



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Successie in familiebedrijven en diversificatiestrategie

Marlien Schots

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

PROMOTOR :

dr. Ruveyda KELLECI



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be

Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2022
2023



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Successie in familiebedrijven en diversificatiestrategie

Marlien Schots

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

PROMOTOR :

dr. Ruveyda KELLECI

Woord vooraf

Ter afsluiting van mijn opleiding Handelswetenschappen aan de Universiteit Hasselt, met als afstudeerrichting Accountancy, Financiering en Fiscaliteit, koos ik ervoor om mijn masterproef op te stellen omtrent het volgende onderwerp: 'Successie in familiebedrijven en diversificatiestrategie.'

Om dit onderwerp te kunnen onderzoeken heb ik beroep gedaan op verschillende familiebedrijven die bereid waren hun medewerking te verlenen. Door het afnemen van interviews kon ik inzichten uit de praktijk in verband brengen met bevindingen uit de literatuur. Het schrijven van deze masterproef was een leerrijk traject en verbreedde mijn kennis over familiebedrijven. Er is veel energie, tijd en enthousiasme gestoken in het uitwerken van deze masterproef.

De gehele masterproef zou niet tot stand zijn gekomen zonder de hulp van verschillende personen. Graag wil ik deze personen dan ook bedanken voor hun bijdrage in het tot stand brengen van deze masterproef.

Eerst en vooral wil ik mijn promotor, dr. Ruveyda Kelleci, bedanken voor haar begeleiding, steun, advies en feedback. Daarnaast wil ik de geïnterviewde familiebedrijven bedanken voor hun medewerking en beschikbaarheid om deze masterproef mogelijk te maken. Verder wil ik de Universiteit Hasselt bedanken voor het ter beschikking stellen van verschillende wetenschappelijke bronnen in de Universiteitsbibliotheek, waardoor de literatuurstudie tot stand kon komen. Tot slot wil ik graag mijn medestudenten bedanken voor hun steun gedurende mijn studie.

Marlien Schots
Diepenbeek, mei 2023

Samenvatting

Deze masterproef onderzoekt de diversificatiestrategieën in familiebedrijven. Familiebedrijven worden in de literatuur als volgt gedefinieerd: 'een familiebedrijf is een bedrijf dat hoofdzakelijk door een familie wordt gecontroleerd met de visie om de familiecontrole generaties lang in stand te houden' (Chua, Chrisman, & Sharma, 1999). Uit onderzoek van Lambrecht en Molly (2011) blijkt het belang van familiebedrijven voor de Belgische economie. Maar liefst 78 procent van alle bedrijven in Vlaanderen is een familiebedrijf. Deze familiebedrijven realiseren bijgevolg één derde van het totale Belgische bruto binnenlandse product (Lambrecht, 2011).

Familiebedrijven zijn van groot belang in de Belgische economie. Het voortbestaan van deze familiebedrijven is echter niet zonder uitdagingen. Eén van de belangrijkste uitdagingen waar een familiebedrijf mee te maken krijgt is opvolging. Deze uitdaging kan dan ook mogelijks implicaties meebrengen die het voortbestaan van het familiebedrijf in gedrang brengen (Molly, Laveren, & Deloof, 2010).

Familiebedrijven kiezen vaker voor familiale opvolging dan voor niet-familiale opvolging om op die manier de controle te behouden (Bennedsen, Nielsen, Perez-Gonzalez, & Wolfenzon, 2007). Dit blijkt ook uit een recent interview in De Tijd met Jozef Lievens, advocaat en de bezieler van het Instituut voor het Familiebedrijf. Ongeveer 55 procent van de familiebedrijven verkiest nog steeds een familiale opvolger boven een niet-familiale opvolger (Selleslagh, 2021).

Diversificatie wordt in de groeimatrix van Ansoff gezien als een groeistrategie waarbij het bedrijf nieuwe producten of diensten in nieuwe markten verkoopt. Diversificatie kan door middel van interne productontwikkeling, het oprichten of overnemen van andere bedrijven (Burk Woe, 2021). Deze masterproef heeft als opzet de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden, namelijk 'Hoe verschilt de diversificatiestrategie in familiebedrijven?'. Deze centrale onderzoeksvraag wordt opgedeeld in drie deelonderzoeksvragen: deelvraag 1a; 'Hoe verschilt de diversificatiestrategie van de opvolger ten opzichte van de voorganger?', deelvraag 1b; 'Hoe verschilt de diversificatiestrategie van een familiale opvolger ten opzichte van een niet-familiale opvolger?' en deelvraag 2; 'In welke mate heeft de diversificatiestrategie van de opvolger invloed op de bedrijfsprestaties van een familiebedrijf?'. Met dit onderzoek wordt getracht een breder begrip te verkrijgen waarom en hoe familiebedrijven diversifiëren om zo bij te dragen tot de bestaande literatuur.

Om vergelijkend onderzoek te doen naar de diversificatiestrategieën wordt case study onderzoek gehanteerd. Er werden vijf interviews met de opvolgers in familiebedrijven afgenomen. De gegevens verkregen uit de interviews werden verzameld en vervolgens geanalyseerd door middel van codering. Op deze manier konden inzichten uit de praktijk in verband worden gebracht met de bestaande literatuur.

Uit het onderzoek zijn verschillende bevindingen naar voren gekomen. Een eerste bevinding is dat familiebedrijven een sterke groei kennen onder leiding van de tweede of derde generatie. Ze doen tevens ook in grotere mate aan diversificatie. De levenscyclus van het familiebedrijf, alsook de

transgenerationale visie om waarde te creëren en de dynastie verder te zetten, zijn op basis van de literatuur en het onderzoek de belangrijkste redenen waarom er in grotere mate aan diversificatie wordt gedaan onder leiding van een volgende generatie. Daarnaast zijn er heel wat verschillen die in de literatuur benoemd worden tussen de diversificatiestrategie van een familiale opvolger ten opzichte van een niet-familiale opvolger. Deze verschillen, beschreven in de literatuur, waren slechts enkele keren waar te nemen in de geringe theoretische steekproeftrekking van dit onderzoek. Op vlak van leiderschapstijl bleek uit het onderzoek dat de familiale opvolgers uit de steekproef een familiale vorm van leiderschap hanteren. De niet-familiale opvolger uit de steekproef geeft aan een democratische leiderschapstijl te hanteren. Bijgevolg kan gesteld worden dat er wellicht, zoals de literatuur aangeeft, verschillen zijn in leiderschapstijl van een familiale opvolger ten opzichte van een niet-familiale opvolger. Wat betreft verschillen op vlak van risicoprofiel geven de respondenten unaniem aan dat zij berekende risico's nemen in het familiebedrijf. Voor de steekproef is bijgevolg geen onderscheid te maken tussen het risicoprofiel van een familiale opvolger en een niet-familiale opvolger. Wel bevestigd het onderzoek dat een niet-familiale opvolger objectievere redenering hanteert. Een niet-familiale opvolger zal op basis van economische financiële logica beslissingen nemen en zich minder door emoties laten beïnvloeden bij het nemen van deze beslissingen.

Diversificatie kan een impact hebben op de bedrijfsprestaties van een onderneming en de bedrijfsprestaties kunnen simultaan invloed hebben op diversificatie (Park & Jang, 2013). Familiebedrijven kunnen hun prestaties verbeteren door te investeren in diversificatie (Weng & Chi, 2019). In dit onderzoek werd er gekeken naar de financiële boekhoudkundige maatstaven bruto en netto rendabiliteit van het totaal der activa en naar de bruto verkoopmarges. Voor de bedrijven in de theoretische steekproeftrekking waren er heel wat schommelingen vast te stellen doorheen de jaren wat deze ratio's betreft. Echter, zijn deze gegevens te beperkt om concrete uitspraken te doen over de invloed van diversificatie op de bedrijfsprestaties. Hieruit volgt dat er zeker nood is aan toekomstig onderzoek naar het verband tussen diversificatie en bedrijfsprestaties.

Het onderzoek kreeg met heel wat uitdagingen te maken en kent daarom enkele beperkingen. De eerste beperking is de geringe steekproef. Het vinden van geschikte respondenten die bereid waren om mee te werken aan het onderzoek was gezien de strikte selectiecriteria een echte uitdaging. De strikte selectiecriteria en de beperkte onderzoekstijd zorgde voor een sterke reductie in het aantal potentiële respondenten. Door de moeilijkheid om de geschikte respondenten te vinden en de beperkte tijd van het onderzoek kon er slechts één niet-familiale opvolger gevonden worden die bereid was mee te werken aan dit onderzoek. Dit vormt een tweede beperking, waardoor er slechts beperkt uitspraken gedaan kunnen worden over inzichten uit de praktijk wat betreft de verschillen in diversificatiestrategie tussen een familiale en niet-familiale opvolger. Een derde beperking is de afhankelijkheid van de respondenten voor het verkrijgen van de nodige informatie om de onderzoeksvragen te beantwoorden. Het onderzoek is sterk afhankelijk van de informatie die de respondenten kunnen en willen delen over het familiebedrijf. Een vierde beperking houdt in dat enkel de overnemende generatie werd geïnterviewd. Hierdoor is er enkel informatie verkregen vanuit het perspectief van deze overnemende generatie over de verschillen in diversificatiestrategie ten opzichte van hun voorganger.

Tot slot is er nog een vijfde beperking in dit onderzoek, namelijk de geringe financiële data die voorhanden was om inzicht te verkrijgen in de impact van diversificatiestrategieën op de bedrijfsprestaties. Ook hier kwam de afhankelijkheid van de input van respondenten naar boven. De interviews leverde slechts beperkte inzichten op wat betreft de invloed van diversificatie op de bedrijfsprestaties. Om aan bovenstaande beperkingen tegemoet te komen werden aanvullende informatie bronnen geraadpleegd, zoals de website en de databank van de Nationale Bank van België.

Inhoudsopgave

WOORD VOORAF	1
SAMENVATTING	3
INHOUDSOPGAVE	7
1. INLEIDING	9
2. LITERATUURSTUDIE	13
2.1 DIVERSIFICATIE	13
2.1.1 <i>Waarom diversifiëren familiebedrijven?</i>	13
2.1.2 <i>Hoe diversifiëren familiebedrijven?</i>	14
2.1.2.1 Gerelateerde en ongerelateerde diversificatie	14
2.1.2.2 Binnenlandse of internationale diversificatie	15
2.1.3 <i>In welke mate diversifiëren familiebedrijven?</i>	16
2.1.3.1 Familiale betrokkenheid en de mate van diversificatie	16
2.1.3.2 Bedrijfsrisico en de mate van diversificatie	17
2.1.3.3 Socioemotionele welvaart en de mate van diversificatie	18
2.2 DIVERSIFICATIE EN SUCCESSIE	19
2.2.1 <i>Generatieverschillen</i>	19
2.2.2 <i>De keuze tussen een familiale en niet-familiale opvolger</i>	20
2.2.2.1 De persoonlijkheidskenmerken en het risicoprofiel van de opvolgers	20
2.2.2.2 Voor- en nadelen van een niet-familiale opvolgers in familiebedrijven	21
2.3 DIVERSIFICATIE EN DE BEDRIJFSPRESTATIES	22
3. ONDERZOEKSMETHODE	25
3.1 CASE STUDY ONDERZOEK	25
3.3 THEORETISCHE STEEKPROEFTREKKING	26
3.4 ONDERZOEKSVERLOOP	28
3.5 DATA-ANALYSE	29
4. ONDERZOEKSRISULTATEN	33
4.1 VERKENNEND ONDERZOEK: WEBSITE-ANALYSE	33
4.2 VERSCHILLEN IN DIVERSIFICATIESTRATEGIE TUSSEN DE OVERDRAGENDE EN OVERNEMENDE BEDRIJFSLEIDER	35
4.3 VERSCHILLEN IN DIVERSIFICATIESTRATEGIE TUSSEN EEN FAMILIALE EN NIET-FAMILIALE OPVOLGER	38
4.4 DE INVLOED VAN DIVERSIFICATIESTRATEGIE OP BEDRIJFSPRESTATIES	39
5. DISCUSSIE	45
5.1 ALGEMENE CONCLUSIES	45
5.1.1 <i>Diversificatie</i>	45
5.1.2 <i>Diversificatie en successie</i>	47
5.1.3 <i>Diversificatie en bedrijfsprestaties</i>	49
5.2 BEPERKINGEN	50
6. BIBLIOGRAFIE	53
7. APPENDIX	55
7.1 SEMI-GESTRUCTUREERDE VRAGENLIJST	55
7.1.1 <i>Vragenlijst familiale opvolger</i>	55
7.1.2 <i>Vragenlijst niet-familiale opvolger</i>	57

1. Inleiding

Deze masterproef onderzoekt hoe de diversificatiestrategie van familiale opvolgers verschilt van niet-familiale opvolgers in familiebedrijven. Familiebedrijven worden als volgt gedefinieerd: 'Een familiebedrijf is een bedrijf dat hoofdzakelijk door een familie wordt gecontroleerd, met de visie om de familiecontrole generaties lang in stand te houden' (Chua et al., 1999) Uit onderzoek van Lambrecht en Molly (2011) blijkt het belang van familiebedrijven voor de Belgische economie. Ze stellen vast dat 77 procent van alle bedrijven in België een familiebedrijf is. Dit stemt overeen met 123 000 familiebedrijven. Specifiek in Vlaanderen is maar liefst 78 procent van alle ondernemingen een familiebedrijf (Lambrecht, 2011). Wat betreft de bijdrage tot het bruto-binnenlandsproduct (BBP) stellen Lambrecht en Molly vast dat familiebedrijven één derde van het totale Belgische BBP realiseren. Dit stemt overeen met 102 miljard euro (Lambrecht, 2011). Hieruit kan besloten worden dat familiebedrijven een grote bijdragen leveren aan de Belgische economie. Om deze reden verdienen familiebedrijven extra aandacht in het onderzoek.

