren klaar om over te nemen." Na de overdracht is B1 gedelegeerd bestuurder geworden en dus leider van het familiebedrijf. Daarnaast is hij operationeel betrokken in het familiebedrijf: "Ik hou mij voornamelijk bezig met de brandstof dus het leveren van mazout. Ik doe ook transport voor derden en ik neem de uitgaande facturatie voor mijn rekening."

Ik was voor de overdracht zelfstandig helper en daarin heb ik steeds meer taken voor mijn rekening gehouden en het bedrijf is dan gegroeid. Ik heb vooral de brandstofhandel aanzienlijk uitgebreid. Na de overdracht was ik gedelegeerd bestuurder en was ik ook voornamelijk bezig met de brandstofhandel.

Later heeft er een herstructurering van het familiebedrijf plaatsgevonden. Er is een holding opgericht waarin de vennootschappen werden ondergebracht. B1 is gedelegeerd bestuurder

geworden van de exploitatievennootschap en B2 is gedelegeerd bestuurder geworden van de onroerend goed vennootschap. B2, zus van B1, heeft een ander traject binnen het familiebedrijf afgelegd. B2 is na haar studies in hoofdberoep gaan werken buiten het familiebedrijf maar had de rol van helper binnen het familiebedrijf. B2 was in haar vrije dagen betrokken in het familiebedrijf:

Ik was steeds zijdelings betrokken in het familiebedrijf. Tijdens mijn studie werkte ik in het weekend en tijdens vakanties in het bedrijf, dit deed ik ook nog steeds tijdens mijn job als laborante. Voor mijn ouders was het belangrijk omdat ik toch vertrouwd was met de onderneming en gezien mijn jonge leeftijd op dat moment wouden mijn ouders ook wel de deur voor mij laten openstaan zodat ik nog kon toetreden in de onderneming.

Na de overdracht is B2 lid geworden van de Raad van Bestuur van de opgerichte vennootschap:

Het was dus belangrijk dat ik mee in de Raad van Bestuur zat van de vennootschap die het handelsfonds ging kopen, zodat ik mee via mijn mandaat zeggenschap had hoe de onderneming verder bestuurd kon worden ondanks dat ik op dat moment geen aandeelhouder was. Op deze manier kon ik ook voltijds toetreden tot de onderneming indien ik dat zou willen.

Enkele jaren na de eigendomsoverdracht is zij haar bestuursmandaat in hoofdberoep gestart en heeft zij 1/3^{de} van de aandelen van haar broers gekocht en is zij in haar rol als leider getreden. Overlater C1 was samen met zijn vrouw gedelegeerd bestuurder van de groep voor de eigendomsoverdracht en had de rol van leider binnen het familiebedrijf: "Wij bestuurden en controleerden de totale organisatie. Wij stonden naast het bestuur van de groep ook operationeel in het bedrijf met behulp van personeel." De zonen, waaronder C2, zijn toegetreden tot het familiebedrijf als lid van de Raad van Bestuur:

Zo hebben zij zich enkele jaren kunnen inwerken en hebben wij hen wegwijs gemaakt in hoe het bedrijf geleid wordt en wat de handel betekent. Ze zijn dan steeds meer operationeel gaan leiden om op deze manier in het bedrijf te groeien.

Overnemer C2 is later gegroeid in de rol van manager. Na de overdracht van de aandelen hebben C1 en zijn vrouw de functie als gedelegeerd bestuurder overgedragen aan C2. Na de overdracht heeft C1 nog twee jaar in de Raad van Bestuur gezeteld van de vennootschap overgedragen aan C2 zonder operationeel actief te zijn. C1 heeft reeds enkele jaren geen contact meer met het familiebedrijf. Zowel C1 en C2 ervaren naast de verandering in de rol binnen het familiebedrijf ook een verandering binnen de familie. C1 beschrijft het als volgt:

De bedrijfsactiviteiten hebben toch wel een invloed gehad op de familiale verstandhouding. Er zijn toch wel bepaalde littekens overgebleven door twistpunten omtrent de bedrijfsvoering en de financiële afhandeling.

Voor de eigendomsoverdracht was D1 zelfstandige dierenarts. Zij heeft doorheen de jaren enkele aandelen verkregen: "Doordat wij meewerkten in de praktijk was deze gegroeid en daarom hebben wij allebei drie van de honderd aandelen verkregen om ons te betrekken in de vennootschap." Voor de eigendomsoverdracht is haar vader uitgetreden uit zijn functies wegens ziekte, D1 is dan samen

met haar broer bestuurder geworden en hebben de rol van leider op zich genomen. Enkele maanden later heeft de eigendomsoverdracht plaatsgevonden:

Na de overdracht had ik dan 1/3^e van 94 aandelen plus 3 aandelen en was ik dus nog niet meerderheidsaandeelhouder. Maar doordat mijn zus haar deel verkocht ben ik samen met mijn broer voor de helft aandeelhouder geworden.

Overlater E1 was operationeel betrokken in de vennootschappen, alsook mede gedelegeerd bestuurder samen met zijn kinderen voor de eigendomsoverdracht. Zijn kinderen, waaronder E2, zaten voor de overdracht reeds in de Raad van Bestuur. Voor de overdracht van de aandelen was E1 meerderheidsaandeelhouder:

Ik was de meerderheidsaandeelhouder, mijn ex-vrouw en mijn kinderen hadden ook een klein gedeelte van de aandelen in allebei de vennootschappen. Ik had 60% van de aandelen in vennootschap Y en in vennootschap X had ik 79% van de aandelen en de rest van de aandelen lag bij mijn ex-vrouw en kinderen.

Enkele jaren voor de eigendomsoverdracht bestond de functie van E1 uit het onderhoud van zakenrelaties:

In de laatste jaren was ik vooral actief in het onderhouden van contacten met leveranciers en cliënteel dat ik door de jaren heen mee had opgebouwd. Ook contacten met overheden onderhield ik en ik was ook nog betrokken in het sluiten van contracten.

E1 is in zijn rol van leider van het familiebedrijf veranderd naar monarch door het toetreden van zijn kinderen. Later heeft hij de rol van supervisor aangenomen en onderhield hij enkel nog zakenrelaties. Overlater E1 realiseert zich dat ondanks zijn afnemende betrokkenheid er een goede werking is binnen het familiebedrijf:

De laatste jaren voelde ik wel aan dat ik overbodig werd binnen de groep omdat mijn kinderen door hun jarenlange ervaring meer en meer de leiding in handen hadden genomen. Ik voelde wel aan dat ze mij niet meer nodig hadden.

Overnemer E2 beschrijft de functie van E1 de laatste jaren voor de overdracht als volgt: "In het begin had mijn vader altijd de leiding gehad, de laatste jaren was het voor mijn vader eerder een symbolische functie." Overlater E1 heeft overnemer E2 opgeleid en geïntroduceerd aan de zakenrelaties zodat E2 de taken van E1 na de overdracht op haar kon nemen: "Mijn vader heeft me hiervoor ook opgeleid, hij heeft mij geïntroduceerd aan al onze zakenrelaties en nam mij steeds mee." Na de overdracht van aandelen heeft E1 geen enkele rol meer binnen het familiebedrijf. Overnemer E2 is gedelegeerd bestuurder geworden van de holding maar ervaart weinig verandering in haar rol: "De rol die ik nu heb is min of meer hetzelfde gebleven met voor de overdracht, maar met het verschil dat voor de overdracht mijn vader dezelfde rol ook had." Het huidige gezamenlijk bestuur van de holding heeft ook een invloed op de familieverhouding:

Het is al eens geweest dat mijn broer niet meer op familiefeesten kwam voor een tijd omdat hij nog een baksteen in zijn maag had. Dus dit beïnvloedt zeker het familiale vlak gelukkig meestal wel tijdelijk.

3.5.2 De relatie tussen rol transitie en successie bereidheid

De successie bereidheid verschilt tussen de overlaters. Overlater A1 is actief als bestuurder in de werkmaatschappij van bouwmaterialen zodat relaties met klanten en leveranciers onderhouden kunnen worden. Daarnaast is hij ook bestuurder van de stichting administratiekantoor, STAK. Het behoud van controle was voor deelnemer A1 belangrijk:

Ik was volledig klaar om de zaak los te laten, maar ik wou zekerheid behouden. Het was afwachten of de verstandhouding tussen mijn kinderen goed behouden bleef. Daarom wou ik steeds de controle behouden.

In tegenstelling tot overlater A1 zijn overlaters C1 en E1 niet meer betrokken in het familiebedrijf. Voor zowel overlater A1 als overlater C1 waren het bereiken van de pensioenleeftijd en het groeien van het familiebedrijf redenen om over te gaan tot de eigendomsoverdracht. Daarnaast is het vertrouwen van beide overlaters in de overnemers een reden om te komen tot hun successie bereidheid. Overlater A1: "De kinderen waren ook al jaren in de zaak en ik had een goed gevoel dat zij de zaak konden verderzetten." Overlater C1 uitte het vertrouwen als volgt:

Ik wist dat er een moment ging komen dat ik een leeftijd ging bereiken waarop het te zwaar is op de zaken te blijven leiden. De jongens hadden interesse om de zaken verder te zetten. Ze hadden voldoende materialiteit en wijsheid opgebouwd, ze waren ingewerkt en ik was ervan overtuigd dat ze er klaar voor waren.

Naast het verschil in successie bereidheid bij de overlaters is er ook een verschil in successie bereidheid tussen de overnemers. Het gedurende enkele jaren uitvoeren van operationele activiteiten in het familiebedrijf wordt door overnemers A2, B1, C2, D1 en E1 aangehaald wanneer ze het moment van successie bereidheid beschrijven. Overnemer A2: "Door mijn werkzaamheden binnen de groep had ik al een operationele leiding en was ik op het moment van de pensioenleeftijd van mijn vader bereid om over te nemen." Overnemer B1 beschrijft het als volgt:

De laatste jaren voor de overdracht was het zo dat mijn broer en ik het grootste deel van het operationele gedeelte op ons namen en wij waren dus al enkele jaren klaar om over te nemen.

In tegenstelling tot de andere overnemers was B2 niet bereid om over te nemen:

Ik ging op dat moment eigenlijk afstuderen en beginnen met werken en het was voor mij niet duidelijk of ik op lange termijn wou blijven deelnemen aan het uitbaten van de onderneming. Ik ben daarom ook niet toegetreden tot het aandeelhouderschap, ik had enerzijds op dat moment niet voldoende middelen en het was anderzijds voor mij niet duidelijk of ik dit op lange termijn wou omdat ik eventueel als laborante carrière wou maken.

3.5.2.1 Determinanten van successie bereidheid

Uit de interviews zijn enkele determinanten van successie bereidheid voortgekomen. De determinanten zijn een aanvulling van het conceptueel model, zie figuur 1. Voor overlater E1 heeft zowel het vertrouwen in zijn dochter, E2, als zijn leeftijd en de toenemende moeilijkheid om zijn functie nog te kunnen uitvoeren invloed gehad op zijn successie bereidheid:

Ik was op dat moment 70 jaar dus gezien mijn leeftijd was het voor mij moeilijk om alles te blijven onderhouden. Mijn functies waren ook reeds uitgedoofd naar het onderhouden van contacten. Ik heb mijn dochter steeds meegenomen naar besprekingen en zij heeft het dan op den duur van mij overgenomen. Ik deed mijn werk heel graag maar de evolutie van technieken en de nieuwe manieren van zakendoen waren anders geworden.

Aanvullend speelden karaktereigenschappen en gezondheidsredenen een invloed op de successie bereidheid van overlater C1:

Mijn zonen hebben ook niet de makkelijkste karakters dus het was voor mijn vrouw en ik nodig om het bedrijf over te dragen. Daarnaast was het omwille van gezondheidsredenen ook beter om de zaken over te dragen.

Voor de overnemers is het uitvoeren van operationele taken binnen het familiebedrijf gedurende enkele jaren een belangrijke determinant voor de successie bereidheid. Daarnaast leidde een tegenstrijdige visie in de aanpak van de bedrijfsvoering voor overnemer C2 tot de bereidheid om over te nemen:

Voor mij was dit het moment dat ik van mezelf vond dat ik voldoende doorlooptijd in het bedrijf had gekend, waarbij ik voldoende ervaringen had opgedaan. Ik zag ook punten die ik zelf niet kon doorduwen omdat mijn ouders nog de leiding hadden. Het was voor mij duidelijk dat de punten op een andere manier aangepakt dienden te worden en toen heb ik toch aangedrongen om de zaak over te geven. Voor de goede gang van het bedrijf in de toekomst was het voor mij nodig dat bepaalde zaken op een andere manier dienden aangepakt te worden.

Voor overnemer E2 heeft de gezamenlijke regeringsfase met haar vader, E1, een invloed gehad op haar successie bereidheid:

Ik voelde me in staat om het bedrijf over te nemen en de functie die mijn vader en ik samen nog uitoefenden de laatste jaren volledig op mij te nemen. Mijn broers en ik hebben eigenlijk geleidelijk aan dit proberen overbrengen aan mijn vader aangezien hij dus moeite had om uit het bedrijf te stappen.

3.5.3 De invloed van de vorm van eigendomsoverdracht op de rol transitie

In familiebedrijf A en D heeft er een schenking van de aandelen plaatsgevonden. Overlater A1 heeft de blote eigendom geschonken aan zijn kinderen met voorbehoud van vruchtgebruik. De aandelen geschonken aan de kinderen zijn ingebracht in de STAK met als reden het controle behoud door de overlater:

De stichting beheert de certificaten en wij, mevrouw A en ik, zijn bestuurders van de stichting. Het is de stichting die op de algemene vergadering de aandeelhouders vertegenwoordigd, op deze manier hebben wij stemrecht op de algemene vergadering van de holding en de holding heeft dan weer stemrecht op de algemene vergadering van de werkmaatschappijen. Zo hebben wij de controle over de groep kunnen behouden.

Overlater A1 heeft na de eigendomsoverdracht de rol van consultant ingenomen binnen het familiebedrijf op basis van het model van Handler (1990). Aanvullend op het model van Handler (1990) oefent hij een controlerende rol uit en treedt hij op als vertegenwoordiger van een werkmaatschappij. In familiebedrijf D heeft een evenredige schenking naar de drie kinderen, waaronder D1, plaatsgevonden. Door ziekte van de overlater is hij uit al zijn functies binnen het familiebedrijf getreden, dit zorgde voor een plotselinge verandering in de rol van D1 en haar broer namelijk van zelfstandige dierenarts naar leidinggevende van de praktijk: "Omdat hij zo plotseling wegviel kwam de hele praktijk op onze schouders maar wij hebben altijd veel steun gehad van mijn moeder." Enkele maanden later vond de schenking van de aandelen plaats, ook dit oefende een invloed uit op de rol van D1:

Door de schenking van de aandelen en doordat wij bestuurders werden werd onze functie in één keer sterk uitgebreid. Dit was in het begin zeker een zware opgave door de nevenactiviteiten die hierbij kwamen kijken los van het behandelen van de dieren. Wij moesten eigenlijk een takenpakket erbij nemen waar wij nog niet volledig klaar voor waren.

Volgens A1 heeft de vorm van eigendomsoverdracht, schenking of verkoop, geen invloed op zijn huidige rol binnen het familiebedrijf. De opgezette controlestructuur heeft volgens A1 wel een invloed op zijn huidige rol:

De afspraak was dat we de aandelen gingen schenken maar dat ze wel werden ingebracht in de stichting. Indien we de blote eigendom verkocht hadden dan zouden onze kinderen een som betaald moeten hebben maar de voorwaarde zou nog steeds zijn om de aandelen in te brengen in de stichting dus dit zou geen invloed gehad hebben op mijn functie. Bij een gewone verkoop of schenking van de aandelen zonder de stichting had dit een invloed op mijn functie, aangezien ik geen invloed meer zou gehad hebben op mijn bestuursmandaat.

De methode van de eigendomsoverdracht heeft ervoor gezorgd dat A2 van manager naar leider is veranderd binnen het familiebedrijf, op basis van het model van Handler (1990). Echter haalt

overnemer A2 aan dat de opgezette controlestructuur en het behoud van de controle bij de ouders, waaronder A1, een invloed uitoefent op haar huidige rol als leider van de groep.

De manier waarop de aandelen zijn overgedragen naar de stichting met certificering en de controle van mijn ouders op de stichting heeft ertoe geleid dat ik als gedelegeerd van de groep kon optreden. Het zijn mijn ouders die bepalen wie bestuurder is binnen de holding. Indien mijn ouders de aandelen geschonken hadden zonder stichting, zouden wij, mijn broer, zus en ik moeten beslissen wie we tot gedelegeerd bestuurder gingen benoemen. Als mijn broer en zus dan tegen mij zouden spannen zou ik geen gedelegeerd bestuurder kunnen zijn. Doordat mijn ouders dit bepalen, kunnen wij elkaar niet uitsluiten door samen te spannen.

Naast de vrijheidsbeperking door haar ouders ervaart A2 ook een vrijheidsbeperking omwille van haar broer en zus:

De aankoop en beslissingen over investeringen gebeuren op het niveau van de bestuurders en daar zitten wij, mijn broer, zus en ik, wel samen om te oordelen. Maar hier ben ik ook beperkt omdat wij met drie in de Raad van Bestuur vertegenwoordigd zijn. Mijn enige stem kan dus niet doorslaggevend zijn.

Voor deelnemer A3, schoonzoon van A1, was het behoud van de controle door A1 belangrijk voor het behoud van zijn rol als bestuurder van de doe-het-zelf vennootschap die hij mee wou uitbouwen:

Doordat er gekozen is voor een eigendomsoverdracht met het behoud van controle hebben mijn schoonouders nog steeds de controle over het familiebedrijf. Zij kunnen er natuurlijk nog steeds voor kiezen om mij uit het bestuur te zetten, maar zij hebben de situatie zoals ze nu is steeds goedgekeurd en zullen ook niet snel geneigd zijn om hier verandering in te brengen.

Verder beschrijft hij welke invloed een eigendomsoverdracht zonder controlestructuur opgezet door A1 een invloed zou hebben op zijn rol:

Indien de overdracht op een andere manier had plaatsgevonden, waarbij mijn schoonouders ervoor gekozen hadden om de controle te leggen bij A2, mijn schoonbroer en schoonzus dan zou mijn positie onzeker zijn. Dit in die zin dat mijn stemrecht slechts 10% bedraagt en zelfs als ik met mijn vrouw samen stem mijn schoonbroer en schoonzus nog steeds de meerderheid hebben. Mijn schoonbroer en schoonzus zouden niet meer akkoord kunnen zijn met mijn functie als bestuurder en zouden mij uit de zaak kunnen stemmen, natuurlijk niet als aandeelhouder maar wel als bestuurder bijvoorbeeld.

In familiebedrijven B, C en E heeft een verkoop plaatsgevonden. De verkoop van het familiebedrijf heeft invloed gehad op de rol van B1, C2 en E2 aangezien zij na de verkoop gedelegeerd bestuurder en eigenaar zijn geworden van het familiebedrijf. Zowel overnemer B1 en C2 zijn op basis van het model van Handler (1990) veranderd van de rol als manager naar leider omwille van de vorm van eigendomsoverdracht.

Overnemer E2 beschrijft de invloed op haar rol: "In de zin dat ik nu meer het gevoel heb dat ik de leiding niet meer moet delen. Ik hoef nu geen rekening meer te houden met mijn vader, ik ben gedelegeerd bestuurder van de holding zonder nog rekening te houden." De rol van E2 is aanvullend op het model van Handler (1990) van een gezamenlijke regeringsperiode geëvolueerd naar leider van het familiebedrijf. Ook overnemer B2 ervaaarde een invloed op haar rol binnen het familiebedrijf na de overdracht van de aandelen, aangezien ze op basis van het model van Handler (1990) van een rol als helper veranderd is naar lid van de Raad van Bestuur.

Doordat mijn broers de zaak hebben overgenomen had dit wel invloed op mij aangezien mijn ouders en broers ermee instemden dat ik mee zou besturen. Eigenlijk was het de wens van mijn ouders dat ik mee in de Raad van Bestuur zou gaan. Mijn ouders wilden mij de kans geven om mee te besturen en mee beslissingen te laten nemen samen met mijn broers.

Zowel overlater C1 en E1 hebben voor een verkoop van aandelen gekozen om volledig afstand te doen van het familiebedrijf. Overlater C1 is na de eigendomsoverdracht gedurende twee jaar lid gebleven van de Raad van Bestuur waarna hij geen enkele rol meer had binnen het familiebedrijf. Overlater C1 beschrijft de invloed van de verkoop als volgt:

We wouden niet schenken of een vorm van controle behouden over het bedrijf. We doen afstand van de aandelen en de kinderen kopen het over alsof het een derde partij is. We wouden uit alle functies die we hadden binnen het bedrijf.

Volgens B1 helpt de verkoop in plaats van schenking van de aandelen niet om duidelijkheid te scheppen in verband met de afsluiting van een periode, waarin de overlater een centrale rol speelt in het familiebedrijf.

Mijn ouders zagen het bedrijf nog steeds als hun verhaal. Voor mijn ouders was het mentaal nog geen afgesloten hoofdstuk, zij liepen dagelijks nog steeds rond in het bedrijf. Op papier was alles afgerond, de formaliteiten waren vervuld maar mentaal in hun zienswijze was het bedrijf nog steeds van mijn ouders.

Voor overlater E1 scheidt het wel duidelijkheid: "Hierdoor heb ik een punt kunnen zetten achter mijn functies binnen het bedrijf." C1 beschrijft ook dat de verkoop duidelijkheid scheidt in de afsluiting van een periode:

Bij een schenking zou de indruk gewekt kunnen worden dat er nog rekening gehouden zou moeten worden met mij omdat ik een geschenk gegeven heb. Degene die het geschenk krijgt zou dan op een of andere manier zijn dankbaarheid moeten tonen en zou zich misschien geneigd voelen om rekening te houden met de visie van de schenker. Terwijl het nu duidelijk was dat we het verkopen, we laten een prijs opmaken en je koopt het en het is van jou. Er is dan duidelijkheid, de kinderen hebben het gekocht en vanaf dan is het van hen en er zijn geen verplichtingen om rekening te houden met anderen.

4 Discussie

In dit hoofdstuk worden de bevindingen van het onderzoek besproken, ook wordt er dieper ingegaan op de conclusies van het onderzoek door de resultaten te interpreteren en te koppelen aan de literatuur. Verder worden de beperkingen van het onderzoek uiteengezet en worden suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.

4.1 Algemene conclusies

In dit onderzoek is middels diepte-interviews met overlaters en overnemers van familiebedrijven onderzocht welke rol transitie beide partijen hebben doorgemaakt ten gevolge van de vorm van eigendomsoverdracht. Het doel van het onderzoek is het verkrijgen van een antwoord op volgende centrale onderzoeksvraag:

'Hoe heeft de vorm van eigendomsoverdracht als onderdeel van het successie proces een impact op de rol transitie?'

De eerste algemene conclusie is dat de successie bereidheid van zowel overlater als overnemer een effect uitoefent op zowel de eigendomsoverdracht als de rol transitie, zoals weergegeven in figuur 1 'conceptueel model'. Alle overlaters en vijf van de zes overnemers in het onderzoek waren successie bereid op het moment van de eigendomsoverdracht. Volgens Sund, Melin & Haag (2015) kunnen overnemers de ambitie koesteren om een leidinggevende functie te verwerven of meerderheidsaandeelhouder te worden en vervolgens een belangrijke rol in de familie op te nemen (Sund, Melin & Haag, 2015). Dit wordt bevestigd in de resultaten, enerzijds spreken de overnemers die reeds enkele jaren successie bereid zijn de overlaters aan om de eigendomsoverdracht te overwegen en vervolgens uit hun rol als leider te treden. Anderzijds hebben overnemers de wens om meerderheidsaandeelhouder te worden. De overlaters in het merendeel van de onderzochte familiebedrijven zijn bereid gevolg te geven aan de eigendomsoverdracht soms met behoud van controle. Verder kan er vastgesteld worden dat de niet successie bereidheid van de overnemer toch een rol transitie tot gevolg kan hebben, hierbij dient opgemerkt te worden dat een dergelijke rol transitie voortkomt uit een familiale eigendomsoverdracht waarbij meerdere partijen betrokken zijn.

De invloed van de successie bereidheid op de rol transitie uit zich ten gevolge van de eigendomsoverdracht. Zo blijkt uit het onderzoek dat successie bereide overnemers voor de eigendomsoverdracht in sommige gevallen reeds zetelen in het bestuur van het familiebedrijf terwijl de effectieve beslissingsbevoegdheid binnen het bestuur pas ontstaat na de eigendomsoverdracht. Anderzijds blijkt ook dat de niet successie bereidheid van een overnemer toch tot gevolg kan hebben dat hij/zij betrokken blijft in het familiebedrijf door toe te treden tot de Raad van Bestuur, zodat de overnemer mee zeggenschap kan uitoefenen in het bestuur van de vennootschap. Op het vlak van de overlaters wordt er vastgesteld dat de overlaters die de rol van

leider voor de overdracht van eigendom hadden na de eigendomsoverdracht de rol van consultant op zich namen, lid werden van de Raad van Bestuur of geen enkele rol meer uitoefenen.

Inzake de invloed van de eigendomsoverdracht op de rol transitie kan er geconcludeerd worden dat de wijze van eigendomsoverdracht bepalend kan zijn inzake de rol transitie. Uit de resultaten blijkt dat bij een schenking van de aandelen de rollen van overnemer en overlater tijdens het opvolgingsproces aanzienlijk verschillend zijn tussen de onderzochte familiebedrijven en het model opgesteld door Handler (1990). Op basis van het model van Handler verandert de overlater van leider naar monarch naar supervisor en tot slot naar consultant. Terwijl de overnemer verandert van geen rol naar helper naar manager naar leider (Zellweger, 2017). Echter kan de rol van de overlater ook veranderen van leider naar geen rol terwijl de rol van de overnemer verandert van zelfstandige helper naar leider omwille van een plotselinge gebeurtenis bijvoorbeeld ernstige ziekte. In het andere geval is het ook mogelijk dat de overlater na de eigendomsoverdracht nog steeds verscheiden rollen behoud binnen het familiebedrijf, namelijk zowel de rol van consultant als vertegenwoordiger en zelfs een meer doorslaggevende controlerende rol (Lansberg, 1999). Het aanhouden van meerdere rollen door de overlater is mogelijk door de opgezette controlestructuur die gepaard gaat bij het schenken van de aandelen. De resultaten kunnen dus tegenstrijdig zijn met het model van Handler (1990) en in de praktijk tussen de onderzochte familiebedrijven waarin voor schenking van de aandelen gekozen is als vorm van eigendomsoverdracht.

Niet enkel de vorm van eigendomsoverdracht speelt een invloed op de rol transitie maar ook de ermee gepaard gaande opgezette controlestructuur, bijvoorbeeld door de opzet van een private stichting of een stichting administratiekantoor. Door de opzet van een stichting kan de eigendomsoverdracht van de aandelen gerealiseerd worden waarbij de overdrager toch nog de controlerechten verbonden aan de aandelen kan behouden. Immers de aandelen worden na de schenking ingebracht in een stichting in ruil waarvoor de aandeelhouders certificaten van de stichting ontvangen. Doordat de aandelen in de stichting worden ingebracht worden de rechten verbonden aan deze aandelen beheerd door de stichting en niet noodzakelijk door de certificaathouders. Het zijn namelijk de bestuurders van de stichting, in dit geval de overlaters, die de stichting en dus ook de aandelen vertegenwoordigen op de algemene vergaderingen van de ondernemingen waarvan de aandelen in de stichting werden ingebracht. In dergelijk gevallen beslist de overlater nog steeds wie de familiale bedrijven kan beheren en besturen. Zo kan de overlater beslissen over de benoeming van de gedelegeerd bestuurder van de groep; dit heeft een invloed op de mogelijke rol transitie van de overnemer naar de rol van leider van het familiebedrijf. Ook heeft de vorm van eigendomsoverdracht en het behoud van controle bij de overlaters een invloed op de rol van de schoonkinderen.

Wat de verkoop van aandelen betreft toont het onderzoek aan dat in deze vorm van eigendomsoverdracht de overlaters bewegen van leiders naar geen rol. Terwijl de overnemers simultaan bewegen van manager naar leider. Echter komt in het werk van Cadieux (2017) naar voor dat de rollen zowel tijdens als na de benoeming van de opvolger complexer zijn dan die Handler (1990) beschrijft (Cadieux, 2007). Dit blijkt ook uit de resultaten. De overlater en

overnemer kunnen voor de overdracht gezamenlijk regeren waarin beide de rol van leider op zich nemen. Tijdens de gezamenlijke regeringsfase introduceert de overlater de overnemer aan zijn zakenrelaties. Na de overdracht blijft de overnemer de rol van leider behouden met het verschil dat de overnemer het volledige leiderschap op zich neemt terwijl de overlater geen rol meer uitoefent binnen het familiebedrijf.

Tot slot wordt er geconcludeerd dat de verkoop van aandelen als vorm van eigendomsoverdracht duidelijkheid schept in verband met de afsluiting van de centrale rol van de overlater in het familiebedrijf. Uit de resultaten blijkt dat de verkoop van de aandelen gekozen wordt als vorm van eigendomsoverdracht omdat overlaters volledige afstand willen doen van het familiebedrijf zowel op financieel vlak, dus het afstaan van de eigendom, als het afstaan van de status van leiderschap en management. Dit heeft vervolgens een invloed op de rollen van de overnemers, namelijk de rol verandering naar leider van het familiebedrijf. Ook indien de overlaters het familiebedrijf feitelijk niet volledig kunnen loslaten zorgt de verkoop van aandelen ervoor dat de overnemer, zowel als eigenaar als in zijn rol als leider, onafhankelijk kan opereren.

4.2 Beperkingen

Dit onderzoek bevat enkele beperkingen die het waard zijn om te vermelden. Eerst en vooral zijn enkel Limburgse familiebedrijven opgenomen in dit onderzoek. Hierdoor is de geografische reikwijdte eerder beperkt, hetgeen vraagt om verder onderzoek dat het bereik uitbreidt. Verder onderzoek kan de reikwijdte van het onderzoek uitbreiden door familiebedrijven uit heel Vlaanderen of België te betrekken in het onderzoek.

Een tweede beperking is dat niet alle overlaters en overnemers per familiebedrijf zijn geïnterviewd. In elk familiebedrijf in ons onderzoek is een eigendomsoverdracht gebeurd naar meerdere overnemers. Het interview heeft in geen enkel familiebedrijf met iedere overlater en overnemer plaatsgevonden, ook zijn uit enkele familiebedrijven enkel de overnemers geïnterviewd.

Vervolgens werd er in deze studie geen onderscheid gemaakt tussen kleine en grote familiebedrijven, in toekomstig onderzoek zou dit eventueel wel gedaan kunnen worden om zo te onderzoeken of er verschillen bestaan tussen de rol transitie van overlater en overnemer.

Daarnaast was het aantal deelnemers voldoende om een eerste verkennende blik te werpen op dit onderwerp. Wanneer we deze bevindingen op grotere schaal zouden generaliseren is er nieuw onderzoek nodig om te kunnen bevestigen of deze bevindingen ook op grotere schaal kloppen. Ook het resultaat met betrekking tot de invloed van de vorm van eigendomsoverdracht op de rol transitie van de schoonfamilie is niet veralgemeenbaar aangezien er in dit onderzoek slechts één case is opgenomen waarin de schoonfamilie aan het woord komt.

Ten slotte waren de meeste respondenten heel open, maar we moeten er rekening mee houden dat niet alle deelnemers volledig eerlijk geweest zijn of informatie achtergehouden kunnen hebben.

4.3 Vervolgonderzoek

In een overzicht van de huidige stand van kennis over de opvolging van familiebedrijven, wordt er benadrukt dat eigendomsoverdracht binnen familiebedrijven een gebied is waarover we weinig weten (Long & Chrisman, 2013 geciteerd in Sund, Melin & Haag, 2015). Tijdens het zoeken naar literatuur over de relatie tussen de vorm van eigendomsoverdracht en roltransities in familiebedrijven werd het gebrek hieraan duidelijk. Dit maakt het interessant om hier omtrent nog verder onderzoek naar te doen, aangezien diepgaand onderzoek nodig is.

De bevindingen zijn gebaseerd op een onderzoek onder 5 Belgische familiebedrijven waarin de eigendomsoverdracht heeft plaatsgevonden van eerste generatie op tweede generatie en vormt slechts een startpunt om te begrijpen hoe de eigendomsoverdracht een impact uitoefent op de roltransitie van zowel overnemer als overlater. Als gevolg hiervan opent dit onderzoek interessante wegen voor toekomstig onderzoek.

Verder werd in dit onderzoek reeds duidelijk dat de vorm van eigendomsoverdracht een belangrijke impact heeft op de rol van de schoonfamilie binnen het familiebedrijf. Echter is dit niet veralgemeenbaar zoals in de beperkingen besproken. Vervolgens is het onderzoeken van de impact van de vorm van eigendomsoverdracht op de roltransitie van de schoonfamilie een interessante piste om dit onderzoek nog te verruimen. Daarnaast vond de eigendomsoverdracht in de onderzochte familiebedrijven steeds plaats naar meerdere overnemers. Toekomstig onderzoek zou ook dieper kunnen ingaan op de impact van de vorm van de eigendomsoverdracht op de roltransitie van één enkele overnemer in vergelijking met familiebedrijven waarin meerdere overnemers aanwezig zijn.

Vervolgens wordt in de resultaten besproken dat, indien aanwezig, het de opgebouwde controlestructuur is die een invloed uitoefent op de roltransitie van zowel overlater als overnemer. Toekomstig onderzoek kan dieper ingaan op welke impact een opgebouwde controlestructuur heeft op de roltransities van beide partijen en hoe dit verschilt indien er geen controlestructuur aanwezig is.

Tenslotte werden de thema's die aangehaald werden in de literatuurstudie bevestigd en kan er in verder onderzoek nagegaan worden hoe deze thema's aan elkaar gecorreleerd kunnen zijn.

5 Bibliografie

- Bansal, P. (Tima), & Corley, K. (2012). Publishing in AMJ— Part 7: What's different about qualitative research? *Academy of Management Journal*, 55, 509-513.
- Begeer, H., Dekeyser, Y., Lievens, L., & Spruyt, E. (2009). *Overdracht van het familiebedrijf*. Story Publishers, Overnamemarkt & Integraal VZW.
- Birley, S. (1986). Succession in the family firm: The inheritor's view. *Journal of Small Business Management*, 24(3), 36-43.
- Bloemen, r. (2013, 25 november). *Willen (of moeten) de kinderen de zaak nog overnemen?* Familiebedrijf.be. Geraadpleegd op 7 november 2021, van Familiebedrijf.be | [Willen \(of moeten\) de kinderen de zaak nog...](http://Familiebedrijf.be)
- Blumentritt, T., T. Mathews, and G. Marchisio. (2013). "Game Theory and Family Business Succession." *Family Business Review* 26(1): 51-67.
- Bogdany, E. (2015). Passing the leadership baton in Hungarian small- and medium sized enterprises.
- Cabrera-Suárez, K. 2005. "Leadership Transfer and the Successor's Development in the Family Firm." *The Leadership Quarterly* 16: 71-96.
- Cadieux, L. 2007. "Succession in Small and Medium-Sized Family Businesses: Toward a Typology of Predecessor Roles During and After Instatement of the Successor." *Family Business Review* 20(2): 95-109.
- Cadieux, L., Lorrain, J., & Hugron, P. (2002). Succession in women-owned family businesses: A case study. *Family Business Review*, 15(1), 17-30.
- Charleston, P. D., Davis, P. S., & Lyden, J. A. (1997). Succession planning in family business the impact of owner gender. *Family Business Review*, 10(4), 373-396.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical approach through qualitative analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Chell, E. (1998). Critical incident technique. In G. Symon & Catherine Cassell (Eds.), *Qualitative methods and analysis in organizational research: A practical guide* (pp. 51- 72). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- Chung, W., & Yuen, K. (2003). Management succession: A case study for Chinese family-owned business. *Management Decision*, 41(7), 643-655.
- Companjen, M. (2021, 9 juli). *Wat is een opvolgingsproces: definitie en uitleg* | Companjen. *Companjen Change Management*. Geraadpleegd op 31 oktober 2021, van <https://companjen.com/kennisbank-familiebedrijven/begrippen/wat-is-een-opvolgingsproces/>
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13, 3-21
- Davis, P. S., & Harveston, P. D. (1999). In the Founder's Shadow: Conflict in the Family Firm. *Family Business Review*, 12(4), 311-323. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00311.x>
- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21(2), 183-199.
- De Pontet, S. B., C. Wrosch, and M. Gagne. 2007. "An Exploration of the Generational Differences in Levels of Control Held among Family Businesses Approaching Succession." *Family Business Review* 20(4): 337-354.
- De Tijd. (2019, 15 oktober). *Voordelen en valkuilen van een generatiewissel in een familiebedrijf*. Geraadpleegd op 6 november 2021, van <https://www.tijd.be/partner/pulse/partner-content/vlaio/voordelen-en-valkuilen-van-een-generatiewissel-in-een-familiebedrijf/10171865.html>
- Dyck, B., M. Mauws, F. A. Starke, and G. A. Mischke. 2002. "Passing the Baton: The Importance of Sequence, Timing, Technique, and Communication in Executive Succession." *Journal of Business Venturing* 17(2): 143-162.
- Dyer, W.G., Jr. (1986). Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions, San Francisco: Josseyand failure in family. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 513-531.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, 287-295.

- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50, 25-32.
- Feltham, T. S., Feltham, G., & Barnett, J. J. (2005). The dependence of family business on a single decision-maker. *Journal of Small Business Management*, 43(1), 1-15.
- Fiegner, M. K., Brown, B. M., Prince, R. A., & File, K. M. (1996). Passing on strategic vision. *Journal of Small Business Management*, 34(3), 15-26.
- Geenen, C., & Wolfs, C. (2022, 14 mei). *Vijf voor twaalf voor uw successieplanning!* Odigo. Geraadpleegd op 16 mei 2022, van <https://www.odigo.eu/en/nieuws/journal/vijf-voor-twaalf-voor-uw-successieplanning>
- Gephart, R. P., Jr. (2004). Qualitative research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 47, 454-462.
- Gersick, K., Lansberg, I., Desjardins, M., & Dunn, B. (1999). Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business. *Family Business Review*, 12(4), 287-297.
- Ghee, W. Y., Ibrahim, M. D., & Abdul-Halim, H. (2015). family business succession planning: Unleashing the key factors of business performance. *Asian Academy of Management Journal*, 20(2), 103-126.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16, 15-31.
- Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*. Mill Valley, CA: Sociological Press.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. London, England: Aldine Transaction
- Goldberg, S. D. (1996). Research note: Effective successors in family-owned businesses: Significant elements. *Family Business Review*, 9(2), 185-197.
- Haag, K. (2012). Rethinking family business succession. From a problem to solve to an ongoing practice.