Diversificatie wordt in de groeimatrix van Ansoff gezien als een groeistrategie waarbij het bedrijf nieuwe producten of diensten in nieuwe markten verkoopt. Diversificatie kan door middel van interne productontwikkeling, het oprichten of overnemen van andere bedrijven (Burk Woove, 2021). Familiebedrijven zullen diversifiëren om het bedrijfsrisico te reduceren of te verspreiden. Diversificatie kan twee belangrijke voordelen met zich meebrengen. Ten eerste, zal diversificatie de volatiliteit van inkomsten verminderen, met als gevolg meer financiële zekerheid voor de familie. Ten tweede kan diversifiëren de overlevingskansen van het familiebedrijf vergroten. Het duurzaam voortbestaan is namelijk van groot belang voor familiebedrijven (Gomez-Mejia, Makri, & Kintana, 2010).

Hoewel diversificatie twee belangrijke voordelen met zich meebrengt, vormt het ook een uitdaging voor familiebedrijven. Diversifiëren kan gepaard gaan met een nood aan nieuwe vaardigheden, nieuwe technologieën en nieuwe faciliteiten. Deze nood kan niet altijd worden ingevuld door leden van de familie waardoor er beroep zal moeten gedaan worden op externe expertise. Diversificatie wordt dan ook als de meest risicovolle groeistrategie gezien net omwille van deze extra noden (Ducassy & Prevot, 2010). Met betrekking tot de mate van diversificatie stelt Zellweger vast dat familiebedrijven vaak een sterke voorkeur hebben om zich te focussen op hun kernactiviteiten, producten en industrie (Zellweger, 2017). Factoren die invloed hebben op de mate van diversificatie zijn onder andere de familiale betrokkenheid (Hafner, 2021), bedrijfsrisico zowel systematisch als niet-systematisch bedrijfsrisico (Gomez-Mejia et al., 2010) en socio-emotionele welvaart (Gomez-Mejia et al., 2010; Hafner, 2021; Shen, 2018).

Als diversificatiestrategie kan men opteren voor gerelateerde of ongerelateerde diversificatie (Hernández-Trasobares & Galve-Górriz, 2020). Volgens onderzoek van Gomez (2010) wordt er verwacht dat familiebedrijven opteren voor gerelateerde diversificatie (Gomez-Mejia et al., 2010). Familiebedrijven zullen een afweging maken tussen de voor- en nadelen van de diversificatiestrategie alvorens een bepaalde strategie te hanteren.

Hoewel er heel wat literatuur bestaat over soorten diversificatiestrategieën, is er echter weinig geweten over of en hoe de diversificatiestrategie in familiebedrijven verandert na successie (Weng & Chi, 2019) en of de keuze van opvolger invloed heeft op de diversificatiestrategie.

Successie is één van de moeilijkste uitdagingen in de levenscyclus van familiebedrijven (Molly et al., 2010). De uitdaging van successie komt voort uit de onbereidwilligheid van de huidige bedrijfsleider om los te laten en de moeilijkheid om een opvolger binnen de familie te vinden, die zowel de juiste capaciteiten bezit, als de bereidheid om opvolger te worden (Zellweger, 2017).

Opvolging in familiebedrijven kan enerzijds gebeuren via familiale opvolging of anderzijds via niet-familiale opvolging. Met betrekking tot bepaalde diversificatiestrategieën kan een externe opvolging een betere keuze zijn wanneer deze strategie vraagt om expertise die niet binnen de familie aanwezig is. Voor andere strategieën kan een familiale opvolger, die een sterke know-how bezit over het familiebedrijf, dan weer een betere keuze zijn (Bennedsen et al., 2007). Zoals eerder vermeld bij het definiëren van een familiebedrijf, verkiezen familiebedrijven vaker voor een familiale opvolging in vergelijking met een niet-familiale opvolging om de controle te behouden (Bennedsen et al., 2007). Dit blijkt ook uit een recent interview in De Tijd met Jozef Lievens, advocaat en de bezieler van het Instituut voor het Familiebedrijf. In dit interview kwam naar voren dat ongeveer 55 procent van de familiebedrijven nog steeds een familiale opvolger verkiest boven een niet-familiale opvolger. Andere opties zijn het verkopen van het familiebedrijf of het aanstellen van een externe manager om het bedrijf te leiden. Hier kiest respectievelijk 30 en 15 procent voor (Selleslagh, 2021). Wanneer familiebedrijven kiezen voor een niet-familiale opvolger doen ze dit vaak omdat er geen opvolgers beschikbaar of bereid zijn om het familie bedrijf over te nemen (Blumentritt, Keyt, & Astrachan, 2007). Verder blijkt ook dat niet-familiale opvolgers een ander risico- (Huybrechts, Voordeckers, & Lybaert, 2013) en persoonlijkheidsprofiel (Kelleci, Lambrechts, Voordeckers, & Huybrechts, 2019) hebben in vergelijking met familiale opvolgers. Er wordt op basis van deze verschillen in eigenschappen verwacht dat er ook verschillen zullen zijn in diversificatiestrategie tussen familiale en niet-familiale opvolgers.

In het boek 'Managing the family business' wijdt Zellweger (2017) een onderdeel aan hoe familiebedrijven waarde creëren over de generaties heen vanuit hun controle over de onderneming. In deze sectie introduceert hij het begrip transgenerationale waardecreatie. Transgenerationale waardecreatie definieert hij als volgt: transgenerationale waardecreatie omvat de processen, structuren en middelen waarmee een familie economische en sociale waarde creëert over de generaties heen ((Zellweger, 2017),p.328). Familiebedrijven kunnen waarde creëren over verschillende generaties heen door te investeren (Zellweger, 2017). Ze doen dit onder andere door aandelen aan te kopen in een bestaande onderneming die potentiële groei vertoont of door overnames en fusies (Zellweger, 2017). Bijgevolg kunnen familiebedrijven hun prestaties verbeteren via deze investeringen in diversificatie (Weng & Chi, 2019). Hoewel verschillende studies aantonen dat er een verandering plaats vindt in de financiële prestaties van familiebedrijven na successie, is er toch weinig geweten over de link tussen deze verandering in financiële prestaties en de diversificatiestrategie (Muñoz-Bullon, Sanchez-Bueno, & Suárez-González, 2018; Rumelt, 1982).

Deze masterproef draagt bij tot de literatuur door het bewijs uit de praktijk te bundelen en zo meer inzicht te geven in de verschillen en gelijkenissen in diversificatiestrategie tussen de opvolger van een familiebedrijf en zijn of haar voorganger. Hierbij wordt zowel gekeken naar familiale opvolgers als niet-familiale opvolgers. Bijkomend wordt ook de invloed van de diversificatiestrategie op de bedrijfsprestaties onderzocht.

Om vergelijkend onderzoek te doen naar de diversificatiestrategieën wordt de gefundeerde theoriebenadering gehanteerd. Er werden vijf interviews met de opvolgers in familiebedrijven afgenomen. De gegevens verkregen uit de interviews werden verzameld en vervolgens geanalyseerd om de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden, namelijk 'Hoe verschilt de diversificatiestrategie in familiebedrijven?'. Deze centrale onderzoeksvraag zal onderverdeeld worden in drie deelvragen. Om deel vraag 2 te beantwoorden zullen enkele financiële ratio's berekend worden.

Deelvraag 1a: Hoe verschilt de diversificatiestrategie van de opvolger ten opzichte van de voorganger?

Deelvraag 1b: Hoe verschilt de diversificatiestrategie van een familiale opvolger ten opzichte van een niet-familiale opvolger?

Deelvraag 2: In welke mate heeft de diversificatiestrategie van de opvolger invloed op de bedrijfsprestaties van een familiebedrijf?

Deze masterproef is als volgt gestructureerd: ten eerste, wordt er een overzicht gegeven van de verschillende bevindingen uit bestaande literatuur, vervolgens worden de onderzoeksmethode en de onderzoeksresultaten besproken. Tot slot, worden de algemene conclusies, de beperkingen van het onderzoek en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek besproken in het onderdeel 'discussie'.

2. Literatuurstudie

2.1 Diversificatie

Diversificatie maakt onderdeel uit van de groeimatrix van Ansoff. Diversifiëren wordt gezien als een groeistrategie waarbij een bedrijf nieuwe producten of diensten in nieuwe markten zal aanbieden (Burk Woore, 2021). Diversificatie kan zowel voor- als nadelen met zich meebrengen voor familiebedrijven (Ducassy & Prevot, 2010; Gomez-Mejia et al., 2010). Familiebedrijven kunnen onderling verschillen wat betreft diversificatie. Zo kunnen ze verschillen in motieven waarom ze diversifiëren. Ze kunnen verschillen in de diversificatiestrategie die ze hanteren, maar ook in de mate waarin ze diversifiëren. In dit hoofdstuk zullen de net benoemde onderdelen aan de hand van bestaande literatuur verder uitgediept worden.

2.1.1 Waarom diversifiëren familiebedrijven?

Familiebedrijven diversifiëren om hun bedrijfsrisico te reduceren of te spreiden (Gomez-Mejia et al., 2010). Volgens een studie van Amit en Livnat (1988) kan er een onderscheid gemaakt worden tussen twee groepen van motieven: synergetische motieven en financiële motieven. Wat betreft het synergiemotief, kiezen familiebedrijven om te diversifiëren omdat zij op die manier synergie tussen de verschillende departementen of bedrijven kunnen realiseren. Deze synergie kan op zijn beurt schaalvoordelen op leveren. Bijvoorbeeld op vlak van marketing of aankoop van grondstoffen (Amit & Livnat, 1988). Bijkomend kunnen familiebedrijven die verschillende activiteiten uitvoeren een ruimer aanbod van producten en diensten aanbieden aan hun cliënteel. Dit kan als voordeel ervaren worden door hun huidige klanten, maar ook door nieuwe potentiële klanten (Amit & Livnat, 1988). Verder kan diversificatie, in het bijzonder gerelateerde diversificatie, resulteren in het versterken van de competitieve positie van het familiebedrijf. Dit komt doordat het familiebedrijf door middel van gerelateerde diversificatie meer marktaandeel zal kunnen innemen (Amit & Livnat, 1988). Een tweede motief waarom familiebedrijven diversifiëren komt vanuit een financieel perspectief. Volgens de financiële theorie kan een bedrijf zijn bedrijfsspecifieke risico reduceren door meerdere activiteiten uit te voeren. Door diversificatie kan de variabiliteit van cashflows namelijk gereduceerd worden. Bijgevolg kan het familiebedrijf ook het bedrijfsspecifieke risico doen afnemen (Amit & Livnat, 1988), omdat het reduceren van de volatiliteit van inkomsten voor meer financiële zekerheid zorgt voor de familie (Gomez-Mejia et al., 2010). Naast het synergetische en financiële motief is er nog een ander belangrijk voordeel dat familiebedrijven kunnen halen uit diversificatie. Ze kunnen namelijk de overlevingskansen vergroten (Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson, & Moyano-Fuentes, 2007). Eigenaars van familiebedrijven hebben vaak een aanzienlijke proportie van hun persoonlijke of familiale vermogen geïnvesteerd in het familiebedrijf (Ducassy & Prevot, 2010; Zellweger, 2017). Zwakke financiële prestaties, groeistagnatie of competitieve bedreigingen kunnen de financiële en socio-emotionele welvaart van deze families in gedrang brengen waardoor diversificatie een noodzaak wordt om het duurzaam voortbestaan van het familiebedrijf te waarborgen (Hafner, 2021). Tot slot, kan ook de opvolgingsproblematiek een stimulans zijn voor familiebedrijven om te diversifiëren. Opvolging in familiebedrijven kan namelijk heel wat conflicten met zich meebrengen wanneer er meerdere kinderen potentiële opvolger zijn. Familiebedrijven kunnen in dit geval voorstander zijn

om te diversifiëren. Door diversificatie beschikken ze over de mogelijkheid om elke potentiële opvolger een bepaald onderdeel van het familiebedrijf te laten overnemen (Muñoz-Bullon et al., 2018).

Hoewel er sterke motieven zijn waarom familiebedrijven diversifiëren, komt in de literatuur ook vaak naar voren dat familiebedrijven minder diversifiëren dan niet-familiebedrijven (Chung, 2013). De voornaamste reden hiervoor is dat familiebedrijven hun socio-emotionele welvaart en het behoud van controle prioriteren boven andere strategische beslissingen zoals diversificatie (Chung, 2013). Socio-emotionele welvaart, oftewel socioemotional wealth (SEW), wordt zoals eerder vermeld als volgt gedefinieerd in de literatuur: 'de wens om de controle over het bedrijf door de familie te behouden, de wens om het voortbestaan van het bedrijf te verzekeren en het vervolgens door te geven aan latere generaties, de identificatie van de familie met het bedrijf, de totstandbrenging van duurzame relaties met verschillende belanghebbenden en emotionele banden die vertrouwen, loyaliteit, motivatie en betrokkenheid bevorderen' (Berrone, Cruz, & Gomez-Mejia, 2012).

Diversificatie vereist vaak externe expertise of financiële middelen die niet altijd beschikbaar zijn binnen de familie. Om deze nood aan externe expertise en financiële middelen in te vullen dient er beroep gedaan te worden op externe partijen zoals niet-familiale managers of kredietverschaffers (Ducassy & Prevot, 2010). Het toelaten van externen tot het familiebedrijf kan mogelijk het afgeven van een stukje van de controle betekenen (Gomez-Mejia et al., 2010). Dit is in contrast met de wens van de familie om de controle te behouden. Met andere woorden, diversificatie leidt tot het risico van afname in socio-emotionele welvaart van de familie (Ducassy & Prevot, 2010; Hafner, 2021).

Kortom, diversificatie kan voordelen op leveren voor het familiebedrijf (Gomez-Mejia et al., 2010), maar het brengt ook risico met zich mee wat betreft de socio-emotionele welvaart van de familie (Ducassy & Prevot, 2010; Hafner, 2021).