- Handler, W. 1990. "Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next Generation Family Members." *Entrepreneurship Theory and Practice* 15(1): 37-51.
- Hunt, J. M., & Handler, W. C. (1999). The practices of effective family firm leaders. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 4(2), 135–151.
- ING. (z.d.). *Hoe kan uw familiale onderneming fiscaal correct verdergezet worden?* BAN Vlaanderen. Geraadpleegd op 21 november 2021, van [Hoe kan uw familiale onderneming fiscaal correct verdergezet worden? - BAN Vlaanderen](#)
- Janssen, E., Vancauteran, M., Vandemaele S. & Voordeckers W. (2020). Intra-family ownership succession funding and entrepreneurial orientation: An imprinting perspective.
- Jonkind, K. (z.d.). *Eigendomsoverdracht in het familiebedrijf*. ING. Geraadpleegd op 6 november 2021, van [ING-Eigendomsoverdracht-in-het-famiiiebedrijf-tcm14-149681.pdf \(bedrijfsopvolging.nl\)](#)
- Kesner, I. F., & Sebor, T. C. (1994). Executive succession Past, present & future. *Journal of Management*, 20(2), 327–372.
- Kets de Vries, M. F. R. (1993) The dynamics of family-controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59–71.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24, 691-710.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Le-Breton-Miller, I., D. Miller, and L. P. Steier. (2004). "Toward an Integrative Model of FOB Succession." *Entrepreneurship Theory & Practice* 28(4): 305- 328.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Long, R., & Chrisman, J. (2013). Management succession in family business. In L. Melin, M. Nordqvist, & P. Sharma (Eds.), *The SAGE Handbook of Family Business* (pp. 249–268). UK: SAGE.

- Marler, L., Botero, I. & De Massis, A. (2017). Succession-Related Role Transitions in Family Firms: The Impact of Proactive Personality. *Journal of managerial issues*, 29(1), 57-81.
- Martin-Cruz, N., Barros Contreras, I., Hernangómez Barahona, J., & Pérez Fernández, H. (2020). Parents' Learning Mechanisms for Family Firm Succession: An Empirical Analysis in Spain through the Lens of the Dynamic Capabilities Approach. *Sustainability*, 12(19), 8220. <https://doi.org/10.3390/su12198220>
- Michael-Tsabari, N., and D. Weiss. 2015. "Communication Traps: Applying Game Theory to Succession in Family Firms." *Family Business Review* 28(1): 26-40.
- Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: Intergenerational succession, change
- Molly, V., Laveren, E., & Deloof, M. (2010). Family business succession and its impact on financial structure and performance, *Family Business Review*, 23, 131-147.
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385-401.
- Morse, J. M., & Clark, L. (2019). The nuances of grounded theory sampling and the pivotal role of theoretical sampling. In A. Bryant & K. Charmaz (Eds.), *The SAGE handbook of current developments in grounded theory* (pp. 145-166). London, England: Sage
- 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*, 32(4), 396-424. <https://doi.org/10.1177/0894486519890775>
- Nicholson, N. 1984. "A Theory of Work Role Transitions. " *Administrative Science Quarterly* 29(2): 172-191.
- Pitts, M. J., Fowler, C., Kaplan, M. S., Nussbaum, J., & Becker, J. C. (2009). Dialectical tensions underpinning family farm succession planning. *Journal of Applied Communication Research*, 37(1), 59-79.
- Ruyseveldt, J. (2020). *Wettelijke reserve & beschikbaar deel*. ErfenisConsulenten. Geraadpleegd op 14 mei 2022, van <https://www.erfenisconsulenten.be/Erven-en-Nalatenschap/Wettelijke-reserve-beschikbaar-deel>

- Schenking of testament: wat zijn de voor- en nadelen?* (2019, 11 juli). NN Belgium – Verzekeringen. Geraadpleegd op 14 mei 2022, van <https://www.nn.be/nl/kapitalevragen/schenking-testament-wat-zijn-de-voor-en-nadelen>
- Sharma P. (2004). An overview of the field of family business studies: current status and directions for future. *Family Business Review* 17(1): 1–36.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 667–687. [https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(03\)00015-6](https://doi.org/10.1016/s0883-9026(03)00015-6)
- Shepherd, D. A., & Zacharakis, A. (2000). Structuring Family Business Succession: An Analysis of the Future Leader's Decision Making. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(4), 25–39. <https://doi.org/10.1177/104225870002400402>
- Sonnenfeld, J. A., and P. L. Spence. (1989). "The Parting Patriarch of a Family Firm." *Family Business Review* 2(4): 355-375.
- Stavrou, E. T. (2003). Leadership succession in owner-managed firms through the lens of extraversion. *International Small Business Journal*, 21, 331-346.
- St-Cyr, L., & Richer, F. (2003). *Stratégies de transmission réussie des PME québécoises*. Working Paper No. 03-01. HEC Montréal, Chaire de développement et de relève de la PME
- Successieplanning - Notaris.be*. (Z.d.). Notaris.be. Geraadpleegd op 14 mei 2022, van <https://www.notaris.be/successieplanning/de-overdracht-van-mijn-vermogen-plannen/een-testament-opstellen/waarom-stellen-mensen-een-testament-op>
- Suddaby, R. (2006). From the editors: What grounded theory is not. *Academy of Management Journal*, 49, 633-642.
- Sund, L. G., Melin, L., & Haag, K. (2015). Intergenerational ownership succession. *Journal of Family Business Strategy*, 6(3), 166–177. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.07.001>
- Taxwin. (2021, 3 mei). *Waarom zou een vennootschap hiervoor interessant kunnen zijn?* Geraadpleegd op 1 november 2021, van [2.4.2. Gunstmaatregelen - www.taxwin.be](https://www.taxwin.be/2.4.2.Gunstmaatregelen)
- Vanhoof, E. (2021, 3 februari). *Wat maakt familiebedrijven zo slagkrachtig?* EY. Geraadpleegd op 6 november 2021, van [Wat maakt familiebedrijven zo slagkrachtig? \(ey.com\)](https://www.ey.com/nl/nl/wat-maakt-familiebedrijven-zo-slagkrachtig)

Wat is de erfregeling voor familiebedrijven? (2021, 1 juli). UNIZO. Geraadpleegd op 14 mei 2022, van <https://www.unizo.be/advies/wat-de-erfregeling-voor-familiebedrijven>

Wennberg, K., Wiklund, J., Hellerstedt, K., & Nordqvist, M. (2011). Implications of intra-family and external ownership transfer of family firms: short-term and long-term performance differences. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4), 352–372.
<https://doi.org/10.1002/sej.118>

Zellweger, T. (2017). *Managing the Family Business*. Edward Elgar Publishing.

Zellweger, T., P. Sieger & P. Englisch (2012). Coming home or breaking free? Career choice intentions of the next generation in family businesses. Ernst & Young

6 Appendix

6.1 Tarieven erfbelasting

Bij erfenis worden de successierechten progressief berekend. Hoe hoger de waarde van de nalatenschap, hoe hoger het tarief van de successierechten zal zijn. De tarieven in rechte lijn van het Vlaamse, Brussels Hoofdstedelijk en Waals gewest zijn hieronder opgenomen. De progressiviteit kan vermeden worden door tijdens het leven van de overlater reeds aandelen te schenken aan vlakke tarieven, zie paragraaf 2 'tarieven schenkbelasting'. In sommige gevallen geldt er voor de vererving van aandelen een verlaagd tarief. Elk van de drie gewesten (Brussel, Vlaanderen en Wallonië) heeft bijvoorbeeld een gunstregeling voor de vererving van familiebedrijven (Taxwin, 2021). In het Vlaamse en Brussels Hoofdstedelijk gewest geniet men van een gunsttarief van 3% in rechte lijn en aan partners. In het Waalse gewest is een nultarief van toepassing.

Om te kunnen genieten dit gunsttarief dient men te voldoen aan een aantal voorwaarden zowel voor als na het overlijden (Begeer et al., 2009, p.95). Bij familiale vennootschappen gelden de volgende regels. De overnemer moet de vennootschap drie jaar na het overlijden van de overlater verderzetten en elk van die drie jaren een jaarrekening opmaken en neerleggen. Verder mag het kapitaal van de familiale vennootschap in de drie jaar na het overlijden niet dalen door uitkeringen of terugbetalingen, zoniet wordt de uitkering of de terugbetaling aan het normale tarief belast. Vervolgens moet er sprake zijn van een reële economische activiteit. Tot slot moet de maatschappelijke zetel van de familiale vennootschap gedurende drie jaar na het overlijden binnen de Europese Economische Ruimte behouden worden. De belastingdienst controleert na het verloop van drie jaar of aan alle voorwaarden voldaan is. Indien er niet voldaan is aan de voorwaarden dienen de normale tarieven toegepast te worden (Unizo, 2021).

6.1.1 Tarief erfbelasting Vlaamse Gewest

Tabel 1 Tarief erfbelasting Vlaamse Gewest (Art.2.7.3.5.2 VCF.)

| Tarief voor een verkrijging in rechte lijn en tussen partners | | | |
|---|------------|---|---|
| A schijf in euro | | Tarief, toepasselijk op het overeenstemmend gedeelte in kolom A, in % | Totaalbedrag van de belasting op de voorgaande gedeelten, in euro |
| Vanaf | Tot en met | | |
| 0,01 | 50.000 | 3 | - |
| 50.000,01 | 250.000 | 9 | 1.500 |
| 250.000,01 | | 27 | 19.500 |

De tarieven van de Vlaamse erfbelasting zijn terug te vinden in de Vlaamse Codex Fiscaliteit onder Art.2.7.3.5.2 VCF.

6.1.2 Tarief erfbelasting Brussels Hoofdstedelijk Gewest

Tabel 2 Tarief erfbelasting Brussels Hoofdstedelijk Gewest (art. 48 W. Succ. - Brussels Hoofdstedelijk Gewest)

| Belastingsschijven | Per schijf toepasselijk heffingspercentage | Totale bedrag van de belasting over de voorgaande schijven |
|---------------------------|--|--|
| Van tot | | |
| 0,01 EUR – 50.000 EUR | 3% | |
| 50.000 EUR – 100.000 EUR | 8% | 1.500 EUR |
| 100.000 EUR – 175.000 EUR | 9% | 5.500 EUR |
| 175.000 – 250.000 EUR | 18% | 12.250 EUR |
| 250.000 EUR – 500.000 EUR | 24% | 25.750 EUR |
| Boven de 500.000 EUR | 30% | 85.750 EUR |

De tarieven van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest zijn terug te vinden in het Wetboek der Successierechten onder art. 48 W. Succ. - Brussels Hoofdstedelijk Gewest.

6.1.3 Tarief erfbelasting Waalse Gewest

Tabel 3 Tarief erfbelasting Waalse Gewest (art. 48. W. Succ. - Waalse Gewest)

| Gedeelte van het netto-aandeel | | Rechte lijn – tussen echtgenoten – tussen wettelijke samenwonenden | |
|--------------------------------|----------------|--|-----------|
| Van | Tot inbegrepen | A | B |
| EUR | EUR | t.h. | EUR |
| 0,01 | 12.500,00 | 3 | |
| 12.500,01 | 25.000,00 | 4 | 375,00 |
| 25.000,01 | 50.000,00 | 5 | 875,00 |
| 50.000,01 | 100.000,00 | 7 | 2.125,00 |
| 100.000,01 | 150.000,00 | 10 | 5.625,00 |
| 150.000,01 | 200.000,00 | 14 | 10.625,00 |
| 200.000,01 | 250.000,00 | 18 | 17.625,00 |
| 250.000,01 | 500.000,00 | 24 | 26.625,00 |
| Boven de 500.000,00 | | 30 | 86.625,00 |

De tarieven van het Waalse Gewest zijn terug te vinden in het Wetboek der Successierechten onder art. 48. W. Succ. - Waalse Gewest.

6.2 Tarieven schenkbelasting

Zoals eerder vermeld kan men schenken aan vlakke tarieven, ook voor de schenkbelasting bestaat er een gunsttarief voor familiale ondernemingen en vennootschappen en dient men te voldoen aan voorwaarden die kunnen verschillen per gewest. Dit gunsttarief houdt in dat men tegen 0% schenkingsrechten kan schenken aan partners en in rechte lijn (ING, z.d.).

Verder kan men in principe niet terugkomen op een schenking indien deze gedaan is. Echter bestaan er toch enkele uitzonderingen namelijk schenkingen tussen echtgenoten, schenking aan een begiftigde die zich achteraf ondankbaar opstelt en tot slot wanneer voorwaarden niet vervuld worden (Begeer et al., 2009, p.109).

6.3 Rollen en motieven in het driecirkelmodel

Tabel 4 Rollen en motieven in het driecirkelmodel (Zellweger, 2017, p.18)

| Nummer | Rol | Typische motieven en bedenkingen |
|--------|--|---|
| 1 | Familieleden die noch aandeelhouder noch zaakvoerder zijn | Harmonie, wederzijdse steun, overleving op lange termijn van het bedrijf |
| 2 | Aandeelhouders die geen familielid of manager zijn | Rendement op eigen vermogen, dividenden, waarde van het eigendomsbelang |
| 3 | Werknemers of managers die geen familieleden of aandeelhouders zijn | Baanzekerheid, salaris, stimulerende werkomgeving, promotiemogelijkheden, mogelijkheid om eigenaar te worden |
| 4 | Familieleden die aandelen bezitten maar niet betrokken zijn bij het management | Rendement op eigen vermogen, dividend, toegang tot informatie |
| 5 | Niet-familie managers die aandelen houden | Mogelijkheid om te profiteren van bedrijfsprestaties en waardeverhoging, leidinggevende discretie |
| 6 | Familieleden betrokken bij operaties zonder aandelen | Het bedrijf leren kennen, carrière pad binnen het bedrijf, manieren om uiteindelijk eigenaar te worden |
| 7 | Familiemanagers met aandelen | Proberen succesvol te zijn in alle drie de systemen: familie (samenhorigheid), bedrijf (commercieel en ondernemerssucces), eigendom (financieel succes) |

6.4 Vragenlijst

Een diepte-interview is semigestructureerd, tijdens de diepte-interviews kan er afgeweken worden van de volgorde van de vragen. Indien de respondent vragen niet begrijpt, kunnen de vragen anders geformuleerd worden.

a) Profiel respondent

- Achtergrond

Zou u zichzelf kort willen voorstellen?

Bent u betrokken in het familiebedrijf? Zo ja, sinds wanneer?

Heeft u een job uitgeoefend buiten het familiebedrijf?

- Functie

Wat is de huidige functie die u uitoefent?

Welke functie oefende u uit voor de overdracht van aandelen?

- Taakopvatting in de dagelijkse praktijk

Welk takenpakket is verbonden aan uw positie binnen het familiebedrijf?

Bent u betrokken in governance organen (Raad van Bestuur, aandeelhouders groep, familieraad, investeringscomité,)?

- Overlaters en overnemers

Was u de enige aandeelhouders voor de overdracht van aandelen?

Hoeveel kinderen heeft u?

Hoeveel familiale eigenaren zijn er op dit moment?

Naar hoeveel kinderen heeft een overdracht van aandelen plaatsgevonden en waarom?

b) Profiel van het familiebedrijf

- Jaar van oprichting en voorgeschiedenis

In welk jaar is het familiebedrijf opgericht?

Door wie is het familiebedrijf opgericht?

Tot welke generatie behoort u in het familiebedrijf?

- Bedrijfsomvang en sector

Hoeveel familiale werknemers zijn er binnen het bedrijf?

Hoeveel werknemers zijn actief in het bedrijf?

In welke sector is het familiebedrijf actief?

- Bedrijfsstructuur

Kan u de bedrijfsstructuur binnen het familiebedrijf beschrijven?

- Eigendomsstructuur voor en na de eigendomsoverdracht

Hoe was de eigendom verdeeld voor de overdracht van aandelen?

Hoe is deze eigendomsstructuur veranderd na de eigendomsoverdracht?

c) Eigendomsoverdracht

- Type eigendomsoverdracht

Voor welke vorm van eigendomsoverdracht is er gekozen?

Hoe heeft u het proces ervaren om tot deze beslissing over te gaan?

Om welke reden is voor deze vorm gekozen?

Moest u willen overdragen naar de volgende generatie hoe zou u dat dan aanpakken?

- Inspraak overnemers

Werden de overnemers betrokken in de keuze omtrent de vorm van eigendomsoverdracht?

- Eventuele eerdere eigendomsoverdracht

Welke vorm van eigendomsoverdracht heeft in het verleden plaatsgevonden?

Waarom is er gekozen om een andere vorm toe te passen of dezelfde vorm te behouden?

- Controlestructuur

Is er een controlestructuur opgebouwd? Zo ja, met welke reden?

d) Successie bereidheid

- Moment van beslissing

Wanneer is er besloten om de overdracht van aandelen te laten plaatsvinden?

Waarom is er toen voor gekozen?

- Voorbereiding

Heeft er een voorbereiding/ training plaatsgevonden? Waarom wel/ niet?

Kan u toelichten wat de voorbereiding inhield?

Heeft de voorbereiding uw bereidheid om de aandelen over te nemen vergroot?

- Bereidheid om los te laten/ over te nemen

Beschouwde u uzelf als mentaal klaar om los te laten?

Op welk moment beschouwde u zichzelf als bereid om los te laten?

Op welk moment beschouwde u zichzelf als bereid om over te nemen?

Welke houding had u ten opzichte van de overdracht?

e) Rol transitie

- Functionele rol

Kan u uw functionele rol voor, tijdens en na de overdracht toelichten?

- Overgangperiode

Was er tijdens de overgangperiode verwarring over wie de leiding had? Waarom wel/ niet?

Heeft er een gezamenlijke regering fase plaatsgevonden?

Vonden er frustraties plaats bij betrokkenen tijdens de overgangperiode?

Hoe werden frustraties vermeden of aangepakt?

- Rol adaptatie

Heeft u nog contact met het bedrijf?

Naar wie zet u de eerste stap, indien u advies nodig heeft?

Heeft u het gevoel dat naast de verandering in rol binnen het familiebedrijf, er ook een verandering in rol binnen de familie heeft plaatsgevonden?

- Eigendomsoverdracht

Heeft u het gevoel dat de verkoop/ schenking een rol speelt in de manier waarop u in uw functie staat?

Kan u uitleggen hoe dat u beïnvloedt?

Helpt volgens u verkoop in plaats van schenking van de aandelen om duidelijkheid te scheppen in verband met de afsluiting van een periode, waarin de overlater een centrale rol speelt in het bedrijf?

Ervaart u een vrijheidsbeperking omwille van de vorm van de eigendomsoverdracht?

6.5 Interviews

6.5.1 Interview A1

Geïnterviewde: A1

Interviewer: I

Datum: één april 2022 om 9.00 uur

Locatie: Google meet

I: Hartelijk dank dat u tijd hebt gemaakt voor dit interview.

A1: Geen probleem.

I: Zou u zichzelf kort willen voorstellen?

A1: Ik ben A1, 75 jaar en geboren en getogen in locatie 1. Ik ben getrouwd met mevrouw A1 en zij wordt 78 jaar. Wij hebben samen drie kinderen, twee dochter en een zoon, en zes kleinkinderen.

I: Kan u uw loopbaan beschrijven?