2.1.2 Hoe diversifiëren familiebedrijven?

Diversifiëren houdt in dat een onderneming nieuwe producten of diensten zal aanbieden in nieuwe markten (Burk Wooc, 2021). Diversificatie maakt integraal deel uit van de bedrijfsstrategie en kan groei-opportunities met zich meebrengen (Hafner, 2021). Om deze groei te realiseren wordt er een onderscheidt gemaakt tussen twee belangrijke diversificatiemethoden: gerelateerde en ongerelateerde diversificatie (Hernández-Trasobares & Galve-Górriz, 2020). Anderzijds wordt er een onderscheidt gemaakt tussen binnenlandse en internationale diversificatie (Gomez-Mejia et al., 2010).

2.1.2.1 Gerelateerde en ongerelateerde diversificatie

Volgens onderzoek van Gomez (2010) wordt er verwacht dat familiebedrijven opteren voor gerelateerde diversificatie (Gomez-Mejia et al., 2010). Deze stelling wordt ook bevestigd door recenter onderzoek van Hernández-Trasobares en Galve-Górriz (2020) naar de effecten van familiale controle op de mate van diversificatie en de soort diversificatie (Hernández-Trasobares & Galve-Górriz, 2020). Familiebedrijven zullen een afweging maken tussen de voor- en nadelen van

diversificatiestrategieën alvorens een bepaalde strategie te kiezen (Hernández-Trasobares & Galve-Górriz, 2020).

Bij gerelateerde diversificatie kan het familiebedrijf gebruik maken van de synergieën tussen de oorspronkelijke activiteiten bij nieuwe gerelateerde activiteiten. Bijkomend zal gerelateerde diversificatie vaak minder hoge kosten met zich meebrengen en minder onzekerheid. Familieleden die veel kapitaal in het familiebedrijf hebben geïnvesteerd zullen dan ook een sterkere voorkeur hebben voor deze vorm van diversificatie (Hernández-Trasobares & Galve-Górriz, 2020). Ongerelateerde diversificatie brengt hogere kosten, meer onzekerheid en een grotere behoefte aan financiële middelen met zich mee. Hierdoor zal vaak het gebruik van externe financieringsbronnen nodig zijn. Familiebedrijven zijn bijgevolg vaak terughoudend om deze vorm van diversificatie te hanteren omdat ze de controle over de onderneming wensen te behouden. Familiebedrijven zullen dus in mindere mate ongerelateerde diversificatie toepassen om zo hun socio-emotionele welvaart in stand te kunnen houden (Hernández-Trasobares & Galve-Górriz, 2020).

2.1.2.2 Binnenlandse of internationale diversificatie

Naast het onderscheid tussen gerelateerde of ongerelateerde diversificatie, is er ook een onderscheid in de markten waarin men zal diversifiëren. Er kan enerzijds gekozen worden om nieuwe binnenlandse markten te betreden of anderzijds om internationale markten op te zoeken (Gomez-Mejia et al., 2010). In de literatuur wordt de keuze tussen deze twee verschillende opties uitgediept aan de hand van een aantal bedenkingen.

Als eerste biedt internationaal diversifiëren het voordeel van risicospreiding. De schommelingen in inkomsten kunnen worden beperkt door verspreiding van het beleggingsrisico over verschillende landen heen (Kim, Hwang, & Burgers, 1993). Volgens Gomez blijkt dat dat multinationale ondernemingen een lager totaal en systematisch risico hebben dan ondernemingen die enkel in het binnenland actief zijn (Gomez-Mejia et al., 2010). Bijkomend kan internationale diversificatie helpen om de kosten te drukken en de inkomsten te verhogen omdat dat de onderneming haar marktmacht over haar leveranciers, distributeurs en klanten kan vergroten (Gomez-Mejia et al., 2010).

Een tweede bedenking wat betreft binnenlandse en internationale diversificatie is dat familiebedrijven die kiezen voor binnenlandse diversificatie dit vaak doen omdat ze op deze manier hun ervaring en kennis in hun voordeel kunnen uitspelen (Gomez-Mejia et al., 2010). Hogere eisen voor informatieverwerking die komen kijken bij internationale diversificatie zijn een derde bedenking. Familiebedrijven houden dit best in het achterhoofd bij het nemen van de beslissing of ze zich op de binnenlandse markt blijven focussen of internationaal zullen uitbreiden (Gomez-Mejia et al., 2010).

Een vierde bedenking is de nood aan externe expertise. Externe expertise is vaak nodig om internationale diversificatie te doen slagen. Om deze reden kiezen familiebedrijven vaak eerder voor binnenlandse diversificatie. Bijkomend kan deze nood aan externe middelen ook resulteren in afname van de familiale controle en de socio-emotionele welvaart van de familie (Gomez-Mejia et al., 2010).

Een vijfde bedenking is dat familiebedrijven vaak sterke netwerken ontwikkeld hebben in het binnenland, maar voor internationale diversificatie is er nood aan nieuwe connecties. Internationale diversificatie vereist toegang tot buitenlandse belanghebbenden, middelen en instellingen. Deze nood kan internationale diversificatie belemmeren, alsook een reden zijn om te opteren voor binnenlandse diversificatie in familiebedrijven (Gomez-Mejia et al., 2010).

Tot slot zijn er culturele verschillen die een rol spelen bij internationaal diversifiëren. Verschillen in cultuur maken het complex en moeilijker om aan diversificatie te doen. Zo kunnen bijvoorbeeld communicatieproblemen omwille van verschillende culturele achtergronden van managers kunnen leiden tot conflicten. Hoe kleiner de culturele afstand tussen de gekozen markt waarin het familiebedrijf wil diversifiëren en de markt waarin het alreeds actief is, hoe eenvoudiger het diversificatieproces zal verlopen (Gomez-Mejia et al., 2010).

2.1.3 In welke mate diversifiëren familiebedrijven?

Familiebedrijven hebben vaak een sterke voorkeur om zich te focussen op hun kernactiviteiten, producten en industrie (Zellweger, 2017). De maten van diversificatie in familiebedrijven is afhankelijk van verschillende factoren. Deze factoren zijn onder andere de familiale betrokkenheid (Hafner, 2021), bedrijfsrisico zowel systematisch als niet-systematisch (Gomez-Mejia et al., 2010) en socioemotionele welvaart (Gomez-Mejia et al., 2010; Hafner, 2021; Shen, 2018).

2.1.3.1 Familiale betrokkenheid en de mate van diversificatie

Als eerste de factor is er de familiale betrokkenheid. Familiale betrokkenheid wordt besproken enerzijds in termen van eigendom en anderzijds in termen van familiaal management. Uit onderzoek van Muñoz-Bullon (2018) blijkt hoe groter de mate van familiale eigendom, hoe lager de mate van diversificatie. Met als gevolg, dat de mate van diversificatie lager is in familiebedrijven met een aanzienlijk deel van de aandelen in handen van de familie (Muñoz-Bullon et al., 2018). Deze vaststelling wordt bevestigd door Ducassy, wiens onderzoek in 2010 aantoonde dat er een negatieve relatie bestaat tussen een blok van controlehoudende aandeelhouders en het niveau van diversificatie (Ducassy & Prevot, 2010).

Toch blijkt uit een studie van Hernández-Trasobares en Galve-Górriz (2020) dat boven een bepaald niveau van familiecontrole, een verdere toename van eigendom in bezit van de familie, diversificatie net kan doen toenemen (Hernández-Trasobares & Galve-Górriz, 2020). De verklaring hiervoor heeft betrekking tot het aantal aandelen dat de familie nodig heeft om de controle over het familiebedrijf te bezitten (Hernández-Trasobares & Galve-Górriz, 2020). In dit geval bestaat de meerderheid van aandeelhouders uit familieleden met gelijke belangen. Bijgevolg prioriteren zij het voortbestaan van het familiebedrijf, waardoor ze in minder mate zullen diversificeren. De motivering om in mindere mate te diversifiëren is dat diversificatie betekent dat nieuwe activiteiten de onafhankelijkheid van het familiebedrijf zal doen dalen. Bijgevolg kan dit resulteren in een afname van de socio-emotionele welvaart van de familie (Gomez-Mejia et al., 2010).

Wat betreft het familiaal management en de mate van diversificatie blijkt uit een studie van Chung (2013) dat de mate van diversificatie toeneemt naarmate de piramidale eigendomsstructuur toeneemt (Chung, 2013). In piramidale eigendomsstructuren behoudt de familie de controle over de verbonden ondernemingen via kruisparticipaties in de andere ondernemingen van de familiegroep (Chung, 2013). Hoe groter het familiebedrijf is, hoe waarschijnlijker dat er gebruik gemaakt wordt van een piramidale eigendomsstructuur. Om de controle te behouden over de verschillende ondernemingen beschikt het familiale management wellicht niet over alle vereisten die nodig zijn om te kunnen groeien als familiebedrijf door middel van diversificatie (Chung, 2013).

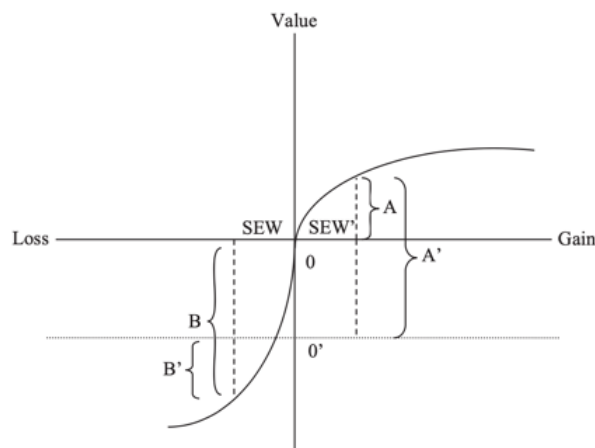
De afhankelijkheid van familiaal management in familiebedrijven wordt op drie manieren geassocieerd met lagere mate van diversificatie (Chung, 2013). Ten eerste brengen familiale managers minder *agency kosten* met zich mee. Ten tweede beperkt een gesloten management structuur bestaande uit familie het familiebedrijf om de vereiste managementcapaciteiten die nodig zijn voor diversificatie te benutten. Een derde manier waarop de afhankelijkheid van familiale managers leidt tot een lagere mate van diversificatie, heeft te maken met de familiale controle en het behalen van familiale doelstellingen. In een volwassen economie blijkt dat familiebedrijven een gesloten besluitvorming voeren en perspectieven van buitenstaanders uitsluiten zodat de controle over de strategische beslissingen behouden kan worden door de familie (Chung, 2013).

2.1.3.2 Bedrijfsrisico en de mate van diversificatie

Een tweede bepalende factor voor de mate van diversificatie in familiebedrijven is het risico (Gomez-Mejia et al., 2010). Over het algemeen verkiezen familiebedrijven een lager diversificatieniveau dan niet-familiebedrijven. Hoewel familiebedrijven in mindere mate wensen te diversifiëren, blijkt uit een studie van Gomez (2010) dat ze meer geneigd zijn om aan diversificatie te doen wanneer het niet-systematische risico toeneemt (Gomez-Mejia et al., 2010). Niet-systematisch risico, ook bedrijfsrisico genoemd, is risico specifiek verbonden aan de onderneming. Dit risico is een gevolg van de bedrijfsactiviteiten van de onderneming. Hoe hoger het risico gerelateerd aan de bedrijfsactiviteiten, hoe meer familiebedrijven geneigd zullen zijn om te diversifiëren en op deze manier het bedrijfsspecifieke risico kunnen reduceren (Brealey, Myers, & Marcus, 2020). Naast niet-systematisch risico krijgen bedrijven ook te maken met systematisch risico. Systematisch risico, ook marktrisico genoemd, is het gevolg van marktschommelingen. Ook hier blijkt uit de studie van Gomez (2010) dat familiebedrijven meer geneigd zijn om te diversifiëren ten opzichte van niet-familiebedrijven, wanneer het systematisch risico toeneemt (Gomez-Mejia et al., 2010). Met andere woorden, hoe hoger het risico, zowel systematisch als niet-systematisch risico, hoe hoger de mate van diversificatie in het familiebedrijf.

2.1.3.3 Socioemotionele welvaart en de mate van diversificatie

Een derde bepalende factor voor de diversificatiegraad in familiebedrijven is socio-emotionele welvaart. Socio-emotionele welvaart is een belangrijk aspect binnen familiebedrijven. Het houdt de wens in om de controle over het bedrijf te behouden, om het voortbestaan te verzekeren en het door te geven aan volgende generaties (Berrone et al., 2012). Maar ook de identificatie van de familie met het bedrijf, de totstandbrenging van duurzame relaties met verschillende belanghebbenden en emotionele banden die vertrouwen, loyaliteit, motivatie en betrokkenheid bevorderen (Berrone et al., 2012). Het belang dat familiebedrijven hechten aan het behoud van deze socio-emotionele welvaart is afhankelijk van de mate waarin de familie betrokken is in de onderneming (Muñoz-Bullon et al., 2018). Volgens Hafner zorgt het socio-emotionele perspectief, dat sterkt aanwezig is in familiebedrijven, ervoor dat ze in mindere mate diversifiëren dan niet-familiebedrijven (Hafner, 2021). Daarnaast stelt Shen dat bedrijfsrisico een bedreiging kan zijn voor de socioemotionele welvaart van de familie (Shen, 2018). Familiebedrijven blijken volgens Gomez bereid om socio-emotionele welvaart in te boeten, indien ze via diversificatie het bedrijfsrisico kunnen verminderen (Gomez-Mejia et al., 2010). Volgens Shen sluit de prospectietheorie aan bij deze stelling van Gomez. De prospectietheorie houdt in dat zowel winsten als verliezen worden gedefinieerd ten opzichte van een referentiepunt (Shen, 2018). Om deze theorie te verduidelijken wordt het dynamisch socio-emotionele welvaart model van Shen weergegeven in Figuur 1.



Figuur 1 Het dynamisch socioemotionele welvaart model

In normale periodes gebruiken familiebedrijven hun huidig vermogen, vaak een positieve waarde, als referentiepunt (0 in Figuur 1). In dat geval zal diversificatie weinig economische winst opleveren, maar wel grote verliezen in socio-emotionele welvaart. Bijgevolg is diversificatie onaantrekkelijk voor familiebedrijven (Shen, 2018). Wanneer ondernemingen echter te maken krijgen met prestatiegevaar of bedrijfsrisico's, zal hun referentiepunt verschuiven naar beneden of zelfs negatief worden. In dat geval zal diversificatie leiden tot een grote kans op het behalen van betere prestaties en realiseren van meer welvaart, terwijl het verlies in socioemotionele welvaart relatief klein blijft (Shen, 2018). Wanneer familiebedrijven dreigen te falen zal de gehele socio-emotionele welvaart van de familie verloren gaan (Gomez-Mejia et al., 2010). Om deze reden zullen ze gemotiveerd zijn om te diversifiëren bij een toename van prestatiegevaar of toename van bedrijfsrisico's (Shen,

2018). Met andere woorden, in normale periodes zullen familiebedrijven risico-avers zijn en zijn ze niet geneigd om te diversifiëren. Maar in crisisperiodes zullen familiebedrijven wel openstaan voor het nemen van risico en diversificatie om op deze manier hun socio-emotionele welvaart in stand te houden (Shen, 2018).

2.2 Diversificatie en successie

De generatiewissel is een unieke fase in de levenscyclus van familiebedrijven. Overdracht naar een volgende generatie kan verandering in management met zich meebrengen. De verandering in management kan ook invloed hebben op de diversificatiebeslissingen van het familiebedrijf (Hafner, 2021). In de literatuur blijkt dan ook dat er verschillende houdingen en visies zijn die de overnemende generaties onderscheidt van de voorgaande generatie. Overdracht kan gebeuren via interne opvolging, externe opvolging of een combinatie van beiden (Chou & Shih, 2020; Zellweger, 2017).

2.2.1 Generatieverschillen

Volgens een studie van Muñoz-Bullon (2018) zullen familiebedrijven die door de eerste generatie worden geleid in mindere mate diversifiëren ten opzichte van latere generaties (Muñoz-Bullon et al., 2018). Verder blijkt ook dat de eerste generatie in familiebedrijven wanneer ze toch diversifiëren vaak in significant lagere mate diversificatie hanteren (Muñoz-Bullon et al., 2018). Dit kan te maken hebben met de levensfase waarin het familiebedrijf zich bevindt. Diversificatie is eerder beperkt in de eerste fases in de bedrijfslevenscyclus, maar de mogelijkheid om te diversifiëren zal toenemen naar mate de onderneming groeit (Zellweger, 2017).

Opvolgende generaties hechten meer belang aan het uitbreiden van de familieonderneming in vergelijking met de oprichtende generatie (Muñoz-Bullon et al., 2018). Dit komt doordat het doel om de controle te behouden kan vervagen bij een latere generatie die het familiebedrijf overneemt. Echter zal de behoefte om het voortbestaan van een gezond familiebedrijf op lange termijn te garanderen toenemen bij deze opvolgende generatie (Muñoz-Bullon et al., 2018). Latere generaties hebben bijgevolg een transgenerationale visie (Hafner, 2021). Een transgenerationale visie houdt de wens in om transgenerationale waarde te creëren. Transgenerationale waardecreatie omvat, zoals eerder vermeld: de processen, structuren en middelen waarmee een familie economische en sociale waarde creëert over de generaties heen ((Zellweger, 2017), p.328). Familiebedrijven kunnen onder andere deze transgenerationale waarde creëren door te investeren (Zellweger, 2017). Een mogelijkheid om deze waarde te realiseren is via diversificatie. Diversificatie kan in de vorm van het aankopen van aandelen in een bestaande onderneming die potentiële groei vertoont of via overnames en fusies (Zellweger, 2017). Daarnaast kunnen familiebedrijven ook transgenerationale waarde creëren door te opteren voor interne productontwikkeling (Kotler, Armstrong, Borchert, & van der Hoek, 2022).

Naast een verschillende houding en visie ten aanzien van diversificatie, delen de verschillende generaties echter een belangrijk aspect van de transgenerationale visie. Zo blijkt dat zowel bij de generatie die het familiebedrijf overdraagt als bij de generatie die het familiebedrijf overneemt dat er een sterke wil aanwezig is om de familiedynastie in stand te houden en de erfenis ervan te bewaren (Muñoz-Bullon et al., 2018). Deze transgenerationale visie is kenmerkend voor familiebedrijven en onderscheidt hen bovendien van niet-familiebedrijven (Zellweger, 2017).

2.2.2 De keuze tussen een familiale en niet-familiale opvolger

Wanneer de leidende generatie het familiebedrijf wil overdragen moet er de afweging gemaakt worden of de overdracht zal plaatsvinden door interne opvolging, externe opvolging of een combinatie van beiden (Chou & Shih, 2020; Zellweger, 2017). De keuze van opvolger zal bepalend zijn voor de strategische beslissingen in de onderneming (Zellweger, 2017) en zal bijgevolg ook invloed kunnen hebben op de gekozen diversificatiestrategie.

2.2.2.1 De persoonlijkheidskenmerken en het risicoprofiel van de opvolgers

Familiale en niet-familiale opvolgers verschillen op vlak van persoonlijkheidskenmerken en risicoprofiel (Kelleci et al., 2019). In onderzoek van Kelleci (2019) naar deze persoonlijkheidskenmerken kwam naar voren dat familiale CEO's een sterke voorkeur hebben om de controle te behouden. Ze zijn vastberaden over hoe bepaalde zaken dienen te gebeuren en nemen dan ook niet graag orders aan van anderen. Bijkomend verkiezen ze een hoge mate van onafhankelijkheid. Familiale CEO's verkiezen om de beslissingsautoriteit geconcentreerd in eigen handen te houden. Verder hanteren familiale CEO's een meer intuïtieve en holsitische denkwijze. Daarnaast zijn ze vaak minder ontspannen omdat ze vanwege hun financiële, psychologische en socio-emotionele aandeel in het familiebedrijf sterk betrokken zijn (Kelleci et al., 2019).

Niet-familiale CEO's zijn gekenmerkt door andere persoonlijkheidskarakteristieken in vergelijking met familiale CEO's. Zo hanteren externe CEO's een democratischere aanpak. Bij deze democratische aanpak sluit de participatieve leiderschapstijl aan. Niet-familiale CEO's delegeren meer taken en hebben meer vertrouwen in de mensen rondom hun. Daarnaast verkiezen ze, net als familiale CEO's, een hoge mate van autonomie bij het uitvoeren van hun rol. Niet-familiale CEO's hanteren een rationale managementstijl, waarbij ze situaties op een meer objectieve wijze benaderen. Verder laten ze hun gedrag minder beïnvloeden door emoties, maar eerder door economische financiële logica (Kelleci et al., 2019).

Ook de intrinsieke motivatie tussen soorten opvolgers blijkt verschillend. Uit onderzoek van Hiebl (2020) blijkt dat familiale CEO's een hoger niveau van intrinsieke motivatie hebben dan niet-familiale CEO's (Hiebl & Li, 2020). De verklaring voor de lagere mate van intrinsieke motivatie bij niet-familiale CEO's is het niet bezitten van aandelen in het familiebedrijf. Bijkomend zijn externe opvolgers meer gericht op korte termijn prestaties in tegenstelling tot familiale opvolgers. Dit komt doordat de prestaties van een niet-familiale opvolger geassocieerd worden met hun korte termijn prestaties.

Deze korte termijn prestaties zullen bijdragen tot beoordeling van hun waarde en competenties bij een volgende job (Hiebl & Li, 2020).

Opvallend komt in de literatuur naar voren dat familiale en niet-familiale opvolgers een ander risicoprofiel hebben (Huybrechts et al., 2013). Verschillen in risicoprofiel kunnen gelinkt worden met de mate van financiële, psychologische en socio-emotionele betrokkenheid met het familiebedrijf (Kelleci et al., 2019).

Familiale CEO's hebben een lagere voorkeur voor projecten met een onzeker rendement (Huybrechts et al., 2013), zoals diversificatie. Familiale opvolgers beschouwen zichzelf als onderdeel van het familiebedrijf en denken op lange termijn (Hiebl & Li, 2020). Het doel van deze interne opvolger is dan ook om het duurzaam voortbestaan van het familiebedrijf op lange termijn te verzekeren en de controle te behouden (Hiebl & Li, 2020). Dit doel sluit aan bij het transgenerationale perspectief dat sterk heerst in familiebedrijven (Zellweger, 2017). Niet-familiale opvolgers daarentegen zoeken naar kansen om zichzelf te bewijzen en uit te dagen. Daarom hebben zij een sterkere voorkeur voor risicovollere projecten die ook potentieel een hoger rendement kunnen opleveren (Hiebl & Li, 2020).

2.2.2.2 Voor- en nadelen van een niet-familiale opvolgers in familiebedrijven

Niet-familiale opvolgers in familiebedrijven kunnen voordelen met zich meebrengen, maar ook een heleboel uitdagingen (Hiebl & Li, 2020). Externe opvolgers kunnen ondersteuning bieden bij de professionalisering van het familiebedrijf (Hiebl & Li, 2020). De externe kennis en vaardigheden van externe opvolgers kunnen bovendien ervoor zorgen dat familiale managers hun eigen managementvaardigheden kunnen verbeteren door samenwerking (Hafner, 2021; Hiebl & Li, 2020). Daarnaast kan deze externe expertise het risicomijdende karakter van familiebedrijven afzwakken (Hafner, 2021). Familiebedrijven met een familiale opvolger nemen namelijk minder risico dan deze met een niet-familiale opvolger aan het hoofd (Hiebl & Li, 2020). Verder kan de ervaring van niet-familiale opvolgers waardevol zijn voor het familiebedrijf wanneer deze werkervaring eerder werd opgedaan in andere familiebedrijven. De externe opvolger beschikt wellicht al over kennis van verschillende managementmethodes die goed zouden kunnen werken in de context van een familiebedrijf (Hiebl & Li, 2020). Niet-familiale opvolgers kunnen ook een soort bemiddelaar zijn in situaties waarbij er conflicten ontstaan tussen de verschillende betrokken familieleden in het familiebedrijf. Deze conflicten tussen familieleden kunnen bijvoorbeeld vermeden worden door de externe opvolger die het besluitvormingsproces overneemt (Hiebl & Li, 2020). Tot slot kan een niet-familiale opvolger een goede keuze zijn wanneer de opvolgende generatie binnen de familie nog te jong is of over onvoldoende leidinggevende vaardigheden beschikt (Hiebl & Li, 2020).

Echter zijn er ook uitdagingen verbonden aan de keuze voor een niet-familiale opvolger (Hiebl & Li, 2020). Een externe opvolger kan familieconflicten verminderen binnen familiebedrijven door de beslissingsbevoegdheid op zich te nemen. Maar hierdoor wordt de externe opvolger onafhankelijker van de controle van de familie. Dit kan resulteren in informatie-asymmetrieën tussen de familie en de externe opvolger. Een gevolg van deze informatie-assymetrie is het ontstaan van conflicten tussen

de niet-familiale opvolger en de familie. Bijkomend kan ook samenwerking tussen externe opvolgers en familieleden leiden tot onenigheid over besluitvorming (Hiebl & Li, 2020).

Een niet-familiale opvolger kan ook een negatieve impact hebben op het opvolgingsproces. Transgenerationale opvolging binnen familiebedrijven kan door externe CEO's als een bedreiging ervaren worden voor hun eigen carrière. Afhankelijk van de perceptie over de rechtvaardigheid binnen het familiebedrijf zullen externe CEO's bijgevolg de interne opvolging ondersteunen of belemmeren (Hiebl & Li, 2020).

Doorgaans is compensatie ook een uitdaging wat betreft niet-familiale opvolgers. Familiebedrijven betalen niet-familiale CEO's vaak meer dan familiale CEO's. Ze doen dit omdat ze een hogere beloning moeten aanbieden om gekwalificeerde externe opvolgers aan te trekken. Niet-familiale CEO's verkiezen een werkgever die een relatief hoge beloning kan aanbieden ongeacht of het een familiebedrijf is of een bedrijf dat niet in het bezit is van een controle hebbende familie (Hiebl & Li, 2020). Het is dan ook nadelig voor het familiebedrijf wanneer ze hoge compensaties moeten aanbieden aan een externe opvolger voordat ze zelf de bekwaamheid en prestaties van deze opvolger hebben kunnen ervaren en hebben kunnen beoordelen. Niet-familiale opvolgers hebben daarnaast ook vaak een kortere loopbaan binnen het familiebedrijf in vergelijking met familiale opvolgers (Hiebl & Li, 2020). Het transgenerationale perspectief van familieleden die actief zijn in het familiebedrijf zorgt ervoor dat ze een langere loopbaan in het familiebedrijf kennen dan niet-familiale opvolgers (Zellweger, 2017). Externe opvolgers daarentegen hebben een korte termijn orientatie en zien hun huidige job bij het familiebedrijf vaak als een opstap in hun carrière (Hiebl & Li, 2020). Extra hoge compensaties, vooral compensaties op lange termijn, kunnen niet-familiale opvolgers tevreden en gemotiveerd houden. Deze tevredenheid en motivatie komt het familiebedrijf ten goede omdat tevredenheid de loyaliteit van deze externe opvolgers ten aanzien van de familie zal vergroten (Hiebl & Li, 2020).

2.3 Diversificatie en de bedrijfsprestaties

Diversificatie kan een impact hebben op de bedrijfsprestaties van een onderneming en de bedrijfsprestaties kunnen simultaan invloed hebben op diversificatie (Park & Jang, 2013). Familiebedrijven kunnen hun prestaties verbeteren door te investeren in diversificatie (Weng & Chi, 2019). Familiebedrijven die transgenerationale waarde willen creëren kunnen dit doen door zich te concentreren op hun kernactiviteit of door te diversifiëren (Zellweger, 2017). Diversificatie kan de variabiliteit van cashflows reduceren en bijgevolg ook het bedrijfsrisico van het familiebedrijf (Amit & Livnat, 1988). Daarnaast kan diversificatie ook een negatieve impact hebben op de prestaties omdat de controle behouden moeilijker wordt in een gediversifiëerd familiebedrijf (Zellweger, 2017).