A1: Ik werkte als bediende en 40 jaar geleden ben ik in bijberoep begonnen met de handel in bouwmaterialen en vloertegels samen met mijn vrouw. De handel is dan sterk gegroeid en dit werd te veel in combinatie met mijn job en ben ik volledig overgeschakeld naar zelfstandige. Begin jaren 80 heb ik dan mijn eigen vennootschap opgericht, een PVBA, personenvennootschap met beperkte aansprakelijkheid. Ik heb de handel dan uitgebreid met het verkopen van badkamers, sanitair. Dit heb ik uitgebouwd tot begin jaren 90, toen waren we met vijf werknemers. Begin jaren 90 heb ik industriegrond gekocht, hier heb ik mijn eerste bedrijfshal met burelen gebouwd. In de eerste helft van de jaren 90 zijn mijn kinderen afgestudeerd. Mijn dochter is afgestudeerd met het universitair diploma economie, de jongste dochter is in notariaat afgestudeerd en mijn zoon is ook afgestudeerd in economie. Mijn oudste dochter, A2, is dan in de zaak komen werken, in de administratie. Mijn zoon is ook toegetreden en was bezig met het uitvoerende op het vlak van rollend materieel en IT. Dan is het bedrijf verder gegroeid en heb ik samen met mijn schoonzoon, A3, een doe-het-zelf handel opgestart. Mijn schoonzoon is dan toegetreden als aandeelhouder, voor een minderheidsparticipatie, en hebben we een hal, winkel met magazijn bijgebouwd achter de bestaande burelen. Daarna is ook mijn jongste dochter in de zaak toegetreden in bouwmaterialen en zij is de verantwoordelijke voor de afdeling vloer en tegels. Mijn schoondochter is dan ook toegetreden als bediende in de doe-het-zelf. Omdat de zaak goed draaide hebben wij het onroerend goed van onze burelen kunnen overkopen en op dat perceel hebben we een grote winkelruimte gebouwd en burelen voor de keukenhandel. In de jaren nadien hebben we nog percelen grond bijgekocht voor meer opslag van bouwmaterialen.

I: Hoeveel werknemers zijn er momenteel actief in het bedrijf?

A1: Momenteel zijn er tussen de 30 en 35 werknemers actief in de verschillende bedrijven.

I: In welke sector is het familiebedrijf actief?

A1: We hebben drie vennootschappen waarvan één actief in de keukensector en de doe-het-zelf, één actief in de sector van de bouwmaterialen en één vennootschap is de holding, een soort van beheersmaatschappij die de aandelen heeft van de werkmaatschappijen en die ook onroerende goederen bezit en beheert van de totale groep.

I: Wat is de huidige functie die u momenteel uitvoert?

A1: Op dit moment ben ik actief al bestuurder in de werkmaatschappij van bouwmaterialen. Dit is om de relaties die ik heb met mijn klanten en leveranciers te onderhouden en op een rechtmatige manier het bedrijf kan vertegenwoordigen. Daarnaast ben ik bestuurder van de stichting administratiekantoor, STAK, naar Nederlands recht die boven de groep werd opgericht in het kader van de erfopvolging. De STAK is opgericht in 2011 voor een Nederlandse notaris omdat in Nederland hieraan minder administratieve formaliteiten aan verbonden waren.

I: Waarom is er gekozen voor deze controlestructuur?

A: Ik was toen op pensioenleeftijd en ik wou samen met mijn vrouw de erfopvolging op fiscaal vlak op een goede manier regelen maar ook de overdracht van de eigendomstitels en bestuursmandaten van de vennootschappen. Op fiscaal vlak werd gekozen voor een optimalisatie voor minder registratierechten waarbij de overdracht toch rechtsgeldig werd verleden voor de Nederlandse notaris. Via de oprichting van de STAK hebben wij de overdracht blote eigendom van de aandelen aan de kinderen gedaan met voorbehoud van vruchtgebruik. We hebben dan bijna al onze bestuursmandaten opgezegd behalve het bestuurdersmandaat van de werkmaatschappij in bouwmaterialen. Via de STAK hebben wij nog de controle over de volledige groep kunnen behouden omdat de aandelen geschonken aan de kinderen werden ingebracht in de STAK. De aandelen van de holding zijn dus ingebracht in de STAK en in ruil hebben de kinderen voor de blote eigendom en wij voor het vruchtgebruik certificaten gekregen. De stichting beheert de certificaten en wij, mevrouw A en ik, zijn bestuurders van de stichting. Het is de stichting die op de algemene vergadering de aandeelhouders vertegenwoordigd, op deze manier hebben wij stemrecht op de algemene vergadering van de holding en de holding heeft dan weer stemrecht op de algemene vergadering van de werkmaatschappijen. Zo hebben wij de controle over de groep kunnen behouden.

I: Naar hoeveel kinderen heeft er een overdracht van aandelen plaatsgevonden en waarom?

A1: Via de Nederlandse notaris hebben we ervoor gekozen om de aandelen van de holding, waarin ook de aandelen van de werkmaatschappijen zijn ondergebracht, te schenken aan onze drie kinderen met voorbehoud van vruchtgebruik. Alle drie onze kinderen zaten op dat moment in de zaak en ieder kind kreeg dan een evenredig deel in de vennootschap.

I: Waarom is er toen voor een schenking gekozen?

A1: We hebben er toen voor gekozen om een schenking te doen met voorbehoud van vruchtgebruik, dus de blote eigendom ging naar onze kinderen en de vruchten van de aandelen bij ons terecht zouden komen. Voor ons was het belangrijk dat onze kinderen verder konden investeren en de zaken uitbouwen. Als ze toen een grote som aan ons moesten betalen voor de afkoop van de vennootschap hadden ze veel minder middelen om de zaak te laten groeien. Het

was voor ons belangrijk dat we het konden overdragen, maar we wouden toch nog de controle hebben. Indien het niet goed loopt kunnen we zelf ingrijpen. Tot nu toe is het nog niet nodig geweest om in te grijpen.

I: Werden uw kinderen betrokken in de keuze omtrent de vorm van eigendomsoverdracht?

A1: Wij hebben ons laten adviseren door een groot advieskantoor om te kijken wat de beste keuze was om onze wensen, de overdracht van het bedrijf op pensioenleeftijd waarbij onze kinderen toch de middelen konden bewaren om de zaak verder uit te bouwen. Vervolgens hebben we dit voorgelegd aan onze kinderen.

I: Is sinds 2011 de aandeelhoudersstructuur hetzelfde gebleven?

A1: In 2016 hebben wij het vruchtgebruik verkocht aan onze kinderen, waardoor de kinderen de volledige eigendom hebben van de aandelen maar de aandelen zitten in de stichting en wij vertegenwoordigen deze stichting op de algemene vergadering van de holding. Wij hebben dus nog steeds een grote beslissingsbevoegdheid, maar de kinderen hebben de bestuursbevoegdheid binnen de werkmaatschappijen.

I: Welke functie oefende u uit voor de aandelenoverdracht?

A1: Ik was de gedelegeerd bestuurder van de groep.

I: Op welke manier worden er beslissingen genomen binnen het bedrijf en de familie?

A1: Hangt ervan af, de operationele beslissingen voor de doe-het-zelf worden genomen door het bestuur en dit is in handen van mijn schoonzoon en mijn drie kinderen. Bij de andere werkmaatschappij zijn het ook mijn kinderen die de operationele beslissingen nemen maar wij worden toch nog steeds geraadpleegd.

I: Hoe heeft u het proces ervaren om tot de beslissing van eigendomsoverdracht over te gaan?

A1: Ik heb hier bewust voor gekozen omdat ik op pensioenleeftijd was. De zaak groeide ook sterk waardoor het voor mij moeilijker was om het te blijven besturen, ook de nieuwe technologieën en wetgeving maakte het voor mij moeilijker om zelf het te blijven bestuurer. Het overdragen van het bestuur van de vennootschap was voor mij niet moeilijk. Ik heb mijn functie kunnen behouden en geleidelijk aan kunnen afbouwen. De kinderen waren ook al jaren in de zaak en ik had een goed gevoel dat zij de zaak konden verderzetten. De overdracht van eigendom was voor mij ook geen probleem. Zoals reeds gezegd hebben we eerst het vruchtgebruik behouden en we hadden nog steeds de controle over het geheel. Tijdens het proces heeft er veel overleg plaatsgevonden, ik heb mij laten bijstaan door gespecialiseerde ondernemingen. Ik heb ook veel gesprekken gehad met collega-ondernemers die in dezelfde situatie zaten in zaken clubs. Op het moment van de beslissing heb ik hier dan ook een goed gevoel aan overgehouden.

I: Beschouwde u uzelf als klaar om los te laten?

A1: Ik was volledig klaar om de zaak los te laten, maar ik wou zekerheid behouden. Het was afwachten of de verstandhouding tussen mijn kinderen goed behouden bleef. Daarom wou ik

steeds de controle behouden. Voor mijn vrouw was het heel belangrijk om de controle te behouden, zij was meer gericht op de controle dan ikzelf.

I: Kan u uw functionele rol voor, tijdens en na de overdracht toelichten?

A1: Voor de overdracht was ik gedelegeerd bestuurder, nu vertegenwoordigen wij de STAK. Wij voeren de controle nu uit via de stichting. Ik heb ook nog steeds een raadgevende rol voor zover mijn kinderen mij raad vragen. Door de stichting kunnen wij beslissen wie bestuurder is binnen de holding en de werkmaatschappijen. Ik heb eigenlijk een controlerende bevoegdheid door de vertegenwoordiging van de stichting.

I: Heeft u er op deze manier voor kunnen zorgen dat er tijdens de overgangsfase geen verwarring was over wie de leiding had?

A1: ja, mijn kinderen bestuurden de vennootschappen maar wij konden invloed uitoefenen op wie bestuurder is. Maar de kinderen hebben de leiding via het bestuur van de vennootschappen, dat was duidelijk afgesproken.

I: Hebben er frustraties plaatsgevonden tijdens de overgangsperiode?

A1: Nee, voor mijn kinderen was het eigenlijk een logisch proces. Zij zijn eerst in de zaak gekomen en hebben zich kunnen inwerken. Op het moment dat wij met pensioen zijn gegaan hebben zij een grotere rol gekregen. Het was voor hun een logische stap in de evolutie van het bedrijf.

I: Heeft u het gevoel dat dat naast de verandering in de rol binnen het familiebedrijf, er ook een verandering in de rol binnen de familie heeft plaatsgevonden?

A1: Nee, de goede verstandhouding binnen het bedrijf qua bestuur en leiding vindt zijn basis in de basis in de goede verstandhouding in de familie. Het respect dat mijn kinderen voor ons hebben zie je terug in het bestuur van de vennootschappen.

I: Heeft u het gevoel dat de schenking een rol speelt op de manier waarop u nu in uw functie staat?

A1: De schenking was op zich niet heel belangrijk, maar de certificering van de aandelen in de stichting is van belang op de rol die ik nu heb. Dit is van belang geweest om de huidige rol en controle nog te kunnen uitoefenen.

I: Indien er voor een verkoop van aandelen gekozen was had dit geen invloed gehad op uw huidige functie?

A1: De afspraak was dat we de aandelen gingen schenken maar dat ze wel werden ingebracht in de stichting. Indien we de blote eigendom verkocht hadden dan zouden onze kinderen een som betaald moeten hebben maar de voorwaarde zou nog steeds zijn om de aandelen in te brengen in de stichting dus dit zou geen invloed gehad hebben op mijn functie. Bij een gewone verkoop of schenking van de aandelen zonder de stichting had dit een invloed op mijn functie, aangezien ik geen invloed meer zou gehad hebben op mijn bestuursmandaat.

I: Als ik het goed begrijp dan is er gekozen voor een evenredige schenking van de blote eigendom van de aandelen aan de drie kinderen aangezien zij alle drie actief waren in het bedrijf en omdat er de wens was dat zij voldoende middelen behielden om te kunnen investeren in het bedrijf. De voorwaarde om tot de schenking over te gaan was dat de aandelen ingebracht dienden te worden in de stichting waarover u en uw vrouw de leiding hebben, dit omdat het voor jullie belangrijk was om de controle te behouden om te zien hoe de samenwerking tussen uw kinderen zou verlopen?

A1: Ja, zo kan je het kort samenvatten.

I: Ik wil u nog eens bedanken voor uw tijd en medewerking aan het interview.

6.5.2 Interview A2

Geïnterviewde: A2

Interviewer: I

Datum: vier april 2022 om 11.00 uur

Locatie: Google meet

I: Hartelijk dank dat u tijd hebt gemaakt voor dit interview.

A2: Geen enkel probleem

I: Aangezien ik reeds een interview met uw vader heeft plaatsgevonden en ik al een beeld heb gevormd over de structuur van het bedrijf en de wijze van overdracht zou ik in dit interview willen focussen op vragen die specifiek op u van toepassing zijn. Ik zou willen beginnen met de vraag om u kort even voor te stellen.

A2: Ik ben A2, ik ben 51 jaar en getrouwd met A3. Ik heb twee kinderen, een zoon van 22 jaar en een dochter van 20 jaar.

I: Sinds wanneer bent u betrokken in het familiebedrijf?

A2: In 1994 ben ik afgestudeerd en ben ik onmiddellijk toegetreden tot het familiebedrijf.

I: Welke functie oefende u toen uit?

A2: Ik ben toegetreden als lid van Raad van Bestuur. Ik was bezig met de administratie, de financiële administratie van de vennootschap dus boekhouding, betalingsverkeer, klantenopvolging enzovoort. Dit takenpakket is dan geleidelijk uitgegroeid, samen met de groei van het bedrijf. Er zijn werknemers bijgekomen, chauffeurs bijgekomen, een stijging van de omzet enzovoort. In die fase ben ik mij bezig gaan houden met de planning van de leveringen, om de goederen om de werven en bij de klanten te krijgen. Verder ben ik mij meer bezig gaan houden met het personeelsbeleid. Samen met mijn broer ben ik mij gaan bezighouden met de investeringsplanning van de vennootschap qua onroerende goederen en uitbreiding wagenpark. Nu doe ik de volledige planning met medewerkers, het volledig personeelsbeleid met behulp van de interne boekhouding. Momenteel ben ik gedelegeerd bestuurder van de gehele groep/holding.

I: Ervaart u frustraties van uw broer en zus met betrekking tot uw functie als gedelegeerd bestuurder?

A2: Nee, er hebben nooit frustraties plaatsgevonden. Dit was een logische keuze vanuit mijn opleiding en ervaring.

I: Ben je betrokken geweest in de keuze omtrent de vorm van eigendomsoverdracht?

A2: Het was voornamelijk de wens van mijn ouders, er zijn dan verschillende vergaderingen geweest met mijn ouders en wij, de kinderen, waarin de wensen van mijn ouders werden uiteengezet. Er is ook in deze vergadering gevraagd hoe wij hier tegenover stonden en of wij dit zagen zitten. Voor ons was het belangrijk dat de zaak aan ons werd overgedragen, omdat wij alle drie in de zaak actief waren. Wij wilden de zaak ook uitbreiden, indien een verkoop van aandelen plaatsgevonden zou hebben zouden wij niet de mogelijkheid hebben gehad om de vennootschap uit te breiden en tot het punt komen waar we staan.

I: Hoe stond u tegenover de keuze omtrent de verkoop van het vruchtgebruik?

A2: Het was voor ons belangrijk dat we de aandelen konden verkrijgen zonder de werkelijke waarde te moeten betalen, aangezien dit zeer hoge bedragen waren. Voor de aankoop van het vruchtgebruik is wel een waarde betaald, maar deze waarde was een fractie van de totale waarde die de volle eigendom van de aandelen waard zou zijn. Wij zagen dit ook als een vergoeding aan onze ouders, zodat zij tijdens hun pensioen niks te kort kwamen. De aankoop van het vruchtgebruik was geen belemmering voor de verdere ontwikkeling voor de vennootschap.

I: Moest u willen overdragen naar de volgende generatie hou zou u dat dan aanpakken?

A2: Dit zou een ander verhaal zijn, aangezien we nu met drie gezinnen zijn die 1/3 bezitten van de totale groep. Als ik mijn aandelen zou overdragen zou ik slechts 33% van de groep schenken. Op dit moment weet ik niet of mijn kinderen geïnteresseerd zijn om in de zaak te komen. Op dit moment is een overdracht nog niet aan de orde. Stel dat niet alle twee mijn kinderen in de zaak willen, dan zou de overdracht van de aandelen een ander verhaal worden want dan zou een aankoop moeten plaatsvinden.

I: Op welk moment beschouwde u zichzelf als bereid om de aandelen over te nemen?

A2: Op het moment dat mijn ouders hun pensioenleeftijd bereikt hadden en het duidelijk was dat de overdracht onder voorbehoud van controle overgedragen zou worden. Door mijn werkzaamheden binnen de groep had ik al een operationele leiding en was ik op het moment van de pensioenleeftijd van mijn vader bereid om over te nemen.

I: Kan u uw functionele rol voor, tijdens en na de overdracht toelichten?

A2: Ik ben onmiddellijk bestuurder geworden van de werkmaatschappij van bouwmaterialen. Ten gevolge van de overdracht ben ik gedelegeerd bestuurder geworden van de holdingmaatschappij en heb ik een grotere zeggenschap gekregen in het bestuur van de vennootschap. Het was eigenlijk al enkele jaren duidelijk dat het op deze manier zou lopen.

I: Heeft er een gezamenlijk regering fase plaatsgevonden?

A2: Binnen de holding heeft er geen gezamenlijke regeringsfase plaatsgevonden.

I: Naar wie zet u de eerste stap, indien u advies nodig heeft?

A2: Het eerste overleg dat nu gebeurt binnen het bedrijf is met mijn broer en zus en niet meer zozeer met mijn ouders. Als we extra advies nodig hebben, kunnen we wel steeds terecht bij mijn vader

I: Heeft u het gevoel dat de schenking van aandelen een invloed heeft op de manier waarop u in uw functie staat?

A2: De manier waarop de aandelen zijn overgedragen naar de stichting met certificering en de controle van mijn ouders op de stichting heeft ertoe geleid dat ik als gedelegeerd van de groep kon optreden. Het zijn mijn ouders die bepalen wie bestuurder is binnen de holding. Indien mijn ouders de aandelen geschonken hadden zonder stichting, zouden wij, mijn broer, zus en ik moeten beslissen wie we tot gedelegeerd bestuurder gingen benoemen. Als mijn broer en zus dan tegen mij zouden spannen zou ik geen gedelegeerd bestuurder kunnen zijn. Doordat mijn ouders dit bepalen, kunnen wij elkaar niet uitsluiten door samen te spannen.

I: Ervaart u een vrijheidsbeperking omwille van de vorm van de eigendomsoverdracht?

A2: Er is een beperking door de controle die mijn ouders nog steeds hebben.

I: Kunt u hier een voorbeeld van geven?

A2: Als er bijvoorbeeld gestemd moet worden op de algemene vergadering over bepaalde punten dat wij niet kunnen stemmen. Het zijn dan mijn ouders die over die punten kunnen oordelen. Een statutenwijziging van de holding die goedgekeurd moet worden voor de notaris dient goedgekeurd te worden door mijn ouders. Op deze manier is er dus wel een beperking, wij kunnen veel doen via de bevoegdheid die wij hebben over de vennootschap, maar de bevoegdheden die toekomen aan de algemene vergadering daar zijn wij beperkt doordat de STAK op de algemene vergadering als aandeelhouder komt stemmen. Een algemene vergadering mag bijvoorbeeld beslissen over de naam, het adres, het doel enzovoort. De aankoop en beslissingen over investeringen gebeuren op het niveau van de bestuurders en daar zitten wij, mijn broer, zus en ik, wel samen om te oordelen. Maar hier ben ik ook beperkt omdat wij met drie in de Raad van Bestuur vertegenwoordigd zijn. Mijn enige stem kan in dus niet doorslaggevend zijn.

I: Als ik het goed begrijp is de keuze voor schenking van de blote eigendom van de aandelen een logische keuze geweest voor zowel u als uw ouders en was u op de pensioenleeftijd van u vader bereid om de aandelen en de functie van gedelegeerd bestuurder over te nemen. Uw broer en zus erkennen ook uw capaciteiten en volgen u in het beleid dat u voert. De keuze om te schenken onder voorwaarde tot de inbreng van de aandelen in de stichting oefende een invloed uit op uw huidige functie aangezien uw ouders beslissen over de bestuursmandaten.

A2: Ja, de beperkte vrijheidsbeperking waar we het net over hadden is voor mij, ons, geen probleem. Wij hebben binnen ons gezin een zeer goede verstandhouding waardoor alles vlot verloopt.

I: Ik wil u nog eens graag bedanken voor uw tijd en medewerking.

6.5.3 Interview A3

Geïnterviewde: A3

Interviewer: I

Datum: vier april 2022 om 13.00 uur

Locatie: Google meet

I: Hartelijk dank dat u tijd hebt gemaakt voor dit interview.

A3: Met veel plezier.

I: Aangezien er reeds interviews met uw schoonvader, A1, en vrouw, A2, hebben plaatsgevonden heb ik reeds een beeld over de structuur van het familiebedrijf en de wijze van overdracht. Ik zou in dit interview graag dieper willen ingaan op manier waarop de aandelenoverdracht een invloed op u heeft gehad. Ik zou willen starten met de vraag om u kort even voor te stellen.

A3: Ik ben A3, 55 jaar oud. Ik ben getrouwd met A2 en samen hebben wij twee kinderen.

I: Sinds wanneer bent u betrokken in het familiebedrijf?

A3: Na mijn huwelijk met A2 ben ik toegetreden tot het familiebedrijf. Ik heb bij de oprichting van het doe-het-zelf bedrijf 10% van het kapitaal onderschreven. Ik ben dus onmiddellijk toegetreden als minderheidsaandeelhouder binnen de exploitatievennootschap.

I: Zou u uw loopbaan binnen het familiebedrijf kunnen omschrijven?

A3: Ik heb de doe-het-zelf mee opgericht en ik was mee werkend vennoot en bestuurder. Ik was eerst bestuurder samen met mijn vrouw, schoonbroer-en zus. In de eerste fase was ik bevoegd voor de verkoopafdeling van de vennootschap. Vervolgens hebben wij beslist om de exploitatievennootschap een extra tak/werkzaamheid te geven, namelijk keukenverkoop. Ik ben dan verantwoordelijke geworden voor deze nieuwe uitbatingstak. Mijn vrouw, schoonbroer en schoonzus hebben hun aandelen vervolgens overgedragen aan de holding in het kader van de eigendomsoverdracht. Na de herschikking binnen de familiale groep ben ik gedelegeerd bestuurder geworden van zowel het doe-het-zelf bedrijf, als van de bedrijfstak keukenverkoop.

I: Op welke manier heeft de vorm van eigendomsoverdracht een invloed gehad op uw rol binnen het bedrijf?

A3: Voor mij was het belangrijk dat het via mijn schoonouders op deze manier gegaan is aangezien het anders voor mij onzeker geweest zou zijn of ik mijn aandelenparticipatie en bestuurdersmandaat kon behouden. Op lange termijn gaf dit mij dus zekerheid naar het behoud van mijn aandelen en het behoud van mijn rol als bestuurder van de vennootschap die ik graag mee wou uitbouwen. Doordat er gekozen is voor een eigendomsoverdracht met het behoud van controle hebben mijn schoonouders nog steeds de controle over het familiebedrijf. Zij kunnen er natuurlijk nog steeds voor kiezen om mij uit het bestuur te zetten, maar zij hebben de situatie

zoals ze nu is steeds goedgekeurd en zullen ook niet snel geneigd zijn om hier verandering in te brengen.

I: Kan u een voorbeeld geven op welke manier uw rol binnen het bedrijf onzeker zou zijn indien er gekozen was voor een andere vorm van eigendomsoverdracht?

A3: Indien de overdracht op een andere manier had plaatsgevonden, waarbij mijn schoonouders ervoor gekozen hadden om de controle te leggen bij A2, mijn schoonbroer en schoonzus dan zou mijn positie onzeker zijn. Dit in die zin dat mijn stemrecht slechts 10% bedraagt en zelfs als ik met mijn vrouw samen stem mijn schoonbroer en schoonzus nog steeds de meerderheid hebben. Mijn schoonbroer en schoonzus zouden niet meer akkoord kunnen zijn met mijn functie als bestuurder en zouden mij uit de zaak kunnen stemmen, natuurlijk niet als aandeelhouder maar wel als bestuurder bijvoorbeeld. Op deze manier zou het een risico gevormd kunnen hebben naar mijn werkzaamheid binnen de vennootschap toe.

I: Als ik het goed begrijp was de keuze van eigendomsoverdracht voor u belangrijk met betrekking tot het behoud van uw bestuursmandaat. Doordat er voor de huidige controlestructuur is gekozen beschikte u over een grotere zekerheid met betrekking tot het behoud van uw rol als gedelegeerd bestuurder binnen de exploitatievennootschap.

A3: Ja, klopt.

I: Tot slot wil ik u nog eens graag bedanken voor uw tijd en medewerking.

6.5.4 Interview B1

Geïnterviewde: B1

Interviewer: I

Datum: 8 april 2022 om 9.30 uur

Locatie: Google meet

I: Hartelijk dank dat u tijd hebt gemaakt voor dit interview.

B1: Geen probleem.

I: Zou u zichzelf kort willen voorstellen?

B1: Ik ben B1, 64 jaar en de oudste zoon van een gezin met drie kinderen. Ik heb nog een broer en zus, B2. Mijn ouders zijn reeds overleden. Ik ben getrouwd en heb een zoon.

I: Sinds wanneer bent u betrokken in het familiebedrijf?

B1: Ik ben na mijn humaniora, eind jaren 70, in de onderneming van mijn ouders gaan werken. Mijn ouders hadden een éénmanszaak, zij baatten een boerenbond winkel uit met allerlei landbouwproducten, gereedschappen en zij hadden een brandstofhandel. In de tijd was dat voornamelijk steenkolen, in mindere mate olieproducten.

I: Kan u kort de evolutie van het familiebedrijf beschrijven?

B1: Eind jaren 70 ben ik in de zaak ingetreden. Een paar jaar later is mijn broer ook in de zaak getreden. De zaak is dan beginnen groeien in het leveren van veevoeders, leveren van steenkolen en ook stookolie en de gereedschappen en voedingswaren zoals meel enzovoort. We hadden een beperkte winkelruimte maar wel een grote opslagruimte waar het materiaal voor de boeren konden komen ophalen. Einde jaren 80 hadden mijn ouders hun pensioenleeftijd bereikt en de zaak was eigenlijk te groot geworden om het in het huis van mijn ouders te blijven uitbaatten. Er is dan een pand op het industrieterrein kort bij de dorpskern met veel winkelruimte en magazijnen gekocht. Aangezien mijn ouders hun pensioenleeftijd bereikt hadden, hebben wij, mijn broer, zus en ik, een vennootschap opgericht in 1990. Mijn broer en ik waren de oprichter van de vennootschap en samen met mijn zus waren wij de drie bestuurders. De vennootschap heeft het gebouw en terrein op het industrieterrein gekocht. Wij hebben het handelsfonds dus de naam, de voorraden, de uitbating, het cliënteel overgekocht van mijn ouders.

I: In welk jaar hadden uw ouders de éénmanszaak opgericht?

B1: Dat zal ongeveer in 1960 zijn geweest.

I: Hoeveel familiale werknemers werken er momenteel in het bedrijf?

B1: Mijn broer, zus en ik werken in het bedrijf.

I: Hoeveel werknemers zijn er momenteel actief?

B1: Er werken momenteel zes andere werknemers naast ons drie in het bedrijf.

I: In welke sector is het bedrijf momenteel actief?

B1: Tuincentrum, voeders en brandstoffen. Dus zowel leveringen van stookolie als de uitbating van een tankstation.

I: Wat is uw huidige functie?

B1: Ik ben gedelegeerd bestuurder.

I: Welke functie oefende u uit voor de overname van het familiebedrijf?

B1: Ik was een zelfstandige helper voor de oprichting van de vennootschap.

I: Welk takenpakket is er verbonden aan uw positie in het familiebedrijf?

B1: Ik waarneem de taken die eigen zijn aan het bestuur. Ik hou mij voornamelijk bezig met de brandstof dus het leveren van mazout. Ik doe ook transport voor derden en ik neem de uitgaande facturatie voor mijn rekening.

I: Kan u de bedrijfsstructuur van het familiebedrijf beschrijven?

B1: Mijn zus was bij de oprichting in 1990 bestuurder, maar in 2010 hebben wij de vennootschap geherstructureerd aangezien deze gegroeid was in volume. De bedoeling was bij de herstructurering om enerzijds de onroerende goederen aftesplitsen van de exploitatie. Het onroerend goed had een dergelijke omvang gekregen dat het multifunctioneel was en op zijn eigen een afzonderlijke activiteit was geworden. Het waren bouwgronden, gedeelte die verhuurd konden

worden, gedeelte voor exploitatie voor het tuincentrum, stukken voor de stookolie op te slaan enzoverder. We wilden dit uitbaten als een afzonderlijke activiteit, we hadden ook de bedoeling om nog andere onroerende goederen aan te kopen. In de tweede fase van de herstructurering was het oprichten van een holding. De holding beheert de deelneming in de exploitatievennootschap en ook de aandelen van de nieuwe vennootschap die ontstaan is door de splitsing. Dit was de wens van de aandeelhouders, dus mijn broer, zus en ik. In 1995 was mijn zus, die al gedelegeerd bestuurder was van de oprichting, aandeelhouder geworden. Ze had 1/3e van de aandelen verkregen in 1995.

I: Waarom is er gekozen om de holding op te richten?

B1: Door de deelnemingen in de twee vennootschappen onder te brengen in een holding kan over de deelneming enkel beschikt worden door de Raad van Bestuur van de holding. Wij hebben in ruil voor de inbreng van de aandelen in de holding ieder 1/3 van de aandelen verkregen van de holding. Om het aandeelhouderschap te weerspiegelen in de Raad van Bestuur zijn wij alle drie bestuurder geworden van de holding. Mijn broer en ik bleven dan als enkele bestuurders over van de exploitatievennootschap en mijn zus werd gedelegeerd bestuurder van de onroerend goed vennootschap.

I: Waarom is het handelsfonds in 1990 niet overgekocht door jullie alle drie?

B1: Mijn zus had toen niet voldoende financiële middelen aangezien zij nog maar net was afgestudeerd. Mijn zus was ook niet zeker of ze in de vennootschap mee wou verder werken aangezien ze als laborante ging werken. Maar vijf jaar later heeft ze wel haar participatie van 1/3 van de aandelen van mijn broer en ik overgenomen.

I: Waarom is er besloten om de overdracht van het familiebedrijf op deze manier te laten plaatsvinden?

B1: Mijn ouders hebben op deze manier hun zaak effectief te gelde gemaakt. Het was niet zeker of mijn zus zou deelnemen aan de nieuwe vennootschap was het volgens mijn ouders niet meer dan terecht dat er een prijs werd gevraagd die door mij en mijn broer betaald moest worden. Daarom hebben mijn broer en ik een vennootschap opgericht aangezien de vennootschap dan een lening kon aangaan om het handelsfonds te kopen.

I: Werden jullie betrokken in de keuze omtrent de eigendomsoverdracht?

B1: Ja, mijn broer en ik waren al als zelfstandige werknemers actief in de onderneming. Vermits mijn ouders op pensioenleeftijd waren gekomen en wij de ambitie hadden om het bedrijf over te nemen was dit de enige optie voor ons. Wij werden zeker betrokken in de keuze bijvoorbeeld in wat overgenomen zou worden en op welke wijze. Het was ook belangrijk tegen welke prijs we het zouden overnemen. We zijn hier zeker nauw betrokken in geweest.

I: Moest u willen overdragen naar de volgende generatie hoe zou u dat aanpakken?

B1: Mijn zoon is ook toetreden tot de Raad van Bestuur bij de herstructurering in 2010 van de exploitatievennootschap. Zijn toetreding had voornamelijk te maken met de vervoersactiviteiten, transport voor derden. Maar hij heeft niet de ambitie om het bedrijf verder te zetten. Als hoofdactiviteit werkt bij een bankinstelling en hij heeft niet de ambitie om effectief te werken in het

bedrijf. Ik denk eerder aan de verkoop van de aandelen aan derden omwille van de voortzetting van het bedrijf en de aard van het bedrijf dan overdracht van de aandelen aan mijn zoon. Op dit moment is het niet zo dat mijn zoon en petekinderen van plan zijn om de aandelen van de vennootschap over te nemen en de zaak verder te zetten.

I: Waarom is er besloten om de overdracht te laten plaatsvinden?

B1: Mijn ouders waren op pensioenleeftijd en mijn broer en ik werkten al een redelijke tijd binnen de zaak. Mijn ouders wisten op dat moment dat mijn broer en ik in staat zouden zijn om het bedrijf over te nemen. Ook was de locatie waar wij gevestigd waren te klein geworden dus we moesten een andere locatie zoeken en mijn ouders waren niet meer van plan een nieuwe locatie bij te huren of aan te kopen.

I: Op welk moment beschouwde u zichzelf als bereid om over te nemen?

B1: De laatste jaren voor de overdracht was het zo dat mijn broer en ik het grootste deel van het operationele gedeelte op ons namen en wij waren dus al enkele jaren klaar om over te nemen. Wij waren de laatste jaren eigenlijk al gegroeid naar de zaak over te nemen.

I: Kan u uw functionele rol voor, tijdens en na de overdracht toelichten?

B1: Ik was voor de overdracht zelfstandig helper en daarin heb ik steeds meer taken voor mijn rekening gehouden en het bedrijf is dan gegroeid. Ik heb vooral de brandstofhandel aanzienlijk uitgebreid. Na de overdracht was ik gedelegeerd bestuurder en was ik ook voornamelijk bezig met de brandstofhandel. Mijn broer was dan voornamelijk bezig met het tuincentrum.

I: Was er tijdens de overgangperiode een gezamenlijke regeringsfase?

B1: Nee, mijn ouders hebben het geregeld voor hun onderneming en wij hebben het geregeld voor de vennootschap. Na de overdracht regelde wij de zaak.

I: Hadden uw ouders nog contact met de zaak na de overdracht?

B1: Mijn moeder stond na de overdracht nog steeds met raad ter beschikking om ons bijstand te verlenen bij het uitbaatten van het bedrijf. Zowel mijn moeder en vader kwamen nog dagelijks langs op het bedrijf. Zij konden natuurlijk geen beslissingen meer nemen maar zij kwamen raad geven en ze voelde zich zeker in de begin jaren na de overdracht nog verantwoordelijk voor het bedrijf. Maar wij hadden hier geen moeite mee, aangezien mijn ouders de zaak opgezet hebben en mijn broer en ik hierin hebben kunnen meegroeien dankzij mijn ouders. Er is altijd veel respect geweest voor wat mijn ouders teweeg gebracht hadden.

I: Werden beslissingen die genomen moesten worden hierdoor beïnvloed door uw ouders?

B1: Nee, het respect dat wij hadden nam zeker niet weg dat wij onze eigen ideeën meer inbrachten en onze eigen koers voeren. Mijn ouders gaven raad maar de eindbeslissing werd door ons genomen.

I: Heeft u het gevoel dat de verkoop een rol speelt in de manier waarop u nu in uw functie staat?

B1: Doordat wij het handelsfonds hebben gekocht zijn wij effectief mede-eigenaren geworden van het bedrijf. Het heeft invloed in de zin dat ik een actieve vennoot ben, ik heb de aandelen gekocht en ik ben gedelegeerd bestuurder geworden. Door de manier van het kopen van de aandelen ben ik werkende vennoot. Ik doe actief mee aan de uitbating van het bedrijf.

I: Helpt volgens u verkoop in plaats van schenking van de aandelen om duidelijkheid te scheppen in verband met de afsluiting van een periode, waarin de overlater een centrale rol speelt in het bedrijf?

B1: Nee, mijn ouders zagen het bedrijf nog steeds als hun verhaal. Voor mijn ouders was het mentaal nog geen afgesloten hoofdstuk, zij liepen dagelijks nog steeds rond in het bedrijf. Op papier was alles afgerond, de formaliteiten waren vervuld maar mentaal in hun zienswijze was het bedrijf nog steeds van mijn ouders.

I: Was er een vrijheidsbeperking omwille van de eigendomsoverdracht?

B1: Nee, wij werkten al jaren samen en de zaak was zo gegroeid dat iedereen aanvoelde dat het overgedragen moest worden. We voelde elkaar niet aan als stoorzenders.

I: Als ik het goed begrijp dan is er gekozen voor een verkoop van het handelsfonds aangezien uw jongste zus op het moment van overdracht nog niet zeker was of ze in het bedrijf wou stappen. De overdracht heeft ervoor gezorgd dat uw rol van zelfstandige helper naar gedelegeerd bestuurders is kunnen veranderen. Tot slot waren uw ouders na de overdracht nog steeds dagelijks aanwezig in het bedrijf aangezien zij mentaal nog niet volledig klaar waren het bedrijf volledig los te laten.

B1: Ja, de bedrijfsnaam was dan ook nog steeds de familienaam en onze klanten kenden mijn ouders ook als de 'grote' bazen, dit zorgde er natuurlijk ook voor dat zij na de overdracht nog steeds betrokken wouden zijn in het bedrijf.

I: Ik wil u tot slot nog eens hartelijk bedanken voor uw medewerking en tijd.

6.5.5 Interview B2

Geïnterviewde: B2

Interviewer: I

Datum: elf april 2022 om 9.00 uur

Locatie: Google meet

I: Hartelijk dank dat u tijd hebt gemaakt voor dit interview.

B2: Geen enkel probleem

I: Aangezien ik reeds een interview met uw broer heeft plaatsgevonden en ik al een beeld heb gevormd over de structuur van het bedrijf en de wijze van overdracht zou ik in dit interview willen focussen op vragen die specifiek op u van toepassing zijn. Ik zou willen beginnen met de vraag om u kort even voor te stellen.

B2: Ik ben B2, ik ben gehuwd en heb twee kinderen. Ik heb na mijn humaniora verder gestuurd en heb mijn diploma als laborante gehaald.

I: Heeft u een job uitgeoefend buiten het familiebedrijf?

B2: Na mijn studie heb ik als bediende gewerkt in hoofdberoep voor een labo. Maar ik was steeds zijdelings betrokken in het familiebedrijf. Tijdens mijn studie werkte ik steeds in het weekend en tijdens vakanties in het bedrijf, dit deed ik ook nog steeds tijdens mijn job als laborante. Voor mijn ouders was het belangrijk omdat ik toch vertrouwd was met de onderneming en gezien mijn jonge leeftijd op dat moment wouden mijn ouders ook wel de deur voor mij laten openstaan zodat ik nog steeds kon toetreden in de onderneming.

I: Op welke manier hebben uw ouders ervoor gezorgd dat deze deur voor u open bleef staan?

B2: Het was voor mijn ouders belangrijk dat ik de overgenomen onderneming mee zou besturen om het familiaal beheer verder te zetten. Het was dus belangrijk dat ik mee in de Raad van Bestuur zat van de vennootschap die het handelsfonds ging kopen, zodat ik mee via mijn mandaat zeggenschap had hoe de onderneming verder bestuurd kon worden ondanks dat ik op dat moment geen aandeelhouder was. Op deze manier kon ik ook voltijds toetreden tot de onderneming indien ik dat zou willen.

I: Wanneer hebt u besloten om volledig in het familiebedrijf te treden?