Volgens onderzoek van Schommer (2019) blijkt dat de effecten van niet-verwante diversificatie op de prestaties over het algemeen negatief zijn, maar dat deze negatieve effecten verbeteren in de loop der tijd (Schommer, Richter, & Karma, 2019). De effecten van verwante diversificatie daarentegen lijken eerder stabiel te blijven. Deze stabilisatie is een gevolg van het kleinere verschil

tussen de effecten van gerelateerde en niet-gerelateerde diversificatie op de prestaties (Schommer et al., 2019). Diversifiëren bleek bijgevolg effectief te zijn om de prestaties te verbeteren wanneer diversificatie schaalvoordelen met zich meebracht, die een gevolg waren van gerelateerde diversificatie op vlak van technologie of markten (Besanko, Dranove, Shanley, & Schaefer, 2017). Prestatie-effecten van diversificatie worden toegeschreven aan de manier waarop gediversifieerde ondernemingen hun middelen toewijzen. De effecten van diversificatie kunnen variëren doorheen te tijd als gevolg van veranderingen in economische omstandigheden of veranderingen in andere omgevingsfactoren (Schommer et al., 2019). Volgens de traditionele opvatting over bedrijfsprestaties zullen ondernemingen met een laag niveau en verwante diversificatie positieve effecten ervaren. Bedrijven met een hoog niveau en niet-verwante diversificatie daarentegen zullen negatieve effecten zien van deze diversificatiestrategie op hun prestaties (Schommer et al., 2019). Er zijn verschillende visies terug te vinden in de literatuur met gemengde resultaten over hoe de prestaties van gediversifieerde ondernemingen worden beïnvloed door diversificatie ((Besanko et al., 2017) p.83-85).

Vanuit een socio-emotioneel perspectief is het niet bevorderend voor de prestaties van een familiebedrijf om te diversifiëren, want diversificatie betekent vaak het toelaten van externe managers en eventueel zelfs niet-familiale aandeelhouders (Zellweger, 2017). Het openen van het familiebedrijf voor niet-familiale managers of aandeelhouders betekent een afname van de socioemotionele welvaart (Gomez-Mejia et al., 2010). Bijgevolg zal diversificatie negatieve effecten hebben op de socio-emeotionele welvaart van het familiebedrijf.

Vanuit een financieel perspectief kunnen prestatie maatstaven gebruikt worden om het effect van diversificatie te meten op de prestaties van het familiebedrijf. Boekhoudkundige prestatie maatstaven meten de prestaties van organisatorische entiteiten in een specifieke periode (Merchant & Van der Stede, 2017). Objectieve financiële maatstaven worden veelal gebruikt om de prestaties van een onderneming te beoordelen (Merchant & Van der Stede, 2017). Boekhoudkundige winstmaatstaven zoals operationele winst, EBIT en EBITDA kunnen inzicht geven in de financiële prestaties van een onderneming. Daarnaast zijn er ook rendementsmaatstaven waaronder return-on-investment (ROI) en return-on-equity (ROE) die inzicht kunnen bieden (Merchant & Van der Stede, 2017).

3. Onderzoeksmethode

In dit onderdeel wordt de gebruikte onderzoeksmethode besproken. In deze studie werd kwalitatief onderzoek uitgevoerd in de vorm van semi-gestructureerde interviews. Door te werken met een semi-gestructureerde vragenlijst was er de mogelijkheid om specifiek in te gaan op bepaalde aspecten, die door de respondenten werden aangehaald om zo een breder begrip te verkrijgen over het fenomeen diversificatie in familiebedrijven. Verder wordt in dit onderdeel case study onderzoek toegelicht. Daarnaast wordt er op een anonieme wijze een duidelijk beeld weergegeven van de bedrijven die onderdeel uitmaken van de theoretische steekproef trekking. Vervolgens wordt toegelicht hoe de gegevens voor dit onderzoek werden verzameld, alsook de wijze waarop de data werd geanalyseerd. Tot slot worden de resultaten van het onderzoek besproken.

3.1 Case study onderzoek

Een verkennende case study wordt gebruikt om een eerste begrip te ontwikkelen van een fenomeen (Chopard, 2021). De nadruk bij een verkennende case study ligt op ontdekking om een empirisch onderbouwde inleiding te verkrijgen in de structuur, dynamiek en context van het onderwerp. Case study onderzoek steunt op meerdere bronnen van bewijs, zoals documenten, directe observaties, en systematische interviews. Het doel van case study onderzoek is om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van wat er gaande is in een bepaalde situatie en waarom (Chopard & Przybylski, 2021).

In dit onderzoek is het doel van de verkennende case study om een eerste begrip te ontwikkelen van diversificatie in familiebedrijven. Een verkennende case study onderzoek staat toe om bevindingen uit de literatuur af te toetsen bij familiebedrijven die actief zijn in de Belgische context. Bijkomend stelt case study onderzoek deze studie in staat om na te gaan of de inzichten uit de literatuur nog relevant zijn voor de huidige context waarin de familiebedrijven actief zijn. De empirische inzichten die case study onderzoek oplevert stelt dit onderzoek in staat om een beeld te vormen hoe de diversificatiestrategie tot stand komt in Belgische familiebedrijven. Daarnaast staat case study onderzoek toe om verschillende casussen te onderzoeken. Werken met verschillende casussen zorgt ervoor dat het mogelijk wordt om de diversificatiestrategie in de familiebedrijven met elkaar te vergelijken om zo mogelijke verschillen vast te stellen.

Om dit eerste begrip te ontwikkelen van diversificatie in familiebedrijven in de Belgische economie werden verschillende bronnen van informatie geraadpleegd zoals interviews, beschikbare informatie op de website of publicaties bij de Nationale Bank. De focus van deze onderzoeksvraag ligt op de perspectieven van familiale en niet-familiale CEO's in familiebedrijven ten opzichte van diversificatie. Door gebruik te maken van een verkennende case study zal dit onderzoek inzichten uit de praktijk kunnen koppelen aan de bevindingen uit de literatuur om zo de centrale onderzoeksvraag, 'Hoe verschilt de diversificatiestrategie in familiebedrijven?', te kunnen beantwoorden. Bijgevolg zal er een beter begrip worden verkregen omtrent diversificatiestrategieën in familiebedrijven.

3.2 Dataverzameling

De belangrijkste methode voor het verzamelen van data in dit onderzoek zijn de semi-gestructureerde interviews die werden afgenomen. Een interview is een van de meest gebruikte bronnen van primaire data in kwalitatief onderzoek (Gibbs, 2007; Mortelmans, 2020). In deze studie werden interviews afgenomen bij belangrijke stakeholders van familiebedrijven. Deze belangrijke stakeholders bestaan zowel uit familiale bedrijfsleiders, als een niet-familiale bedrijfsleider. Wanneer het niet mogelijk is om een interview af te nemen bij de huidige bedrijfsleider, werd er geopteerd om een andere vertegenwoordiger van het familiebedrijf te interviewen met zeggenschap over de diversificatiestrategie. Zo werd er bijvoorbeeld een interview afgenomen bij de marketingverantwoordelijke die mee de strategie bepaalt van het familiebedrijf en in de toekomst de rol van CEO zal overnemen. Alle respondenten vertegenwoordigen het familiebedrijf en kunnen bijgevolg heel wat informatie delen omwille van hun rol binnen dit familiebedrijf. Bij het interviewen van de respondenten heb ik gekozen voor een semigestructureerde vragenlijst. Een semi-gestructureerd interview start vanuit een thema zoals diversificatie, maar biedt de mogelijkheid om te variëren in de volgorde waarin de vragen worden gesteld of om nieuwe vragen te stellen op basis van informatie die de respondent deelt (Gibbs, 2007; Mortelmans, 2020). Daarnaast is een semigestructureerd interview een interviewmethode waarbij de interviewer de respondenten individueel en persoonlijk ontmoet. Met elk van hen wordt de semi-gestructureerde vragenlijst doorlopen. Mogelijks kan er een vraag worden gesteld op basis van wat de respondent deelt en wordt elk antwoord geregistreert (Gibbs, 2007; Mortelmans, 2020). De interviews in deze studie werden uitgevoerd aan de hand van zoveel mogelijk open vragen om gedetailleerde informatie te verkrijgen over de geschiedenis, activiteiten en besluitvormingsprocessen van de organisatie om zo inzicht te krijgen in de diversificatiestrategie van het familiebedrijf. Alle interviews werden opgenomen en getranscribeerd om over te gaan tot analyse. De interview vragenlijst is terug te vinden in Appendix 6.1.

3.3 Theoretische steekproeftrekking

Om het onderzoek te kunnen voeren is er een theoretische steekproeftrekking samengesteld. Een theoretische steekproeftrekking bestaat uit verschillende casussen die zorgvuldig gekozen zijn om de vooropgestelde onderzoeksvragen te beantwoorden (Merchant & Van der Stede, 2017). Er werden vijf bedrijven, oftewel casussen, geselecteerd voor deze studie. Een overzicht van de geselecteerde casussen is terug te vinden in Tabel 1.

Het belangrijkste selecteringscriterium voor de theoretische steekproeftrekking is de kwalificatie als familiebedrijf. Om te bepalen of een casus al dan niet kwalificeerde als familiebedrijf werd volgende definitie gebruikt: 'Een familiebedrijf is een bedrijf dat hoofdzakelijk door een familie wordt gecontroleerd, met de visie om de familiale controle generaties lang in stand te houden' (Chua et al., 1999). Bijkomend werd er nagegaan of de familiebedrijven al dan niet aan diversificatie doen. Vervolgens werd er gekeken of er een tweede generatie actief is in de familiebedrijven. Om onderzoeksvraag 1a te beantwoorden: 'Hoe verschilt de diversificatiestrategie van de opvolger ten opzichte van de voorganger?', is het van belang dat de bedrijven die geselecteerde werden een

overgang hebben doorgemaakt van de eerste generatie naar de tweede generatie. Familiebedrijven die al een langere levenscyclus kennen en al naar de derde of latere generaties zijn overgedragen, kwamen bijgevolg ook in aanmerking om geselecteerd te worden.

Daarnaast werd er gekeken naar de bedrijfsleider, de CEO, om een uitgebreider en genuanceerder begrip te krijgen van het fenomeen diversificatie in familiebedrijven kwamen zowel familiebedrijven met een familiale, als met een niet-familiale bedrijfsleider in aanmerking om geselecteerd te worden. Door dit selecteringskenmerk werd de juiste informatie verkregen om onderzoeksvraag 1b te beantwoorden, namelijk "Hoe verschilt de diversificatiestrategie van een familiale opvolger ten opzichte van een niet-familiale opvolger?". De onderzoeksvragen en bijbehorende selectiecriteria voor het samenstellen van de theoretische steekproeftrekking hebben als opzet inzicht te verkrijgen in waarom familiebedrijven al dan niet diversifiëren en op welke manier ze dit doen. Een overzicht van de profielen van de geselecteerde bedrijven is terug te vinden in Tabel 1. Tabel 2 geeft een overzicht van de respondenten die zijn bevestigd.

Tabel 1

Bedrijf	Jaar van oprichting	Sector	Activiteiten	Rechts-vorm	Aantal vestigings-eenheden	Aantal werk-nemers	Aantal familiale werk-nemers
D	1941	Industrie	Vervaardiging van metalen constructiewerken en delen daarvan, isolatiewerkzaamheden, schrijnwerk, glaszetten, overige werkzaamheden in verband met de afwerking van gebouwen	N.V.	1	50	12
E	1946	Bouw	Groothandel in bouwmaterialen, algemeen assortiment, groothandel in overige bouwmaterialen, vervaardigen van artikelen van beton voor de bouw	N.V.	2	300	3
F	1887	Drank	Groothandel in dranken, detailhandel in dranken in gespecialiseerde winkels, catering, vervaardiging van gedistilleerde dranken door distilleren, rectificeren en mengen	B.V.	1	8	3
H	1889	Bouw	Algemene bouw van andere niet-residentiële gebouwen, plaatsen van vloer- en wandtegels, overige gespecialiseerde bouwwerkzaamheden	N.V.	1	200	2
S	1904	Juwelen	Detailhandel in uurwerken en sieraden in gespecialiseerde winkels	N.V.	2	24	4

Tabel 2

Respondent	Functie	Bedrijf	Aandeelhouder	Familielid	Generatie
Respondent 1	HR-verantwoordelijke en verantwoordelijke boekhouding, co-CEO	Bedrijf D	Ja	Ja	Derde
Respondent 2	CEO en gedelegeerd bestuurder	Bedrijf E	Nee	Nee	/
Respondent 3	Toekomstige opvolger en marketing/sales- verantwoordelijke	Bedrijf F	Nee	Ja	Vijfde
Respondent 4	Gedelegeerd bestuurder en co-CEO	Bedrijf H	Nee	Ja	Derde
Respondent 5	Toekomstige opvolger, verantwoordelijke management en dagelijkse werking	Bedrijf S	Ja	Ja	Vierde

3.4 Onderzoeksverloop

Een eerste uitdaging waar dit onderzoek mee te maken kreeg, was het vinden van respondenten die bereid waren om mee te werken aan de studie. Gezien de selectiecriteria om de juiste respondenten te vinden, namelijk CEO's van familiebedrijven, werd het aantal potentiële respondenten sterk gereduceerd. De combinatie van een beperkte onderzoekstijd en het tijdsgebrek bij de CEO's of geen bereidwilligheid om mee te werken aan het onderzoek zorgde ervoor dat er slechts een beperkt aantal respondenten deel uitmaakt van de theoretische steekproeftrekking. Een tweede uitdaging die deze studie bemoeilijkte was de afhankelijkheid van de respondenten. Voor het verkrijgen van de nodige informatie om de onderzoeksvragen te beantwoorden is het onderzoek sterk afhankelijk van de informatie die de respondenten kunnen en willen delen over het familiebedrijf. In overleg met de promotor van deze masterproef en om dit onderzoek alsnog tot een goed einde te kunnen brengen, hebben we beslist om het onderzoeksverloop lichtjes te wijzigen. In de volgende paragrafen worden deze wijzigingen toegelicht.