B2: Vijf jaar na de oprichting van de vennootschap ben ik effectief het bestuursmandaat in hoofdberoep beginnen uitoefenen. Ik ben toen gestopt met mijn beroep als bediende. Ik was lid van de Raad van Bestuur samen met mijn twee broers en ik was mede aandeelhouder op dat moment. Ik heb er toen voor gekozen om toe te treden omdat ik meer zelfstandig beslissingen zou kunnen maken terwijl in mijn functie als bediende werkte ik constant in ondergeschikt verband. Ook financieel was het ook aantrekkelijker om in het familiebedrijf te stappen aangezien ik de aandelen kon overnemen van mijn broers kon ik mijn vermogen uitbreiden.

I: Welke functie oefent u uit?

B2: Ik ben gedelegeerd bestuurder, na de herstructurering van de groep ben ik gedelegeerd bestuurder geworden van de onroerend goed vennootschap en ben ik medebestuurder van de holding.

I: Kan u uw loopbaan beschrijven?

B2: De overdracht heeft plaatsgevonden op het moment dat ik net afgestudeerd was. Ik werkte op dat moment als hoofdberoep als laborante. Ik was ondertussen zijdelings betrokken in de zaak van mijn ouders. Na de overdracht zat ik mee in de Raad van Bestuur maar ik werkte niet actief mee in de zaak maar in 1995 ben ik in hoofdberoep bestuurder geworden en ben ik effectief beginnen meewerken in de zaak.

I: Welk takenpakket is verbonden aan uw huidige functie?

B2: Ik sta in voor het totale beheer van het onroerend goed namelijk de verhuur, onderhoud en exploitatie van het onroerend goed. Daarnaast voer ik ook activiteiten uit voor het plantencentrum.

I: Hoe heeft u het beslissingsproces ervaren om het handelsfonds over te dragen?

B2: Bij de aanvangsfase was ik nog aan het studeren en nadien ben ik beginnen werken. Ik ging op dat moment eigenlijk afstuderen en beginnen met werken en het was voor mij niet duidelijk of ik op lange termijn wou blijven deelnemen aan het uitbaten van de onderneming. Ik ben daarom ook niet toegetreden tot het aandeelhouderschap, ik had enerzijds op dat moment niet voldoende middelen en het was anderzijds voor mij niet duidelijk of ik dit op lange termijn wou omdat ik eventueel als laborante carrière wou maken. Op dat moment was het voor mij niet duidelijk welke richting ik wou uitgaan, ik wou eerst een langere periode kijken als laborante om te kijken hoe dit mij zou bevallen.

I: Werd u betrokken in de keuze van de eigendomsoverdracht?

B2: Nee in de keuze ben ik niet betrokken geweest. Mijn ouders hebben mij wel gevraagd om mee te besturen maar in de keuze van eigendomsoverdracht was ik niet betrokken in die zin dat ze mij gevraagd hebben om mee te doen aan de overdracht maar ik heb besloten dit niet te doen. Ik heb wel de vraag gekregen om mee te doen aan de overdracht.

I: Moest u willen overdragen naar de volgende generatie hoe zou u dat dan aanpakken?

B2: Mijn kinderen hebben niet de ambitie om in de vennootschap te gaan werken of bestuurder te worden denk ik eraan om de aandelen die ik heb in de holding in te brengen in een stichting. Dan kan ik het eigendomsrecht van de aandelen schenken aan mijn kinderen waarbij de stichting de aandelen gaat beheren en mijn kinderen krijgen in ruil certificaten en ik kan als bestuurder samen met eventueel mijn man de aandelen blijven vertegenwoordigen. Ik kan op deze manier toch al de waarde van de aandelen overgeven aan mijn kinderen en ik kan het blijven beheren. Ik denk erover om dit te doen met voorbehoud van vruchtgebruik. Maar aangezien niemand van de kinderen (van mij of mijn broers) geïnteresseerd is om de zaak verder te zetten zijn we wel op zoek naar een mogelijke overnemer.

I: Kan u uw rol voor en na de overdracht toelichten?

B2: Voor de overdracht was het voor mij eerder een nevenactiviteit, maar ik was wel vertrouwd met de zaken aangezien ik in mijn vrije tijd veel aanwezig was in de zaak. Na de overdracht was ik mee bestuurder maar ik had geen actieve rol in de uitbating van de vennootschap en in 95 heb ik beslist om volop mee in de zaak te gaan. Na de herstructurering hebben we de taken meer verdeeld en heb ik meer de onroerend goed afdeling voor mijn rekening genomen samen met de plantenafdeling van het tuincentrum en natuurlijk het beheer van de holding.

I: Heeft u het gevoel dat de verkoop een rol speelt in de manier waarop u in uw functie staat?

B2: Ja, als bestuurder. Doordat mijn broers de zaak hebben overgenomen had dit wel invloed op mij aangezien mijn ouders en broers ermee instemde dat ik mee zou besturen. Eigenlijk was het de wens van mijn ouders dat ik mee in de Raad van Bestuur zou gaan. Mijn ouders wilden mij de kans geven om mee te besturen en mee beslissingen te nemen samen met mijn broers en ik had tijd om na te denken over wat ik in de toekomst voor mezelf wou.

I: Als ik het goed begrijp is uw rol van zijdelingse helper geëvolueerd naar gedelegeerd bestuurder door de overdracht?

B2: Ja klopt. Na mijn uren als bediende en in het weekend was ik betrokken bij het bestuur van de vennootschap. In het weekend en 's avonds hield ik mij ook bezig met de financiële administratie. Ik heb in het begin de boekhouding altijd gedaan en nu nog steeds.

I: Ik wil u nog eens hartelijk bedanken voor uw medewerking en tijd.

6.5.6 Interview C1

Geïnterviewde: C1

Interviewer: I

Datum: veertien april 2022 om 13.00 uur

Locatie: Google meet

I: Hartelijk dank dat u tijd hebt gemaakt voor dit interview.

C1: Dat is geen enkel probleem.

I: Zou u zichzelf kort willen voorstellen?

C1: Ik ben C1, ik ben geboren in 1951 te Hasselt. Ik ben gehuwd met mijn vrouw, zij is 69 jaar. Ik heb ook twee zonen. Ik ben verder het grootste gedeelte van mijn beroepsloopbaan zelfstandige geweest.

I: Bent u betrokken in het familiebedrijf?

C1: Ik ben momenteel niet meer betrokken in het familiebedrijf. Ik heb de vennootschappen verkocht en ben volledig uit het familiebedrijf.

I: Sinds wanneer bent u in het familiebedrijf betrokken geweest?

C1: Ik heb samen met mijn vrouw het familiebedrijf opgericht in 1984.

I: In welke sector is het familiebedrijf actief?

C1: Het bedrijf is actief in detail-en groothandel van verf als aanverwante producten en behandelingen, namelijk carrosserie gerelateerde activiteiten.

I: Heeft u een job uitgeoefend buiten het familiebedrijf?

C1: Ja, ik heb als vertegenwoordiger gewerkt voor een groot merk in de verfsector. Ik wou altijd graag op zelfstandige basis werken en het was toen mijn droom om zelf een bedrijf op te richten in de sector. Ik ben dan zelf begonnen met handel te drijven in verfproducten op zelfstandige basis en door de jaren heen heb ik dit steeds uitgebouwd tot een groep met verschillende vestigingen.

I: Wat is de huidige functie die u uitoefent?

C1: Ik oefen geen functie meer uit. Mijn vrouw en ik hebben wel nog een viertal onroerend goed vennootschappen. Dus aankoop, verkoop en verhuur van onroerend goed. Zowel van onroerende

goederen privé huur als voor met handelsdoeleinden. Maar in het familiebedrijf heb ik geen enkele functie meer.

I: Welke functie oefende u uit voor de overdracht van aandelen?

C1: Mijn vrouw en ik waren gedelegeerd bestuurders.

I: Welk takenpakket was verbonden aan uw functie?

C1: Wij bestuurden en controleerde de totale organisatie. Wij controleerde onder andere de mensen die instaan voor de aankoop en verkoop, het personeel, de transportdiensten, met wie contracten werden afgesloten enzovoort. De onroerend goed vestigingen controleerde wij ook, bijvoorbeeld welke gebouwen werden gekocht, welke panden konden we niet kopen maar moesten we huren. Wij waren eigenlijk bevoegd om het personeel te begeleiden en instructies te geven over hoe hun jobs uitgeoefend diende te worden. Wij stonden naast het bestuur van de groep dus ook operationeel in het bedrijf met behulp van personeel. Het personeelsbeleid hadden we een werknemer voor maar ik keek wel steeds mee naar welke contracten pasten binnen de budgetten. Het bespreken van jaarrekeningen, analyses van de resultaten maken en bespreken met accountants behoorde ook tot mijn takenpakket.

I: Was u voor de overdracht samen met uw vrouw aandeelhouder?

C1: Ja, wij waren de aandeelhouders en gedelegeerd bestuurders.

I: Hoeveel familiale aandeelhouders zijn er op dit moment?

C1: Mijn twee zonen, ieder met een aparte groep. De winkels, aan-en verkoop, is naar mijn oudste zoon gegaan en de carrosserie activiteiten zijn overgegaan naar mijn tweede zoon.

I: Naar hoeveel kinderen heeft de overdracht van aandelen plaatsgevonden en waarom?

C1: We hadden twee afdelingen, één afdeling in detail-en groothandel in verf en een carrosserie gerelateerde afdeling. Mijn oudste zoon had zich meer geconcentreerd op het beleid van de winkels en mijn jongste zoon meer op de carrosserie afdeling. Mijn zonen wouden de bedrijven niet samen voeren. Ze waren allebei getrouwd en ze wouden ieder hun eigen weg gaan. De samenwerking tussen mijn zonen zou ook moeilijk geweest zijn omwille van karakteriële eigenschappen.

I: Hoeveel familiale werknemers zijn er binnen het bedrijf?

C1: Ik denk een viertal, mijn zonen en eventueel hun vrouwen. Dat weet ik niet.

I: Hoeveel werknemers zijn er binnen het bedrijf actief?

C1: Op dit moment heb ik hier geen idee van maar toen ik het heb overgedragen zal het rond de 35 werknemers zijn geweest op mijn hoogtepunt. Personeel in onze vier verfwinkels, administratief personeel, mijn zonen en personeel in de carrosserie afdeling.

I: Kan u de bedrijfsstructuur binnen het familiebedrijf beschrijven?

C1: Voor de overdracht hadden we vier verfwinkels ondergebracht in verschillende vennootschappen. Iedere winkel zat in een aparte vennootschap en de carrosserie gerelateerde activiteiten waren ondergebracht onder één vennootschap.

I: Op welke manier zijn uw zonen toegetreden tot het bedrijf?

C1: Mijn zonen zijn toegetreden na hun studies. Wij hebben ze geleidelijk aan opgeleid, we hebben ze geleidelijk aan de knepen van het vak geleerd door ze op zelfstandige basis te laten werken in het bedrijf. We hebben ze ook laten toetreden in de Raad van Bestuur. Zo hebben zij zich enkele jaren kunnen inwerken en hebben wij hen wegwijs gemaakt in hoe het bedrijf geleid wordt en wat de handel betekent. Ze zijn dan steeds meer operationeel gaan leiden om op deze manier in het bedrijf te groeien.

I: Voor welke vorm van eigendomsoverdracht is er gekozen?

C1: Eerst zijn de aandelen van de verfwinkels verkocht aan mijn oudste zoon omdat wij van oordeel waren dat hij klaar was om de stap te zetten om de zaken zelf uit te voeren en omdat het duidelijk was dat hij de zaken liever zelf wou voortzetten. Hij wou de zaak zelf besturen met zijn vrouw. Later zijn de aandelen van de carrosserie vennootschap verkocht aan mijn jongste zoon.

I: Waarom is er gekozen voor een verkoop van aandelen?

C1: Gezien de verschillende activiteiten en het verschil in waarde per activiteit alsook de interesse van de zonen die ieder uitging naar een andere activiteit is er besloten dat de beste manier van overdracht zou zijn om de aandelen te verkopen.

I: Hoe heeft u het proces ervaren om tot deze beslissing over te gaan?

C1: Ik wist dat er een moment ging komen dat ik een leeftijd ging bereiken waarop het te zwaar is op de zaken te blijven leiden. De jongens hadden interesse om de zaken verder te zetten. Ze hadden voldoende materialiteit en wijsheid opgebouwd, ze waren ingewerkt en ik was ervan overtuigd dat ze er klaar voor waren. Door de jaren heen was het duidelijk dat wij naar een exit gingen. Het proces was al jaren bezig, ik ging de zaken niet stopzetten als ik met pensioen zou gaan en er werd dus gekeken naar overnemers en mijn kinderen kwamen in de zaak terecht. Jaar na jaar was het duidelijk dat de overdracht geregeld ging worden met de kinderen. Ik had ook door de jaren heen de nodige adviezen verkregen vanuit ondernemersclubs.

I: Wanneer is er besloten om de overdracht van aandelen te laten plaatsvinden.

C1: Mijn vrouw en ik gingen meer naar de pensioenleeftijd en het begon zwaarder door te wegen om alles te blijven managen vonden wij het beter om de zaken over te laten aan de kinderen. Het werd allemaal wat veel en de jongens waren voldoende opgeleid en op een leeftijd gekomen om het zelf te kunnen voortzetten. Wij merkten dus dat ze klaar waren om het bedrijf over te nemen. Mijn zonen hebben ook niet de makkelijkste karakters dus het was voor mijn vrouw en ik nodig om het bedrijf over te dragen. Daarnaast was het omwille van gezondheidsredenen ook beter om de zaken over te dragen.

I: Werden de overnemers betrokken in de keuze omtrent de vorm van eigendomsoverdracht?

C1: Ja natuurlijk, het was de vraag van de kinderen om het bedrijf over te dragen en het was ook onze wens om de zaken over te dragen aan de jongens. Het was duidelijk dat wij de aandelen gingen verkopen omwille van het verschil in waarde per activiteit. Mijn zonen moesten een structuur opbouwen om de aandelen te kunnen kopen, ze hebben ieder een holding vennootschap opgericht om de aandelen van de groep te kunnen kopen met tussenkomst van financiële instellingen die aan de holdings leningen hebben gegeven naast een deel eigen middelen. De aandelen van de vennootschappen werden overgenomen door de holdings en de holdings hebben dan dividenden van de werkmaatschappijen gekregen en op deze manier hebben ze de leningen kunnen terugbetalen.

I: Kan u uw functionele rol voor, tijdens en na de overdracht toelichten?

C1: Voor de overdracht was ik aandeelhouder en gedelegeerd bestuurder. Tijdens de overgangsfase was ik nog steeds de gedelegeerd bestuurder en aandeelhouder, op het moment van overdracht van de aandelen nadat de documenten zijn getekend en de aandelen verkocht is een Raad van Bestuur samengekomen en zijn mijn zonen gedelegeerd bestuurder geworden. In eerste instantie is de Raad van Bestuur samengekomen en is mijn oudste zoon als gedelegeerd bestuurder benoemd na de verkoop van de aandelen van de verwinkels. Ik heb toen nog twee jaar in de Raad van Bestuur gezeten zonder operationeel actief te zijn natuurlijk en mijn vrouw zat in de Raad van Bestuur van de vennootschap van mijn jongste zoon.

I: Was er tijdens de overgangperiode verwarring over wie de leiding had?

C1: Mijn oudste zoon was door de jaren heen al meer en meer in een leidinggevende functie gegroeid. Naarmate de overdracht dichterbij kwam wou mijn zoon meer en meer de touwtjes in handen hebben en het werd hoog tijd dat de overdracht werd afgerond. Op het niveau van de beslissingen wou mijn zoon meer zijn visie laten doordringen in de laatste periode voor de overdracht. Hij had de ambitie om zijn visie, hoe hij het zag na de overdracht, proberen in te voeren in de werking van het bedrijf. Dit kwam niet altijd overeen met mijn visie waardoor het soms moeilijk werken werd.

I: Vonden er dan frustraties plaats tijdens de overgangperiode?

C1: Door de manier van visie, hoe mijn zoon zag hoe het bedrijf beter zou functioneren met het oog op de toekomst. Mijn vrouw en ik waren in de fase dat we wouden uitbollen en mijn zoon zat in de fase dat hij het nog wou uitbreiden en optimaliseren.

I: Heeft u nog contact met het bedrijf?

C1: Neen, helemaal niet. Al meer dan vijf jaar is er geen enkel contact meer wat het bedrijf betreft. Ik heb hier geen ambitie meer in, het bedrijf is overgegeven en mijn zonen hebben hun eigen manier van bedrijfsvoering. Door het verschil in bedrijfsvoering ontstonden er ook familiale conflicten en er is dus gekozen om afstand te nemen van het bedrijf.

I: Heeft u het gevoel dat naast de verandering in rol binnen het familiebedrijf, er ook een verandering in de rol binnen de familie heeft plaatsgevonden?

C1: De bedrijfsactiviteiten hebben toch wel een invloed gehad op de familiale verstandhouding. Er zijn toch wel bepaalde littekens overgebleven door twistpunten omtrent de bedrijfsvoering en de financiële afhandeling.

I: Heeft u het gevoel dat de verkoop een rol speelt in de manier waarop u nu in uw functie staat?

C1: Er is gekozen voor een verkoop om volledig afstand te doen van de zaak. We wouden niet schenken of een vorm van controle behouden over het bedrijf. We doen afstand van de aandelen en de kinderen kopen het over alsof het een derde partij is. We wouden uit alle functies die we hadden binnen het bedrijf. Omwille van familiale discussies en gezondheidsredenen.

I: Helpt volgens u verkoop in plaats van schenking van de aandelen om duidelijkheid te scheppen in verband met de afsluiting van een periode, waarin de overlater een centrale rol speelt in het bedrijf?

C1: Ja, bij een schenking zou de indruk gewekt kunnen worden dat er nog rekening gehouden zou moeten worden met mij omdat ik een geschenk gegeven heb. Degene die het geschenk krijgt zou dan op een of andere manier zijn dankbaarheid moeten tonen en zou zich misschien geneigd voelen om rekening te houden met de visie van de schenker. Terwijl het nu duidelijk was dat we het verkopen, we laten een prijs opmaken en je koopt het en het is van jou. Er is dan duidelijkheid, de kinderen hebben het gekocht en vanaf dan is het van hun en er zijn geen verplichtingen om rekening te houden met anderen. Maar ook in het geval van verkoop kunnen twistpunten ontstaan omtrent financiële aangelegenheden die ermee verbonden zijn, dikwijls kleinere dingen gelijk een auto maar dit is toch storend genoeg om tot een conflict te leiden.

I: Als ik het goed begrijp dan is er gekozen voor een verkoop van aandelen aan uw twee zonen aangezien de verschillende waarde van de twee activiteiten. Alsook aangezien de interesse van de zonen ieder lag bij een verschillende activiteit. Verder was u bereid om over te dragen gezien uw leeftijd, de ervaring van de kinderen en gezondheidsredenen.

C1: Ja op het moment dat mijn schoondochter ook eventueel wouden toetreden heeft er ook voor gezorgd dat er besloten werd om te verkopen. Verder heeft het ook te maken met de sterke karakters van mijn zonen en hun eigen visies. Wij hebben dan volledig afstand kunnen nemen en de aandelen verkocht alsof het aan derden partijen waren.

I: Ik wil u nog eens bedanken voor uw tijd en medewerking aan het interview.

6.5.7 Interview C2

Geïnterviewde: C2

Interviewer: I

Datum: twintig april 2022 om 10.30 uur

Locatie: Google meet

I: Hartelijk dank dat u tijd hebt gemaakt voor dit interview.

C2: Geen enkel probleem

I: Aangezien ik reeds een interview met uw vader heeft plaatsgevonden en ik al een beeld heb gevormd over de structuur van het bedrijf en de wijze van overdracht zou ik in dit interview willen focussen op vragen die specifiek op u van toepassing zijn. Ik zou willen beginnen met de vraag om u kort even voor te stellen.