Om tegemoet te komen aan het tekort aan informatie van de respondenten is er beroep gedaan op alternatieve bronnen van informatie. Naast de interviews werden ook de websites van de familiebedrijven die deel uitmaken van de theoretische steekproeftrekking geanalyseerd. De website-analyse bestond uit het achterhalen van het product- en dienstenaanbod en de beschrijving van de geschiedenis van het familiebedrijf. De informatie verkregen uit de website-analyse is terug te vinden in de bijlage Tabel 3.

Een tweede manier waarop tegemoetgekomen is aan de beperkte informatie die de respondenten wilden delen, is het raadplegen van de jaarrekening publicaties bij de Nationale Bank van België (NBB). De publicatie van jaarrekeningen van Belgische ondernemingen is door iedereen te raadplegen. Deze bron van informatie werd geraadpleegd om meer gegevens te verzamelen over de invloed van de diversificatiestrategie op de financiële prestaties van de familiebedrijven en bijgevolg antwoord te bieden op onderzoeksvraag 2: 'In welke mate heeft de diversificatiestrategie van de

opvolger invloed op de bedrijfsprestaties van een familiebedrijf?'. Op basis van de literatuurstudie en de informatie uit de gepubliceerde jaarrekeningen die voorhanden waren, werden volgende ratio's geselecteerd: bruto rendabiliteit van het totaal der activa, netto rendabiliteit van het totaal der activa en bruto verkoopmarge (Cucculelli & Micucci, 2008). De bruto rendabiliteit van het totaal der activa wordt berekend door het bruto resultaat voor niet-kaskosten, niet-kasopbrengsten, financiële kosten en belastingen te delen door het totaal der activa en vervolgens te vermenigvuldigen met honderd. De netto rendabiliteit van het totaal der activa wordt berekend door nettoresultaat na niet-kaskosten, maar voor financiële kosten en belastingen te delen door het totaal der activa en vervolgens te vermenigvuldigen met honderd. De rendabiliteit van de activa vertelt iets over de mate waarin de onderneming er in slaagt om waarde te creëren met zijn activa. Tot slot wordt de bruto verkoopmarge berekend door de EBITDA te delen door het aantal verkopen en vervolgens te vermenigvuldigen met honderd. Deze ratio vertelt iets over de mate van efficiëntie. Hoe hoger de bruto verkoopmarge, hoe efficiënter de onderneming omgaat met kosten van productie en verhandeling van goederen. Een negatieve waarde zou voor continuïteitsproblemen kunnen zorgen in de toekomst (Merchant & Van der Stede, 2017). Een overzicht van de berekende ratio's voor elk van de geselecteerden is terug te vinden in Tabel 4.

Naast het analyseren van de websites en het raadplegen van de gepubliceerde jaarrekeningen, werd elk van de geselecteerde bedrijven opgezocht bij de Kruispuntbank van Ondernemingen (KBO) om aanvullende informatie over hun activiteiten te achterhalen om zo een breder profiel te kunnen schetsen van het familiebedrijf. Deze informatie is aangevuld in Tabel 1.

3.5 Data-analyse

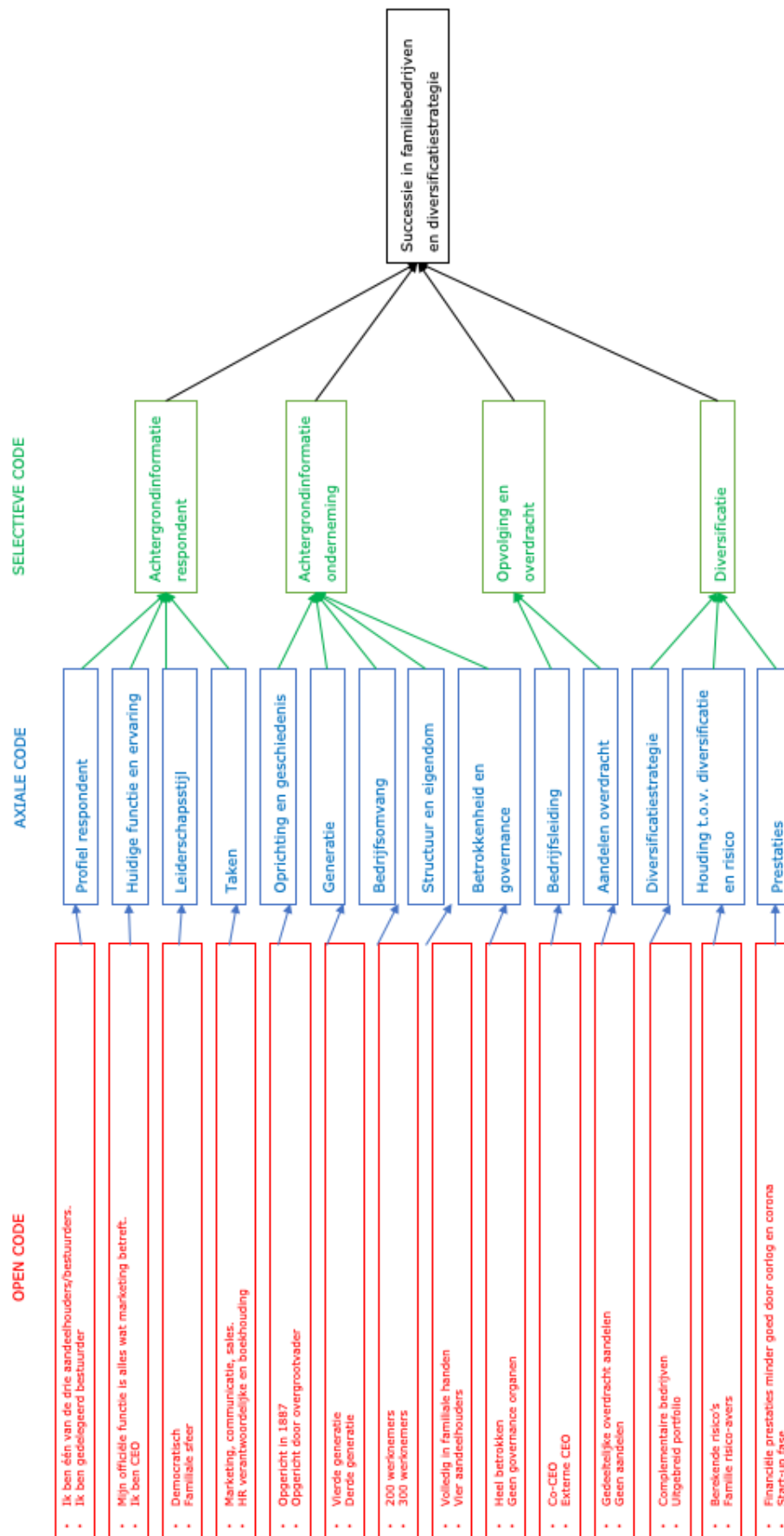
Voor het analyseren van de verkregen data uit de interviews werden de interviews gecodeerd. Het startpunt van een coderingsproces zijn de getranscribeerde interviews. In de eerste fase van het coderingsproces wordt de data opgedeeld in open codes. Deze eerste codeer fase is zeer intensief. De gegevens dienen lijn-per-lijn doorgenomen te worden en in detail te worden beschreven om er vervolgens codes aan toe te kennen (Charmaz, 2006; Glaser & Strauss, 2017). Elke van deze codes bestaat uit een korte zin of woord dat de essentie van het uitgedrukte idee weergeeft. In dit stadium kwamen bijvoorbeeld codes naar voren als 'huidige functie: HR', 'derde generatie' en 'volledig in familiale handen'.

Na de open coding worden er axiale codes toegekend. Deze axiale codes worden toegekend aan open codes die een verband vertonen (Gibbs, 2007; Mortelmans, 2020). Zo werden bijvoorbeeld open codes met betrekking tot eerdere werkervaring van de respondent gegroepeerd in de categorie "Functie en ervaring", terwijl codes met betrekking tot de bedrijfsactiviteiten werden gegroepeerd in de categorie 'Diversificatie'.

Ten slotte werden selectieve codes toegekend aan axiale codes. Het toekennen van selectieve codes heeft als doel de axiale categorieën te integreren om tot het onderzoeksonderwerp te komen (Gibbs, 2007). Zo is er bijvoorbeeld de categorie 'Functie en ervaring' om het profiel van de respondent te

kunnen schetsen, gegroepeerd onder de selectieve code 'Achtergrondinformatie respondent'. De categorie 'Overdracht en opvolging' werd gebruikt om de axiale categorieën 'Overdracht bedrijfsleiding' en 'Overdracht aandelen' te integreren. Een volledig overzicht van de verschillende codes die toegekend werden tijdens het coderingsproces zijn in Figuur 2 weer gegeven.

Figuur 2 Codering



4. Onderzoekresultaten

De onderzoeksopzet van deze studie bestond uit het verkrijgen van een breder begrip omtrent het fenomeen diversificatie in familiebedrijven. Om een breder begrip te verkrijgen omtrent dit fenomeen werden er drie deelonderzoeksvragen vooropgesteld, namelijk: deelvraag 1a: 'Hoe verschilt de diversificatiestrategie van de opvolger ten opzichte van de voorganger?', deelvraag 1b: 'Hoe verschilt de diversificatiestrategie van een familiale opvolger ten opzichte van een niet-familiale opvolger?' en deelvraag 2: 'In welke mate heeft de diversificatiestrategie van de opvolger invloed op de bedrijfsprestaties van een familiebedrijf?'. De analysemethode voor dit onderzoek bestond uit het transcriberen van de interviews en vervolgens deze transcripties coderen. In dit onderdeel zullen de resultaten uit de data-analyse per deelonderzoeksvraag besproken worden.

4.1 Verkennend onderzoek: website-analyse

Kwalitatief onderzoek in de vorm van semi-gestructureerde interviews maakt dat de onderzoeksresultaten sterk afhankelijk zijn van de input die verkregen wordt van respondenten. De afhankelijkheid van de informatie die respondenten kunnen en willen delen vormt een uitdaging voor kwalitatief onderzoek met interviews als primaire bron van informatie. Om aan deze uitdaging tegemoet te komen en een beter beeld te kunnen vormen van de respondenten die deel uitmaken van de theoretische steekproeftrekking werd voorafgaand aan de interviews een verkennend onderzoek gevoerd in de vorm van een website-analyse.

Op basis van de website is voor elk van de familiebedrijven die deel uitmaken van de theoretische steekproeftrekking weergegeven wat de missie is van de ondernemingen, welke geschiedenis het familiebedrijf kent, alsook welke producten of diensten de onderneming aanbiedt. De geschiedenis op de website van de familiebedrijven bevatte vaak al heel wat informatie om na te gaan of er aan diversificatie werd gedaan en in welke vormen dit in het verleden gebeurde. Daarnaast is er op de website overzichtelijk terug te vinden welke producten en diensten de onderneming aanbiedt. Het aanbieden van verschillende producten en diensten is een vorm van diversificatie. Bijgevolg kon de website-analyse als bron van informatie dienen om een eerste begrip te verkrijgen van de diversificatiestrategie die het familiebedrijf hanteert. Een overzicht van deze informatie wordt weergegeven in Tabel 3.

Men kan hieruit concluderen dat de familiebedrijven over een productportfolio bezitten. Ze bieden niet louter één enkel product of productcategorie aan, maar willen hun klanten een productportfolio aanbieden. Verder bezitten de familiebedrijven uit de theoretische steekproeftrekking doorgaans over een rijkelijke geschiedenis gekenmerkt door verschillende overnames als bedrijfsuitbreidings- en diversificatietechniek. Deze overnames hebben betrekking op gerelateerde bedrijven die complementair zijn aan de activiteiten van het familiebedrijf. Daarnaast blijkt uit de geschiedenis dat de familiebedrijven starten met diversificatie onder leiding van een opvolgende generatie.

Tabel 3

Website-analyse		
Bedrijf D	Geschiedenis	<p>Het familiebedrijf is ontstaan in 1941 en werd opgericht door een smid. De oprichter startte een ijzerhandel die uitgroeide tot een belangrijke metaalconstructeur voor industriële bouwwerken. In 1973 nam de tweede generatie het familiebedrijf over.</p> <p>Na de nodige praktijkervaringen in het atelier en in de administratie te hebben opgedaan namen de drie zussen als derde generatie het familiebedrijf over.</p> <p>In de loop der jaren heeft het familiebedrijf diverse specialiteiten ontwikkeld en breidde het voortdurend uit.</p>
	Producten en/of diensten	Het familiebedrijf voert metaal - en aluminiumwerken uit voor zowel de openbare als de privésector. Het bedrijf voert activiteiten uit op vlak van staalconstructies, buitenschrijnwerk en woningbouw.
Bedrijf E	Geschiedenis	<p>Het familiebedrijf is ontstaan in 1946 en werd opgericht door gebroeders C. De oprichters startte met een handel in bouwmaterialen.</p> <p>In 1953 startte het bedrijf met de productie van betonblokken. Vier jaar later deed het een eerste grote investering door een halfautomatische tegelpers aan te kopen. In 1960 vond een eerst overname van een gerelateerde onderneming plaats. In 1970 werd een nieuwe productielijn opgestart. In 1986 opent het bedrijf een nieuwe betonfabriek waar bouwblokken, betonstraatstenen en boordstenen worden geproduceert. Een jaar later stopt het bedrijf met productie van betonblokken en focust zich op de betonstraatstenen. In 1991 wordt een ICT-bedrijf opgericht dat zowel intern als voor externe klanten hard-en softwareoplossingen aanbiedt. Zes jaar later volgen twee overnames. De eerste overname heeft betrekking op een onderneming gespecialiseerd in bestratingsmaterialen, dijkversterking en maatwerk over. De tweede overname is deze een onderneming die getrommelde stenen produceert. In 1998 begeeft het familiebedrijf zich voor het eerst op de particuliere markt. In 2004 wordt het product gamma verder uitgebreid. In 2007 verkoopt het familiebedrijf het eerder overgenomen bedrijf dat getrommelde stenen produceerde. In de volgende twee jaren wordt het productportfolio nogmaals uitgebreid door nieuwe gamma's. In 2014 wordt er een nieuwe productielijn gelanceerd. Het familiebedrijf viert in 2021 zijn 75 jarige bestaan. Datzelfde jaar vindt de overname plaats van een betonne vloerplaten productent.</p>
	Producten en/of diensten	Het familiebedrijf produceert materialen in prefab beton voor de particulieren en voor de openbare markt. Het heeft een uitgebreid productgamma voor tuinen, terrassen en inritten, alsook voor openbare projecten, utiliteit projecten en maatwerk.
Bedrijf F	Geschiedenis	Het familiebedrijf is ontstaan in 1887 en werd opgericht door een stoker. In 1909 neemt de tweede generatie de distilleerderij over. Naast de stokerij komt er een mouterij en een ijsfabriek bij. Verder heeft het familiebedrijf ook verschillende bijhuizen waar de voorraad werd bewaard. Tijdens de Tweede Wereldoorlog vallen de activiteiten een geruime tijd stil. Na deze periode neemt de derde generatie over en start met de wederopbouw en expansie. Het familiebedrijf blijft innovatief en brengt de eerste longdrink, voorloper van de pre-mix-cocktail, op de markt. In 1979 wordt het familiebedrijf overgenomen door Gents bedrijf. In 2017 nam de vierde generatie van het oorspronkelijke familiebedrijf een graanstokerij over. Een jaar later

		komt het merk F ook terug in handen van de familie. Onder deze vierde generatie wordt er nieuwe stokerij opgericht. In 2021 voegt de vijfde generatie zich toe aan het familiebedrijf.
	Producten en/of diensten	Het familiebedrijf heeft een productgamma dat bestaat uit twee merken. Er worden zowel alcoholische als non-alcoholische producten aangeboden. Daarnaast worden er cocktailrecepten aangeboden, alsook de mogelijkheid tot een bedrijfsbezoek met degustatie.
Bedrijf H	Geschiedenis	Het familiebedrijf is ontstaan in 1932 en werd opgericht bouwer en verkoper van huizen. In 1938 wordt er ook een zagerij toegevoegd aan het bouwbedrijf. In 1962 start het bedrijf echt te diversifiëren door zich onder oprichting van een nieuwe bedrijf gespecialiseerd in sierbeton en granito. In de jaren '80 en '90 werd het productgamma verder uitgebreid onder leiding van de derde generatie. In 2000 voegt de vierde generatie zich toe aan het familiebedrijf. In 2004 bracht de onderneming een lichtgewicht vloer op de markt, zowel de productie als het plaatsen voerde het familiebedrijf uit. Dit product wordt vervolgens geëxporteerd naar verschillende buitenlandse markten.
	Producten en/of diensten	Het familiebedrijf levert bouwprojecten af voor de openbare en voor de private setor.
Bedrijf S	Geschiedenis	Het familiebedrijf is ontstaan in 1904 en opgericht door een horlogemaker. Onder leiding van de tweede generatie kwam de winkel meer op de voorgrond en werd het productgamma uitgebreid. De derde generatie legt de focus toe op het exclusievere segment van de juwelen- en horlogesector. In 2018 vervoegt de vierde generatie zich bij het familiebedrijf.
	Producten en/of diensten	Het familiebedrijf biedt juwelen en horloges aan. Naast het productaanbod biedt de onderneming ook diensten aan die in het eigen atelier worden uitgevoerd, zoals herstellingswerken.

4.2 Verschillen in diversificatiestrategie tussen de overdragende en overnemende bedrijfsleider

Op basis van de literatuurstudie, het verkennende onderzoek en de interviews met de respondenten die een familiebedrijf vertegenwoordigen kan vastgesteld worden dat een eerste generatie weinig tot geen diversificatie vertoont. Onder leiding van de overnemende generatie wordt er daarentegen wel aan diversificatie gedaan. Gerelateerde ondernemingen worden overgenomen, het productportfolio wordt uitgebreid en er wordt niet langer gefocust op een enkele activiteit. Het verschil tussen deze generaties is te wijten aan de maturiteit van het bedrijf en de toenemende behoefte van de overnemende generatie om het familiebedrijf over te dragen naar een volgende generatie (Muñoz-Bullon et al., 2018). De mate van diversificatie in familiebedrijven is onder andere afhankelijk van de familiale betrokkenheid (Hafner, 2021). In de familiebedrijven met een familiale opvolger worden beslissingen omtrent strategie en bijgevolg ook omtrent de diversificatiestrategie, genomen door de familiale aandeelhouders. Ze zijn erg betrokken bij deze strategische beslissingen. Het familiebedrijf uit de steekproef met een externe opvolger aan het hoofd, daarentegen riep een procedure in het leven om deze strategische beslissingen te nemen, waarbij het topmanagement een concreet voorstel uitwerkt en voorlegt aan de familiale aandeelhouders.

In het eerste bedrijf, bedrijf D, is bedrijfsleiding in 2017 van de tweede generatie overgedragen naar de derde generatie. Deze derde generatie bestaat uit drie zussen die gezamenlijk de bedrijfsleiding van hun vader overnamen. In het interview met een van de zussen wordt aangegeven dat ze niet van plan zijn om het productgamma verder uit te breiden de komende jaren. Echter overwegen ze wel om een bepaalde activiteit stop te zetten. Omwille van confidentiële redenen wilde de respondent hier niet verder over uitwijken. Als voordeel van diversificatie benoemt deze respondent dat er in het verleden een project werd uitgevoerd dat niet in lijn lag met de kernactiviteit van de onderneming. Deze respondent geeft aan dat er heel wat dingen mis liepen tijdens dit project. De motivering om een project uit te voeren dat niet in lijn ligt met de kernactiviteit van het familiebedrijf, was het behouden van een lange termijn klantrelatie met een belangrijke klant. In het verleden kende het familiebedrijf een exponentiële groei onder leiding van de tweede generatie. Deze tweede generatie bouwde het familiebedrijf verder uit door onder andere het gamma aan producten te verbreden. De onderneming van een van de onderaannemers van het familiebedrijf werd overgenomen onder leiding van deze tweede generatie. Wat betreft de houding ten opzichte van het nemen van risico's geeft de respondent aan dat er berekende risico's zullen genomen worden. Aanvullend geeft deze respondent het volgende mee: "Hier zullen eerder berekende risico's genomen worden. Er zal ook de nodige tijd aan besteed worden. De grootste risico's zijn tot nu toe altijd gedragen door papa. Hij onderneemt op dat gebied nog heel veel."

Een tweede bedrijf, bedrijf E, wordt vertegenwoordigd door de gedelegeerd bestuurder. Deze gedelegeerd bestuurder is een externe opvolger die in januari 2023 de bedrijfsleiding overnam in het familiebedrijf. Deze respondent geeft aan dat het familiebedrijf, bedrijf E, recent bedrijf X overnam. Bedrijf X is het bedrijf waar de respondent tot aan de overname eigenaar van was. Bedrijf E en bedrijf X zijn concurrentiële bedrijven. Het gaat bijgevolg over een gerelateerde overname als bedrijfsuitbreidingstechniek. De respondent heeft gezien dat zijn korte aanwezigheid in het familiebedrijf nog geen wijzigingen aangebracht heeft aan de diversificatiestrategie. Echter is hij wel van plan om in de toekomst veranderingen aan te brengen. Zo wil hij verder inzetten op hoogwaardige betonproducten, alsook op waterbeheer. De respondent benoemt verschillende voordelen die diversificatie met zich kan meebrengen zoals: risico spreiding, kruisbestuiving tussen technologieën en markten, een uitdagende werkomgeving voor werknemers kunnen realiseren door met verschillende activiteiten betrokken te zijn, alsook het behouden en vergroten van het huidige marktaandeel. Daarnaast geeft hij het volgende antwoord de vraag wat nadelen van diversificatie zouden kunnen zijn: "Het risico dat je heel wat geld investeert en er niets uithaalt." Verder deelt hij mee dat hij berekende risico's neemt, maar geen grote risico's neemt.

Bedrijf F wordt vertegenwoordigd door de vijfde generatie. De respondent is de marketingverantwoordelijke van het familiebedrijf, samen met haar vader neemt ze de beslissingen en bepalen ze de strategie van het familiebedrijf. In de toekomst zal ze de rol van familiale CEO overnemen in bedrijf F. Bedrijf F is tot en met generatie drie in familiale handen geweest en is toen verkocht aan een andere speler. Sinds 2018 is de onderneming terug hoofdzakelijk in handen van de familie F. Ondanks dat het familiebedrijf zich terug in een start-up fase bevindt, biedt het een divers productportfolio aan.

Bedrijf F blijkt altijd al een innovatieve speler te zijn geweest volgens de respondent die het volgende deelde: "Het familiebedrijf is altijd innovatief geweest en ging mee in nieuwe trends zoals likeuren en ready-to-drink cocktails." De diversificatiestrategie bijsturen gebeurt in deze onderneming op basis van wat er op de markt gebeurt en welke trends er waar te nemen zijn. Concrete beslissingen worden samen door vader en dochter, vierde en vijfde generatie, genomen. De reden waarom het bedrijf een breed productgamma aanbiedt is omdat het deel uitmaakt van hun *unique selling point*. De respondent deelde hier het volgende over: "Het maakt ons uniek dat wij verschillende producten aanbieden. Verschillende concurrenten bieden klassieke jenevers aan. Geen enkele concurrent biedt zowel alcoholische als non-alcoholische producten aan." Dit uniek gegeven benoemt de respondent bijgevolg als voordeel van diversificatie. Daarnaast haalt ze het aanspreken van een breed publiek doormiddel van een divers productgamma aan, als ook het realiseren van grotere naamsbekendheid. Het nadeel aan diversificatie is volgens de respondent het verdelen van de aandacht over de verschillende producten. Wat betreft het nemen van risico's geeft ze de volgende informatie aan: "Ik denk dat ik wel risico's durf nemen, zeker als hier geen bepaalde kosten aan vast hangen." Echter deelt ze ook het volgende mee: "Als er gigantische gevolgen voor het bedrijf aan vasthangen neem ik geen risico's."

Het vierde bedrijf uit de steekproef, bedrijf H. In bedrijf H werd de bedrijfsleiding overgedragen van de tweede generatie naar de derde generatie. Deze derde generatie bestaat uit een broer en een zus, die gezamenlijk de bedrijfsleiding overnamen van hun vader. De respondent, de overnemende zus, geeft aan dat er geen veranderingen zijn op vlak van diversificatiestrategie ten op zichte van de voorganger. Het bedrijf is wel op steeds opzoek naar opportuniteiten om te diversifiëren en uit te breiden. De respondent reageerde met volgende stelling: "Wij zijn altijd opzoek naar opportuniteiten om ons pakket nog te diversifiëren en te verbreden." Daarnaast deelt de respondent mee dat ze op zoek zijn naar opportuniteiten binnen hun eigen sector, namelijk de bouwsector. De reden van deze focus op de bouwsector is het uitgebouwde netwerk dat zich tot deze sector beperkt. Verder geeft de respondent aan dat er wordt gefocust op complementaire diensten en producten. Zo hebben ze bijvoorbeeld een lichtgewicht vloer. Door deze lichtgewicht vloer zijn ze ook op buitenlandse markten zoals Nederland, Luxemburg en Saudi-Arabië actief. Voor de activiteiten in de bouwsector is het bedrijf enkel op de Belgische markt actief. De respondent geeft het volgende mee met betrekking tot voordelen van diversificatie: "Beter bestand zijn tegen zaken zoals oorlog en corona, wat we de afgelopen jaren hebben meegemaakt. Als je dan op verschillende vlakken actief bent kan je je risico spreiden." Daarnaast vertelt de respondent dat diversificatie ook kan zorgen voor verlies van focus en dat men niet kan uitblinken in een bepaald iets. Wat betreft risico neemt de respondent berekende risico's in tegenstelling tot de familie die terughoudender is in het nemen van risico's. Dat blijkt uit volgende stelling: "Ik neem berekende risico's graag, maar als familie zijn wij iets of wat risico-avers, denk ik."

Bedrijf S is het vijfde geselecteerde familiebedrijf in dit onderzoek. Dit familiebedrijf is actief in de juwelen- en horlogesector. De respondent deelt het volgende over deze sector: "Wij zitten in een sector waar in België bijna enkel familiebedrijven actief zijn. Het is een aparte sector met een aparte

sfeer.” De respondent maakt deel uit van de vierde generatie. Weldra zal zij samen met haar broer de bedrijfsleiding volledig overnemen van hun ouders, die deel uitmaken van de derde generatie. Bedrijf S verkoopt verschillende juwelen en horloges, maar heeft ook een dienst na verkoop. Deze dienst na verkoop bestaat uit onder andere herstellings- of vervangingswerken in het eigen atelier. De onderneming kende onder leiding van de tweede generatie een sterke groei, voornamelijk dankzij de uitbreiding van het productgamma en de herlokalisering van de winkel. Onder leiding van de derde generatie ging de onderneming zich mee toeleggen op het luxesegment in de juwelen- en horlogesector. Deze focus op het luxesegment wil de vierde generatie behouden naar de toekomst. Sinds kort heeft het bedrijf er een tweede locatie bij. Deze locatie beschikt over een eventruimte. De respondent deelt het volgende over deze eventruimte: “Wij hebben sinds een paar jaar ook een nieuw pand, waar we een eventruimte hebben. Hier organiseren wij events zoals lunch, recepties in samenwerking met een merk. Wij willen wel graag in de toekomst samenwerken met hotels en gidsen om toeristen te ontvangen en workshops te geven. Maar ook voor bedrijven of teambuildings.”