C2: Ik ben C2, 48 jaar oud. Ik ben getrouwd en heb een dochter van 18 jaar en een dochter van 15 jaar. Ik ben afgestudeerd met het diploma handelsingenieur.

I: Sinds wanneer bent u betrokken in het familiebedrijf?

C2: Na mijn universitaire studies ben ik in het bedrijf van mijn ouders gestapt.

I: Wat is de huidige functie die u uitoefent?

C2: Ik ben momenteel gedelegeerd bestuurder.

I: Welke functie oefende u uit voor de overdracht van aandelen?

C2: Ik was bestuurder in de vennootschap, ik zat in de Raad van Bestuur. Ook was ik bezig met het operationeel beleid van de zaak. Ik ben begonnen in de winkels met het verkopen van producten, geleidelijk aan ben ik mee gestapt in het aankoopbeleid en verkoopbeleid, het voorraadbeheer, de onroerend goederen, de administratie, het financiële. Door de jaren heen ben ik steeds meer met de zaken betrokken geworden. Ook vanuit mijn economische opleiding hielp ik met de optimalisaties, bijvoorbeeld hoe de voorraden beter konden worden gefinancierd. Verder heb ik de opties omtrent de onroerende goederen steeds meer onderzocht en dit geoptimaliseerd.

I: Welk takenpakket is verbonden aan uw positie binnen het familiebedrijf?

C2: Ja, dit is eigenlijk zoals daarnet besproken het optimaliseren van het beheer binnen het bedrijf met betrekking tot het aankoop-en verkoopbeleid, voorraden, onroerende goederen, publiciteit enzovoort.

I: Hoeveel familiale eigenaren zijn er op dit moment?

C2: In de bovenliggende holdingstructuur zijn mijn vrouw en ik aandeelhouders. De holding heeft dan de aandelen van de onderliggende vennootschappen. In de holdingstructuur van mijn broer zijn ook zowel hij als zijn vrouw aandeelhouders.

I: Waarom is er voor een verkoop van de aandelen gekozen volgens u?

C2: Ik wou in de eerste plaats het bedrijf naar mijn hand zetten. Ik wou mijn idee omtrent de bedrijfsvoering en mijn visie over de toekomst van het bedrijf doorzetten. Ik was vragende partij om de volledige controle over het bedrijf te krijgen. Ik zag ook dat het zwaar was voor mijn ouders om het bedrijf te blijven leiden. Verder wou mijn vrouw ook graag in de zaak treden, zij wou meer inspraak in het bestuur als op beslissingsvlak. De overname van de aandelen door middel van verkoop was in dit geval dus een voor de hand liggende keuze. Het was voor zowel mijn ouders als voor mij beter dat ik de volledige controle en zeggenschap van het bedrijf zou krijgen. Bij de verdere uitbouw van het bedrijf diende ik op deze manier geen rekening meer te houden met

ideeën of wensen van mijn ouders, eigenlijk alsof ik het overnam van een derde partij waarbij de volledige zeggenschap bij mij kwam te liggen.

I: Wanneer beschouwde u zichzelf als bereid om over te nemen?

C2: Voor mij was dit het moment dat ik van mezelf vond dat ik voldoende doorlooptijd in het bedrijf had gekend, waarbij ik voldoende ervaringen had opgedaan. Ik zag ook punten die ik zelf niet kon doorduwen omdat mijn ouders nog de leiding hadden. Het was voor mij duidelijk dat de punten op een andere manier aangepakt diende te worden en toen heb ik toch aangedrongen om de zaak over te geven. Voor de goeie gang van het bedrijf in de toekomst was het voor mij nodig dat bepaalde zaken op een andere manier diende aangepakt te worden. Ik merkte dat in de bedrijfsvoering te veel getwist werd over verschillende punten en ik merkte dat het tijd werd dat het bestuur meer gecentraliseerd zou zijn en minder verspreid.

I: Moest u willen overdragen naar de volgende generatie hoe zou u dat dan aanpakken?

C2: Als het zover is dat mijn dochters de zaken willen verderzetten en dat zij er klaar voor zijn dan zou ik het op dezelfde manier aanpakken, zodat mijn dochters hun eigen weg kunnen gaan. Dezelfde werkwijze zou voor mij ideaal zijn, verkoop van aandelen met totale overname met de beslissingsbevoegdheid op zowel vlak van stemrechten als Raad van Bestuur.

I: Kan u uw functionele rol voor, tijdens en na de overdracht toelichten?

C2: Ik was eerst in de zaak getreden als zelfstandige bestuurder en operationeel medewerkend binnen het bedrijf. Na de overdracht ben ik gedelegeerd bestuurder geworden met de meerderheid van de stemmen in de Raad van bestuur.

I: Was er tijdens de overgangperiode verwarring over wie de leiding had?

C2: Het was duidelijk dat mijn ouders de leiding hadden, maar het was moeilijk werken om mijn visie te kunnen uitvoeren. Ik werd op bepaalde vlakken niet gevolgd door mijn ouders die de beslissingsbevoegdheid hadden, dit kon soms voor frustraties leiden zeker tijdens de overgangperiode.

I: Naar wie zou u de eerste stap zetten indien u advies nodig hebt?

C2: Ik laat mij omringen door financiële adviseurs, zoals de banksector, alsook door fiscale adviseurs, mijn accountants. Ik zit ook bij ondernemersclubs en hierin kan ik deelnemen aan overlegcomités. Ik kan ook beroep doen op de diensten van deze ondernemersclubs.

I: Heeft u het gevoel dat naast de verandering in de rol binnen het familiebedrijf, er ook een verandering in rol binnen de familie heeft plaatsgevonden?

C2: Ja, de familiale verhouding is verstoord geraakt. Het is volgens mij onmiskenbaar. Het bedrijf dient zo goed mogelijk geleid te worden, mijn ouders hun visie lag op bepaalde punten niet op dezelfde lijn als mijn visie dus dit is onvermijdelijk volgens mij. Het is bijna onvermijdelijk dat de overdracht van familiebedrijven zonder storingen verloopt.

I: Heeft u het gevoel dat de verkoop een rol speelt in de manier waarop u in uw functie staat?

C2: Het was voor mij belangrijk dat ik als koper, waarbij een correcte prijs is betaald voor de aandelen, op een volledig onafhankelijke manier kan handelen en denken in de voortzetting van het bedrijf. Ik moest mij niet verplicht voelen om in een richting nog te moeten rekening houden met de visie van mijn ouders.

I: U ervaart dus geen vrijheidsbeperking omwille van de vorm van de eigendomsoverdracht?

C2: Nee, er is een prijs betaald waarbij beide partijen zich akkoord hebben verklaard. Na de overdracht kon ik volledig onafhankelijk handelen.

I: Als ik het goed begrijp dan is er gekozen voor een aankoop van de aandelen aangezien de visie over de toekomst van het bedrijf verschilden op bepaalde punten tussen uw ouders en u, alsook was het uw wens om onafhankelijk te kunnen handelen.

C2: Ja, om familiale spanningen te vermijden leek het mij ook beter de verkoop van aandelen te kiezen als vorm van eigendomsoverdracht. Rekening houdend dat mijn vrouw ook zeggenschap wou verkrijgen. De volledige scheiding was voor ons de beste keuze.

I: Ik wil u tot slot nog eens hartelijk bedanken voor uw medewerking en tijd.

6.5.8 Interview D1

Geïnterviewde: D1

Interviewer: I

Datum: negentien april 2022 om 9.30 uur

Locatie: Google meet

I: Hartelijk dank dat u tijd hebt gemaakt voor dit interview.

D1: Geen enkel probleem.

I: Zou u zichzelf kort willen voorstellen?

D1: Ik ben D1, ik ben 42 jaar. Ik heb geen partner of kinderen. Ik heb een jongere broer en zus. Wij hebben alle drie dierengeneeskunde gestudeerd en zijn alle drie dierenarts. Wij doen consultaties alsook chirurgische ingrepen bij zowel kleine huisdieren, paarden als koeien enzovoort. Ik heb samen met mijn broer een dierenartsenpraktijk en mijn jongste zus werkt in een andere praktijk. Ik volg momenteel nog steeds opleidingen in het buitenland over chirurgische ingrepen zowel naar botstructuren als naar organen.

I: Sinds wanneer bent u betrokken in het familiebedrijf?

D1: In 2006 na mijn studies in de zaak van mijn vader getreden die ook dierenarts was. Ik was als student ook al betrokken in de praktijk en na mijn studies ben ik dan in de praktijk gaan werken. In 2007 is ook mijn broer in de zaak getreden. Mijn broer en ik hebben later ieder drie aandelen van mijn vader gekregen in ruil voor onze prestaties. Doordat wij meewerkte in de praktijk was deze gegroeid en daarom heb ik dus drie van de honderd aandelen verkregen om ons te betrekken in de vennootschap.

I: In welk jaar is het familiebedrijf opgericht?

D1: Mijn vader was eerst zelfstandige en dan heeft hij een vennootschap opgericht. Ik denk dat de vennootschap is ontstaan in 1990.

I: Welke functie had u voor de overdracht van aandelen?

D1: Ik was zelfstandige dierenarts.

I: Wat is u huidige functie?

D1: Ik ben hoofdaandeelhouder samen met mijn broer en wij zijn de gedelegeerd bestuurders.

I: Welk takenpakket is verbonden aan uw functie?

D1: Ik doe consultaties alsook operaties. Daarnaast ook uiteraard het financieel gedeelte, de financiële en administratieve verplichtingen. Het groter financieel beheer van de vennootschap, zoals het gebouw, aankoop van gronden enzovoort. Door de jaren heen hebben we steeds meer grond gekocht om de praktijk uit te breiden. Waar wij oorspronkelijk gevestigd waren was de woonplaats van mijn ouders, ondertussen hebben we een gebouw bijgekocht en een parking om uit te breiden.

I: Hoeveel werknemers zijn er binnen het bedrijf?

D1: Naast mijn broer en ik werkt er nog één dierenarts en er zijn twee dierenartsassistenten. We zijn dus met vijf in totaal.

I: Wie was de aandeelhouder voor de overdracht?

D1: Enkel mijn vader en na enkele jaren dat ik toegetreden was hebben mijn broer en ik ieder drie aandelen verkregen.

I: Hoeveel familiale eigenaren zijn er op dit moment?

D1: Twee, mijn broer en ik.

I: Naar hoeveel kinderen heeft er een overdracht van aandelen plaatsgevonden?

D1: Naar ons alle drie, dus naar mijn broer, zus en mezelf. Mijn vader heeft de 94 aandelen die hij nog had evenredig geschonken aan ons drie. Vermist mijn jongste zus geen dierenarts was in de praktijk van mijn vader maar een praktijk had op een andere locatie hebben mijn broer en ik het aandeel van mijn zus overgekocht.

I: Voor welke vorm van eigendomsoverdracht was er gekozen?

D1: Er is gekozen voor een schenking omdat wij alle drie dierenarts waren wou mijn vader het aan ons alle drie schenken. Mijn vader was ook zwaar ziek en heeft daarom ook gekozen voor een schenking.

I: Hoe heeft u het proces ervaren omtrent de eigendomsoverdracht?

D1: Wij hadden ons niet verwacht aan deze beslissing aangezien mijn vader op korte tijd ziek is geworden en is kort nadien overleden. Dus het was heel onverwacht en plots en na de bekendmaking van zijn prognoses en ziekte was er voor hem niet meer veel tijd en daarom is er gekozen voor een schenking. Hij wou ook graag naar ons alle drie schenken en hij had ook gehoopt dat mijn jongste zus die niet actief is in de praktijk ook nog zou toetreden, maar dat heeft ze nooit gedaan. Eigenlijk waren mijn broer en ik al jaren actief in de praktijk en wij hadden ieder al enkele aandelen maar toen mijn vader ziek is geworden is het proces versneld geraakt.

I: Beschouwde u zichzelf op dat moment bereid om over te nemen?

D1: Ik was toch wel overvallen, opeens moesten wij de gehele praktijk leiden. Eerst nam mijn vader al het financiële voor zijn rekening en hij nam de beslissingen. Omdat hij zo plotseling wegviel kwam de hele praktijk op onze schouders maar wij hebben altijd veel steun gehad van mijn moeder. Zij was geen dierenarts en had geen functie in de praktijk maar zij heeft ons altijd gesteund en geholpen met adviezen. Mijn broer en ik hadden ook reeds al enkele jaren in het bedrijf gewerkt dus de bereidheid was er natuurlijk wel.

I: Kan u uw functionele rol voor, tijdens en na de overdracht toelichten?

D1: Voor de overdracht was ik zelfstandig minderheidsaandeelhouder. Na de overdracht had ik dan 1/3e van 94 aandelen plus 3 aandelen en was ik dus nog niet meerderheidsaandeelhouder. Maar doordat mijn zus haar deel verkocht had ben ik samen met mijn broer voor de helft aandeelhouder geworden. Toen mijn vader ziek is geworden waren mijn broer en ik bestuurders geworden van de vennootschap. Mijn vader is ziek gevallen en toen heeft hij ontslag genomen als zaakvoerder en dan zijn mijn broer en ik bestuurders geworden en paar maanden later is de overdracht van de aandelen gebeurd.

I: Naar wie zet u de eerste stap, indien u advies nodig heeft?

D1: Ik overleg met mijn broer, maar voor bijvoorbeeld het beleid van vennootschap met het uitbreiden van de onroerende goederen en het financieel beleid doen wij beroep op onze moeder voor adviezen.

I: Heeft u het gevoel dat de schenking een rol speelt in de manier waarop u in uw functie staat?

D1: Ja, zonder schenking had hij langer zijn mandaat als gedelegeerd bestuurder aangehouden. Nu hebben wij ons veel sneller het gehele takenpakket van de praktijk op ons genomen. Door de schenking van de aandelen en doordat wij bestuurders werden werd onze functie in één keer sterk uitgebreid. Dit was in het begin zeker een zware opgave door de nevenactiviteiten die hierbij kwamen kijken los van het behandelen van de dieren. Wij moesten eigenlijk een takenpakket erbij nemen waar wij nog niet volledig klaar voor waren.

I: Ervaart u een vrijheidsbeperking omwille van de vorm van eigendomsoverdracht?

D1: Nee, er zijn geen beperkingen. Onze praktijk is mee geëvolueerd naar een moderne dierenartsenpraktijk op vlak van huisvesting als dienstenaanbod naar ingrepen en operaties enzoverder. Wij zijn op dit moment nog meer gespecialiseerd. Onze vader had eigenlijk een goede praktijk en dit was voor ons een goede basis. Wij hebben op deze basis onze praktijk kunnen

uitbreiden met onze visie. Mijn moeder woont aan de praktijk en zij is nog dagelijks aanwezig, dus onrechtstreeks is er misschien wel nog een invloed van hoe mijn vader het zag en hoe mijn moeder de praktijk altijd beleefd heeft.

I: Als ik het goed begrijp is de keuze voor schenking van de aandelen gekozen aangezien jullie alle drie dierenartsen zijn en jullie vader evenredig de aandelen wou schenken, alsook omwille van het tijdsgebrek dat er was. De schenking heeft ervoor gezorgd dat uw functie in de vennootschap veranderd is, als ook het takenpakket werd sterk uitgebreid hierdoor.

D1: Ja klopt, ik denk dat als mijn vader niet ziek was geworden de overdracht misschien op een andere manier gebeurd zou zijn aangezien mijn zus niet in de praktijk betrokken was. Maar door de beperkte tijd is er inderdaad geopteerd om de aandelen evenredig te schenken aan ons alle drie.

I: Ik wil u nog eens graag bedanken voor uw tijd en medewerking.

6.5.9 Interview E1

Geïnterviewde: E1

Interviewer: I

Datum: éénentwintig april 2022 om 9.30 uur

Locatie: Google meet

I: Hartelijk dank dat u tijd hebt gemaakt voor dit interview.

E1: Dat is geen enkel probleem.

I: Zou u zichzelf kort willen voorstellen?

E1: Mijn naam is E1, ik ben geboren in 1950 en ben dus 72 jaar oud. Ik ben getrouwd geweest maar we zijn al lange tijd gescheiden, maar hebben nog een goede band. We hebben samen twee zonen en één dochter, E2.

I: Bent u betrokken in het familiebedrijf? Zo ja, sinds wanneer?

E1: Sinds begin jaren 80 ben ik op zelfstandige basis begonnen met het transportbedrijf, vennootschap X. In de tijd vervoerden we alles, dit kan een partij kolen zijn of hout. Als er iets van het veld gehaald diende te worden deed ik dit ook. Ik transporteerde eigenlijk allerlei goederen. Stilaan is het transportbedrijf beginnen groeien en heb ik onroerend goederen aangekocht. Later ben ik mijn tweede firma begonnen, vennootschap Y, in industriële reiniging waarin zowel privé als overheidsopdrachten aanbod komen. We hebben gespecialiseerde apparatuur om onze activiteiten mee uit te oefenen.

I: Had u een job uitgeoefend buiten het familiebedrijf?

E1: Ja, ik werkte voor een fabriek als transporteur. Dus ik werkte als werknemer voor deze fabriek. Vanuit deze job ben ik dan zelfstandige geworden in transporten.

I: Kan u de bedrijfsstructuur binnen het familiebedrijf beschrijven?

E1: Naast vennootschap X en vennootschap Y zijn mijn kinderen een dienstencheque bedrijf begonnen, een poetsfirma. Hier zat ik niet in, dit hebben de kinderen zelf opgestart. Vanuit het dienstenchequebedrijf, vennootschap Z, worden de administratieve en organisatorische diensten voor vennootschappen X en Y gedaan aangezien deze vennootschappen uitgegroeid zijn tot grote vennootschappen.

I: Wat is uw huidige functie?

E1: Twee jaar geleden heeft de overdracht van de aandelen plaatsgevonden en sindsdien heb ik geen enkele functie meer. Er is toen besloten om de groep te herstructureren met een holding te creëren en de aandelen van mij en mijn ex-vrouw zijn toen verkocht tegen lijfrente.

I: Welke functie oefende u uit voor de overdracht?

E1: Tot en met 2020 was ik operationeel in de exploitatie betrokken van de vennootschappen. Ik was mede gedelegeerd bestuurder samen met mijn kinderen. Mijn kinderen zaten toen ook al in de Raad van Bestuur maar de aandelen waren nog versnipperd. De aandelen vennootschap X en Y lagen voornamelijk bij mij.

I: Was u de enige aandeelhouder voor de overdracht?

E1: Nee, ik was de meerderheidsaandeelhouder, mijn ex-vrouw en mijn kinderen hadden ook een klein gedeelte van de aandelen in allebei de vennootschappen. Ik had 60% van de aandelen in vennootschap Y en in vennootschap X had ik 79% van de aandelen en de rest van de aandelen lag bij mijn ex-vrouw en kinderen.

I: Hoe is deze eigendomsstructuur veranderd na de eigendomsoverdracht?

E1: In 2020 heb ik alle aandelen tegen lijfrente verkocht aan een holdingvennootschap die boven de groep is geplaatst. Zo hebben mijn kinderen de aandelen kunnen kopen tegen lijfrente, dus eigenlijk wordt er een levensverwachting uitgestippeld en dan wordt er gekeken naar een bedrag dat ik per maand ontvang. Indien ik zou overlijden dient er niets meer betaald te worden. Mijn ex-vrouw heeft ook op deze manier haar aandelen verkocht aan de holding. Mijn drie kinderen zijn de aandeelhouders van deze holding, ze zijn alle drie evenredig aandeelhouder. Naar aanleiding van de verkoop van de aandelen is het onroerend goed dat verspreid zat onder vennootschappen X en Y is ondergebracht in de holding. Ook het dienstenchequebedrijf is hierin ondergebracht.

I: Had uw ex-vrouw voor de overdracht van de aandelen nog een functie binnen het bedrijf?

E1: Nee, ze zat al jaren niet meer in de Raad van Bestuur, ze had enkel nog een participatie aandelen.

I: Welke functie oefende u uit voor de overdracht van aandelen?

E1: In de laatste jaren was ik vooral actief in het onderhouden van contacten met leveranciers en cliënteel dat ik door de jaren heen mee had opgebouwd. Ook contacten met overheden onderhield ik en ik was ook nog betrokken in het sluiten van contracten. Voor de overdracht was ik meerderheidsaandeelhouder, ik zat in de Raad van Bestuur met mijn kinderen en ik was mede gedelegeerd bestuurder.

I: Hoeveel familiale eigenaren zijn er op dit moment?

E1: Mijn drie kinderen hebben momenteel de aandelen. Dit was ook mijn bedoeling, ik wou dat de vennootschappen in de familie bleven. Dit was voor mij belangrijk, als het niet onder een gezamenlijke holding ingebracht was waarin de kinderen evenredig aandeelhouder zijn en bestuurder dan zou ieder kind afzonderlijk kunnen beslissen wat hij/zij zou doen met de aandelen waardoor het familiaal karakter van de groep zou kunnen verloren gaan. Door de aandelen te verkopen aan de holding kan het familiaal karakter behouden blijven. In de holding dient altijd met meerderheid beslist te worden dus als er iets van de bedrijven zou worden verkocht of wat dan ook dat zou altijd beslist moeten worden door de meerderheid.

I: Hoeveel werknemers zijn er momenteel in het bedrijf?

E1: In de gehele groep denk ik dat er zeker 70 tot 80 werknemers zijn.

I: Hoe heeft u het proces ervaren om tot de beslissing over te gaan om de aandelen te verkopen tegen lijfrente?

E1: Ik was op dat moment 70 jaar dus gezien mijn leeftijd was het voor mij moeilijk om alles te blijven onderhouden. Mijn functies waren ook reeds uitgedoofd naar het onderhouden van contacten. Ik heb mijn dochter steeds meegenomen naar besprekingen en zij heeft het dan op den duur van mij overgenomen. Ik deed mijn werk heel graag maar de evolutie van technieken en de nieuwe manieren van zakendoen waren anders geworden. Ik heb moeite gehad om afstand te doen van de zaak en ik ben zo lang mogelijk erin gebleven maar ik voelde wel aan dat het niet meer ging. Mijn kinderen wouden ook meer de leiding van de zaken krijgen. Ik heb er dus wel moeite mee gehad om mijn functies in de vennootschappen neer te leggen maar ik zag het als een noodzaak zowel voor mijzelf gezien mijn leeftijd maar ook voor de zaken dat er een andere manier van bedrijfsvoering noodzakelijk was voor het welvaren van de vennootschappen.

I: Waarom is er gekozen voor een verkoop tegen lijfrente?

E1: Ik wou de vennootschappen niet om niet weggeven. Er werd nog een prijs betaald zonder dat mijn kinderen zich blauw diende te betalen. De verkoop tegen lijfrente is gekozen zodat zowel ik als mijn ex-vrouw aanvullend op ons pensioen een maandelijkse vergoeding krijgen vanuit de holding, zodat dat de kinderen een volledige prijs moesten betalen voor de aandelen. Het was onze wens dat de aandelen gecentraliseerd zaten in een holding zodat mijn kinderen samen de groep moeten beheren maar dat zowel mijn ex-vrouw en ik een maandelijkse vergoeding verkrijgen zolang wij in leven zijn.

I: Werden de overnemers betrokken in de keuze omtrent de vorm van eigendomsoverdracht?

E1: Ja, zij zaten al in de vennootschap en als aandeelhouder. Ze hebben jaren geleden bij een kapitaalverhoging de mogelijkheid gehad om op enkele aandelen in te tekenen, maar dit vertegenwoordigde maar een klein percentage. Vermist zij dus al een klein percentage van de aandelen hadden en in de Raad van Bestuur zaten waren zij wel betrokken in de keuze. De eenheid in de zaak was belangrijk dus ik heb gezegd dat als het overgedragen wordt dat we het op deze

manier gingen aanpakken. Ik wou het akkoord van mijn kinderen hebben dat zij het ook op deze manier zagen zitten, zodat de groep niet versnipperd zou geraken.

I: Heeft er een voorbereiding plaatsgevonden van de overnemers?

E1: De kinderen waren al sinds jaren actief betrokken in de vennootschappen. Mijn zonen werkten mee in de vennootschap X en Y en mijn dochter heeft altijd in de administratie gezeten van het bedrijf. Mijn dochter ging met mij steeds mee naar contacten, ik heb haar eigenlijk overal ingeleid bij klanten en leverancier relaties. Ik heb mijn dochter opgeleid binnen de zakenrelaties. Mijn zonen die waren meer operationeel bij de exploitatie betrokken, zij waren meer te velde op dat vlak. Mijn oudste zoon houdt zich voornamelijk bezig met vennootschap X en mijn andere zoon is voornamelijk betrokken in vennootschap Y.

I: Heeft deze voorbereiding van uw dochter uw bereidheid om de aandelen over te geven vergroot?

E1: Ja, mijn dochter heeft eigenlijk mijn wil overgebracht naar mijn zonen en ervoor gezorgd dat alles uitgevoerd kon worden. Ook administratief vlak want dit was natuurlijk een heel werk.

I: Beschouwde u zichzelf als bereid om los te laten?

E1: Het heeft lang geduurd en het was een moeilijk beslissing omdat ik de vennootschappen heb opgericht en uitgebreid. Ik woon in de buurt van het bedrijf en ik ga nog regelmatig langs om een koffie te drinken. Ik ga dan langs bij mijn zonen of dochter als ze er zijn of even dag zeggen tegen enkele kleinkinderen die ook in het bedrijf werken.

I: Kan u uw functionele rol voor, tijdens en na de overdracht toelichten?

E1: Ik was meerderheidsaandeelhouder, mede gedelegeerd bestuur en lid van de Raad van Bestuur. In het dienstencheque bedrijf was ik geen aandeelhouder maar wel medebestuurder samen met mijn dochter. Na de overdracht had ik geen enkele functie meer.

I: Was er tijdens de overgangperiode verwarring over wie de leiding had?

E1: Nee, dit was al goed geregeld. Na de overname ben ik uit mijn functies getreden en in plaats van mijn bestuursfunctie is de holding in de plaats gekomen.

I: Vonden er frustraties plaats tijdens de overgangperiode?

E1: De laatste jaren voelde ik wel aan dat ik overbodig werd binnen de groep omdat mijn kinderen door hun jarenlange ervaring meer en meer de leiding in handen hadden genomen. Ik voelde wel aan dat ze mij niet meer nodig hadden. Mijn activiteiten waren al langer uitgedoofd buiten de zakenrelaties maar mijn dochter kon hierin zichzelf wel redden. Ik voelde ook aan dat binnen de zakenrelaties de personen die ik kende vroeg of laat vervangen waren door de jongere generatie.

I: Heeft u het gevoel dat de verkoop een rol speelt in de manier waarop u in uw functie staat?

E1: Ja, ik heb nu geen functie meer maar ik had ook mijn aandelen kunnen verkopen en bestuurder blijven. Het was voor mij en het bedrijf beter dat ik geen bestuur functie meer zou uitvoeren.

I: Helpt volgens u verkoop in plaats van schenking van de aandelen om duidelijkheid te scheppen in verband met de afsluiting van een periode, waarin de overlater een centrale rol speelt in het bedrijf?

E1: Ja, hierdoor heb ik een punt kunnen zetten achter mijn functies binnen het bedrijf.

I: Als ik het goed begrijp dan is er gekozen voor een verkoop van de aandelen met lijfrente aan de holding waarin uw drie kinderen evenredig aandeelhouder in zijn. De voorwaarde voor de verkoop van de aandelen was het inbrengen van de aandelen in de holding zodat het familiale karakter van de groep behouden zou blijven. Na de overdracht van de aandelen bent u uit al uw functies getreden en gaat u enkel nog langs op het bedrijf om een koffie te drinken.

E1: Ja, door de aandelen in de holding onder te brengen en er een gezamenlijk bestuur is kunnen de onderlinge vennootschappen niet verkocht worden zonder instemming van de meerderheid.

I: Ik wil u nog eens bedanken voor uw tijd en medewerking aan het interview.

6.5.10 Interview E2

Geïnterviewde: E2

Interviewer: I

Datum: tweeëntwintig april 2022 om 10.00 uur

Locatie: Google meet

I: Hartelijk dank dat u tijd hebt gemaakt voor dit interview.

E2: Geen probleem.

I: Aangezien ik reeds een interview met uw vader heeft plaatsgevonden en ik al een beeld heb gevormd over de structuur van het bedrijf en de wijze van overdracht zou ik in dit interview willen focussen op vragen die specifiek op u van toepassing zijn. Ik zou willen beginnen met de vraag om u kort even voor te stellen.

E2: Ik ben E2, 45 jaar oud. Ik ben afgestudeerd in Economie. Na mijn studie ben ik in het bedrijf van mijn ouders tewerkgesteld. Ik ben getrouwd met mijn man, hij werkt bij de politie. Wij hebben samen één zoon.

I: Sinds wanneer bent u betrokken in het familiebedrijf?

E2: Tijdens mijn studie was ik eerder zijdelings betrokken en toen ik kind was ook aangezien mijn vader en moeder constant bezig waren met het bedrijf. We woonde aan de zaak dus ik was als kind daar veel aanwezig. En na mijn studie ben ik in het bedrijf beginnen werken.

I: Wat is de huidige functie die u uitoefent?

E2: Ik ben gedelegeerd bestuurder van de holding, waarin ook het dienstenchequebedrijf inzit en ik ben vooral bezig met klantenrelaties, dus zowel naar klanten als leveranciers toe. Ik doe ook het financieel en administratief beheer van de groep. Ik beheer ook het personeelsbeleid, eigenlijk ben ik degene die de leiding van de groep het meeste in handen heeft. Mijn twee broers zijn meer

operationeel bestuurders in de zin van dat zij meer bezig zijn met de dagelijkse uitvoeringen van de vennootschappen X en Y. Ik hou mij bezig met alles van contracten, aankopen, personeel, financieel beleid, administratie, boekhouding enzovoort.

I: Welke functie oefende u uit voor de overdracht van aandelen?

E2: De laatste jaren hield ik mij eigenlijk met dezelfde taken bezig maar dan samen met mijn vader. Mijn broers en ik hebben het dienstencheque bedrijf opgericht, waarin wij drie aandeelhouders waren. Dit heb ik mee opgestart en dit leid ik nog steeds operationeel, alle contracten hiervan sluit ik bijvoorbeeld af. Ik was voor de overdracht dus gedelegeerd bestuurder van het dienstenchequebedrijf en ik zat mee in de raad van Bestuur in vennootschappen X en Y.

I: Hoeveel familiale werknemers zijn er?

E2: We zijn met 6 familieleden momenteel, mijn twee broers, de dochter en zoon van mijn broer en mijn eigen zoon. Mijn zoon zit op de administratie en houdt zich voornamelijk bezig met planning van vennootschap X. Mijn zoon is na het behalen van zijn diploma op de hogeschool onmiddellijk in het bedrijf komen werken. Hij staat mij nu bij met de planning activiteiten van het vennootschap X, Y en Z.

I: Hoe heeft u het proces ervaren om tot de eigendomsoverdracht over te gaan?

E2: Ik zag mijzelf als de leidinggevende van de totale groep door de functies die ik uitoefende en mijn twee broers zagen mij ook zo. Zij vonden het ook geen probleem dat ik deze taken uitvoerde aangezien mijn broers deze taken niet graag deden. Mijn broers doen administratieve taken of het onderhouden van klantenrelaties niet graag, dit was hun ding niet. Zij waren liever op het terrein bezig, mee met de werkmannen. Ik ben eigenlijk gegroeid in mijn taken hierdoor en het was dus eigenlijk voor de hand liggend dat ik de taken op mij ging nemen. Mijn vader heeft me hiervoor ook opgeleid, hij heeft mij geïntroduceerd aan al onze zakenrelaties en nam mij steeds mee. Voor mij had de eigendomsoverdracht al eerder kunnen gebeuren, maar ik zag dat mijn vader moeite had om het bedrijf los te laten. Hij wou nog zo lang mogelijk in het bedrijf blijven eigenlijk. Maar het werd wel tijd dat mijn vader zijn functies neerlegde, mijn vader werkte de laatste jaren eigenlijk eerder symbolisch in het bedrijf. Het heeft zeker een aantal jaren geduurd voor mijn vader voor hij het bedrijf kon loslaten.

I: Op welk moment beschouwde u zichzelf als bereid om over te nemen?

E2: Eigenlijk al een vijftal jaren voor de overdracht. Ik voelde me in staat om het bedrijf over te nemen en de functie die mijn vader en ik samen nog uitoefende de laatste jaren volledig op mij te nemen. Mijn broers en ik hebben eigenlijk geleidelijk aan dit proberen overbrengen aan mijn vader aangezien hij dus moeite had om uit het bedrijf te stappen.

I: Werd u betrokken in de keuze omtrent de vorm van eigendomsoverdracht?

E2: Ja, ik heb dit voornamelijk met mijn vader geregeld. Ik heb inspraak gehad in de manier hoe het tot stand gekomen is en ik heb dit namens mijn vader uitgelegd en overgebracht aan mijn twee broers omdat ik vanuit mijn functie de zaken regelde. Ik heb de hele overdrachtsprocedure en hervormingsprocedure geregeld met de advocaten, accountants en de revisor. Het administratieve

takenpakket omtrent de overdracht en hervorming heb ik eigenlijk gedaan in overleg met mijn vader. Eigenlijk hebben we het eerst besproken met mijn vader en broers en toen er een akkoord was heb ik alles in handen genomen om het te regelen.

I: Moest u willen overdragen naar de volgende generatie hoe zou u dat dan aanpakken?

E2: Hier heb ik eigenlijk zelf nog niet over nagedacht. Het is complex aangezien als mijn zoon de aandelen zou willen en ik het bedrijf blijven en de kinderen van mijn broers uit het bedrijf willen dan zou mijn zoon hun moeten uitkopen. Misschien op dit moment aangezien de structuur van het aandeelhouderschap met mijn twee broers en het feit dat zij ook kinderen hebben ben ik misschien geneigd om de overdracht van de aandelen tegen een maandelijkse vergoeding over te dragen. Maar dit is zeker nog niet aan de orde.

I: Kan u uw functionele rol voor, tijdens en na de overdracht toelichten?

E2: De rol die ik nu heb ik min of meer hetzelfde gebleven met voor de overdracht, maar met het verschil dat voor de overdracht mijn vader dezelfde rol ook had.

I: Er heeft dus een gezamenlijk regeringsfase plaatsgevonden?

E2: Ja, voor de overdracht was er een gezamenlijke regeringsfase met mijn vader die dezelfde bestuurders functie en takenpakket uitoefende. Dit is dan uitgedoofd voor mijn vader na de overdracht.

I: Was er tijdens de overgangperiode verwarring over wie de leiding had?

E2: In het begin had mijn vader altijd de leiding gehad, de laatste jaren was het voor mijn vader eerder een symbolische functie.

I: Vonden er frustraties plaats tijdens de overgangperiode?

E2: Mijn broers en vader was nooit een probleem, ook omdat mijn vader zich minder moeite. Maar mijn broers onderling en mijn broers en ik hadden, en nu nog steeds, wel af en toe redelijke meningsverschillen over de uitvoering van het beleid over welke opdrachten mijn broers soms willen aannemen en dan zie ik deze opdrachten bijvoorbeeld minder zitten. Ook op het vlak van investeringen, mijn broers willen soms grote investeringen doen en dan ga ik op de rem staan als ik er niet in geloof. Dit leidt dan tot frustraties en meningsverschillen die het toch moeilijk maakten.

I: Hoe worden deze frustraties aangepakt?

E2: Uiteindelijk worden de beslissingen genomen door de Raden van Bestuur omdat het dikwijls belangrijke beslissingen zijn. Het is de meerderheid die moet beslissen. Het is dan belangrijk voor mij dat ik één broer kan overtuigen om mee te stemmen met mij voor of tegen een onderwerp. Dit lukt meestal wel omdat mijn twee broers ieder meer bezig zijn met de aparte vennootschappen. Als mijn jongste broer een bepaalde investering wil doen kan ik gemakkelijk mijn oudste broer overtuigen om het niet te doen, als mijn jongste broer iets wil doorvoeren in vennootschap X dan is het eenvoudiger dat ik mijn andere broer overtuigd om dit niet te doen omdat het rendement niet goed is, het te veel personeel vraagt of omdat de investering te duur is. Andersom hetzelfde. Toen

mijn vader in de Raad van bestuur zat was dit probleem er niet aangezien hij een goede was in de business en hij nam altijd goede beslissingen, maar mijn broers nemen minder beslissingen vanuit strategisch standpunt, zij zouden bijvoorbeeld een camion nemen van 200 000 terwijl voor de opdracht waarvoor de camion dient een goedkopere van 120 000 ook goed is.

I: Heeft u het gevoel dat naast de verandering in rol binnen het bedrijf, er ook een verandering in rol binnen de familie heeft plaatsgevonden?

E2: Ja, de gezamenlijke beleidsvoering heeft inderdaad invloed op de onderlinge familiale verhoudingen want als er een bepaald voorstel niet wordt gevolgd kan dit wel leiden tot frustraties ook binnen de familie. Het is al eens geweest dat mijn broer niet meer op familiefeesten kwam voor een tijd omdat hij nog een baksteen in zijn maag had. Dus dit beïnvloedt zeker het familiale vlak gelukkig meestal wel tijdelijk.

I: Heeft u het gevoel dat de verkoop een rol speelt in de manier waarop u in uw functie staat?

E2: Niet echt, ik had voor de verkoop eigenlijk dezelfde functie. Maar misschien in de zin dat ik nu meer het gevoel heb dat ik de leiding niet meer moet delen. Ik hoef nu geen rekening meer te houden met mijn vader, ik ben gedelegeerd bestuurder van de holding zonder nog rekening te houden.

I: Helpt volgens u de verkoop in plaats van schenking van de aandelen om duidelijkheid te scheppen in verband met de afsluiting van een perioden waarin uw vader een centrale rol speelt in het bedrijf?

E2: Ja, door de manier waarop de herstructurering is gegaan was voor mijn vader wel belangrijk. Niet zo zeer de verkoop van de aandelen maar de herstructurering van de groep waarbij mijn vader zekerheid had dat het bedrijf niet uit elkaar kon vallen doordat er een centrale leiding is ontstaan.

I: Ervaart u vrijheidsbeperking omwille van de vorm van eigendomsoverdracht?

E2: Van mijn vader niet maar in de Raad van Bestuur moet er altijd een meerderheid zijn waardoor er wel een vrijheidsbeperking is. Ik moet steeds overleggen met mijn broers, ik moet steeds met hen rekening te houden natuurlijk.

I: Als ik het goed begrijp was er een gezamenlijk akkoord omtrent de keuze voor een verkoop op lijfrente van de aandelen. De overdracht van aandelen heeft een einde gemaakt aan de gezamenlijke regeringsfase van u en uw vader, maar u was echter al enkele jaren bereid om over te nemen. Uw broers respecteren de rol die u speelt in het familiebedrijf omwille van uw kennis en capaciteiten en aangezien zij geen behoefte hebben om uw functies op zich te nemen. Ik wil u nog eens graag bedanken voor uw tijd en medewerking.