Gedurende het bestaan van dit familiebedrijf hebben er geen fusies of overnames plaats gevonden. De beslissingsbevoegdheid ligt in handen van de ouders en de twee overnemende kinderen. Zij nemen samen de beslissingen omtrent diversificatie op basis van de trends die er waarneembaar zijn, op basis van eigen ervaringen en hun cliënteel, maar ook op basis van wat de concurrentie doet. In de toekomst zullen broer en zus de volledige bedrijfsleiding overnemen en verdere beslissingen nemen omtrent diversificatie voor het familiebedrijf. Voordelen van diversificatie benoemt de respondent dat de dienst na verkoop niet het verdienmodel van de onderneming is, maar dat het wel bijdraagt door het familiebedrijf onder de aandacht te brengen. Daarnaast geeft ze aan dat deze dienst de kernactiviteit van de het familiebedrijf ondersteunt. Over mogelijke nadelen van diversificatie vertelt de respondent het volgende: “Natuurlijk, je steekt er heel wat tijd en energie in voor iets waar je niet direct veel aan kan verdienen of profijt uit haalt. Wel op lange termijn. Ik zie dit niet echt als een nadeel. Dat is soms wel frustrerend. Als je met iets nieuws begint is het natuurlijk een leercurve, maar dat hoort erbij.” Wat betreft de houding tegenover risico geeft de respondent net als de andere respondenten aan dat er berekende risico’s worden genomen. Aanvullend geeft ze het volgende mee: Het is altijd een afweging tussen het risico, het profijt eraan verbonden en hoe noodzakelijk het is.”

4.3 Verschillen in diversificatiestrategie tussen een familiale en niet-familiale opvolger

In de literatuur bleken er heel wat verschillen te zijn wat betreft diversificatiestrategie van een familiale opvolger ten opzichte van een niet-opvolger. Zo blijkt dat niet-familiale opvolgers een participatieve leiderschapstijl hanteren en meer taken delegeren. Ze zouden situaties op een objectievere manier benaderen en zich minder te laten beïnvloeden door emoties (Kelleci et al., 2019). Daarnaast stelt de literatuur dat niet-familiale opvolgers minder lange termijn georiënteerd zijn en zichzelf willen bewijzen en bijgevolg risicovollere projecten aangaan (Huybrechts et al., 2013).

Zoals eerder aangegeven werd het onderzoek geconfronteerd met verschillende uitdagingen, zoals het vinden van respondenten die voldeden aan de selectiecriteria en tijd wilden vrij maken en bereidwilligheid toonde om aan het onderzoek mee te werken. Om deze redenen maakt slechts één niet-familiale opvolger deel uit van de theoretische steekproeftrekking. Volgende bevindingen zijn bijgevolg gebaseerd op basis van informatie van deze respondent.

In bedrijf E werd er een externe opvolger aangesteld om de bedrijfsleiding in het familiebedrijf over te nemen. Op basis van de interviewdata is vast te stellen dat in bedrijf E een verandering op vlak van diversificatiestrategie werd aangebracht, met name in het bepalen van de strategie. Sinds deze respondent de bedrijfsleiding overnam werden er verschillende comités opgericht, waaronder het strategisch comité. In dit strategische comité zetelen twee externe leden, een familiale aandeelhouder van de tweede generatie, een familiale aandeelhouders van de derde generatie, de commercieel directeur, de salesverantwoordelijke, de gedelegeerde bestuur en de technisch directeur. Het comité maakt een voorstel op met betrekking tot onder andere de diversificatiestrategie. Verder wordt dit voorstel voorgelegd aan de financieel directeur om de haalbaarheid na te gaan. Vervolgens wordt het voorstel door de Raad van Bestuur doorgenomen al verkrijgt het al dan niet de goedkeuring. De voorstellen van het strategisch comité komen tot stand op basis van macro-economische factoren. De respondent deelde het volgende hierover: "Momenteel zijn er heel wat macro-economische factoren die een zware impact op ons hebben. Wij hebben nu op korte termijn te maken gekregen met hoge inflatie van de lonen en sterke stijgingen in de energieprijzen. Deze factoren bepalen mee de strategie." Daarnaast haalt hij ook duurzaamheid aan als bepalende factor voor de strategie via volgende stelling: "Cement is een heel CO2 intensief product. Wereldwijd veroorzaakt cement heel wat CO2 uitstoot wereldwijd. Ook de betonstop is maatschappelijk gezien positief, maar dit heeft wel een impact op het bedrijf en de sector."

In tegenstelling tot de externe opvolger, vertelden de familiale opvolgers dat er geen veranderingen hebben plaatsgevonden sinds hun aanstelling op vlak van strategiewijziging met invloed op de diversificatiestrategie van het familiebedrijf. Ook naar de toekomst toe geven de familiale opvolgers aan niet de ambitie te hebben om de diversificatiestrategie te wijzigen.

4.4 De invloed van diversificatiestrategie op bedrijfsprestaties

De bevindingen omtrent de invloed van diversificatie op de prestaties zijn verdeeld in de literatuur. Echter blijkt dat de manier waarop men diversifieert invloed heeft op de prestaties. De voorkeur van familiebedrijven om aan gerelateerde diversificatie te doen zou volgens de literatuur een positiever effect op hun bedrijfsprestaties dan wanneer ze niet-gerelateerde diversificatie zouden verkiezen. De voorkeur voor gerelateerde diversificatie in familiebedrijven wordt beaamt door de bedrijven in de theoretische steekproeftrekking van dit onderzoek. De respondenten stelden zich terughoudend op wat betreft de bevraging van hun prestaties. Om deze reden is er aanvullend onderzoek gedaan op basis van de gepubliceerde jaarrekeningen om de berekening mogelijk te maken van enkele

financiële maatstaven. Ondanks het samenleggen van de informatie verkregen uit de interviews met de informatie verkregen uit de financiële maatstaven kan er echter geen conclusie getrokken worden die de verdeeldheid in de literatuur weg neemt.

Bedrijf D, waar de leiding overgedragen werd naar de derde generatie, geeft aan dat er structurele veranderingen hebben plaatsgevonden, verbeteringen zijn aangebracht processen en het personeelsbeleid werd aangepakt.

Respondent 2, die bedrijf E als externe opvolger vertegenwoordigt, geeft aan dat hij nog niet lang genoeg de bedrijfsleiding heeft overgenomen om te oordelen over de prestaties van de onderneming. Echter hoopt hij wel in de toekomst een positieve impact waar te nemen van de veranderingen die hij nog wenst door te voeren op de prestaties van het familiebedrijf. Daarnaast geeft hij aan dat er interne veranderingen alvast zijn gebeurd om de rendabiliteit en structuur aan te pakken. Deze veranderingen waren volgens de respondent nodig omdat het niet goed ging met het familiebedrijf. Respondent 3 geeft aan dat het moeilijk is om al wat te besluiten over hoe het met de bedrijfsprestaties gesteld is omdat het familiebedrijf zich terug in een start-upfase bevindt. De respondent gaf het volgende aan: "Wij hebben vier jaar gewerkt zonder enige bron van inkomsten." Ook op vlak van verschillen in bedrijfsprestaties ten opzichte van de voorganger geeft de respondent aan dat dit moeilijk te beoordelen is.

Net als bedrijven E en F, geeft bedrijf H aan dat het niet makkelijk is te oordelen over de bedrijfsprestaties. Volgende stelling van respondent 4 sluit hierbij aan: "Op dit moment is het geen makkelijke tijd". De overname van het techniekbedrijf zorgde ervoor dat de bedrijfsprestaties er een stuk op achteruit gingen. De respondent deelt daarnaast het volgende mee over de bedrijfsprestaties: "Op lange termijn is er nog geen man over boord." Wat betreft de vergelijking van de bedrijfsprestaties onder leiding de overnemende generatie ten opzichte van de overdragende generatie vertelt deze respondent het volgende: "Op dit moment is dat een moeilijke periode om te beoordelen. Er zijn in het verleden afwisselend heel erg goede en minder goede periodes geweest. Dat gaat op en af. Op dit moment is het moeilijk sturen."

Respondent 5 haalt aan dat het familiebedrijf is kunnen blijven groeien de laatste jaren omdat de luxesector het erg goed doet ondanks corona. Daarnaast haalt de respondent aan dat de nieuwe locatie ook bij heeft gedragen tot de verdere groei van de onderneming.

Gezien de beperkte informatie die uit de interviews naar voren kwam wat betreft de bedrijfsprestatie en het verband met de diversificatiestrategie, werden de gepubliceerde jaarrekeningen van de geselecteerde bedrijven geraadpleegd om de financiële ratio's te berekenen. Als eerste financiële ratio wordt de netto rendabiliteit van het totaal der activa voor belastingen berekend. Deze ratio is bedoeld om de rendabiliteit van de totale activa te bepalen en wordt berekend door het netto resultaat na niet-kaskosten te relateren aan het totaal der activa (Merchant & Van der Stede, 2017). Concreet geeft deze ratio aan hoeveel winst, voor belastingen en rente, er wordt gegenereerd per

euro geïnvesteerde middelen. Deze ratio kent bijgevolg best een zo hoog mogelijke waarde. Om een beter begrip te verkrijgen wat deze ratio juist impliceert voor een bepaalde onderneming dient ook de bruto rendabiliteit van het totaal der activa voor belastingen berekend te worden. Op die manier kan inzicht verkregen worden in de impact van de kaskosten op de rendabiliteit (Cucculelli & Micucci, 2008). In Tabel 4 zal er naar deze ratio verwezen worden met ROA, dat staat voor return on assets. Voor de berekening van de bruto rendabiliteit van de totale activa zal er verwezen worden naar ROA(b), terwijl er voor de netto rendabiliteit van de totale activa zal verwezen worden naar ROA(n).

Naast de rendabiliteit van de totale activa, zal ook de netto verkoopmarge voor belastingen als financiële ratio berekend worden. Deze ratio geeft het percentage van de omzet dat overblijft, nadat het bedrijf de kostprijs. De bruto verkoopmarge zegt wat over de efficiënte van de onderneming. Bijgevolg is de bruto verkoopmarge voor belastingen dan ook best zo hoog mogelijk. De ratio wordt berekend door het bruto bedrijfsresultaat voor niet-kaskosten te relateren aan de verkopen. Echter houdt de ratio geen rekening met de eventuele afschrijvingen, waardeverminderingen of voorzieningen (Cucculelli & Micucci, 2008). In Tabel 4 zal er naar deze ratio verwezen worden met ROS, dat staat voor return on sales.

De financiële ratio's werden gekozen op basis bevinden uit de literatuur omtrent successie en bedrijfsprestaties . De gekozen financiële maatstaven worden veelal gebruikt in de beoordeling van financiële prestaties van ondernemingen nadat successie heeft plaatsgevonden (Cucculelli & Micucci, 2008). Daarnaast worden deze financiële maatstaven veelal gebruikt in de bedrijfswereld om een oordeel te vellen over de prestaties van een onderneming, waardoor er een goed begrip is over wat deze financiële maatstaven weergeven (Merchant & Van der Stede, 2017). In Tabel 4 is een overzicht weergegeven van de berekende financiële maatstaven voor elk van de familiebedrijven die deel uitmaken van de theoretische steekproeftrekking.

Tabel 4

Bedrijf	Opvolger	Jaar van overdracht	Voor opvolging		Na opvolging	
Bedrijf D	Familiaal	2017	2015	2016	2017	2018
			ROA(b) = 6,66%	ROA(b) = 6,56%	ROA(b) = 6,87%	ROA(b) = 5,73%
			ROA(n) = 0,30%	ROA(n) = 0,46%	ROA(n) = 0,98%	ROA(n) = -0,63%
			ROS = 3,85%	ROS = 2,87%	ROS = 4,34%	ROS = 3,28%
Bedrijf E	Niet-familiaal	2023	2021	2022	2023	2024
			ROA(b) = 4,89%	ROA(b) = 3,92%	/	/
			ROA(n) = 1,74%	ROA(n) = 0,78%	/	/
			ROS = 2,90%	ROS = 4,34%	/	/
Bedrijf F	Familiaal	2021	2020	2021	2022	2023
			ROA(b) = -25,49%	ROA(b) = -19,03%	ROA(b) = -20,70%	/
			ROA(n) = -25,49%	ROA(n) = -19,03%	ROA(n) = -30,79%	/
			ROS = /	ROS = /	ROS = /	/
Bedrijf H	Familiaal	2017	2015	2016	2017	2018
			ROA(b) = 16,85%	ROA(b) = 10,42%	ROA(b) = 5,01%	ROA(b) = 8,49%
			ROA (n) = 1,46%	ROA (n) = 8,40%	ROA (n) = 5,85%	ROA (n) = 6,83%
			ROS = 9,95%	ROS = 5,43%	ROS = 3,37%	ROS = 5,05%
Bedrijf S	Familiaal	2018	2016	2017	2018	2019
			ROA(b) = 8,04%	ROA(b) = 0,82%	ROA(b) = 4,55%	ROA(b) = 2,04%
			ROA(n) = 5,48%	ROA(n) = -1,19%	ROA(n) = 1,42%	ROA(n) = -0,04%
			ROS = /	ROS = /	ROS = /	ROS = /

Om een uitspraak te kunnen doen over de financiële maatstaven is er gekeken naar een periode van vier boekjaren: twee boekjaren voor de overdracht van de bedrijfsleiding naar de opvolger en twee jaar na de overdracht. Hoewel de maatstaven voor de familiebedrijven over het algemeen erg afwisselend zijn kunnen deze fluctuaties niet meteen in verband gebracht worden met de diversificatiestrategie die het familiebedrijf hanteert. Overnames of productontwikkeling vonden plaats voor de overdracht van het familiebedrijf aan de volgende generatie. Gezien het feit dat de meerderheid van de respondenten nog maar sinds kort het roer hebben overgenomen van de vorige generatie is er nog niet voldoende tijd verstreken om een uitspraak te doen over de invloed van deze successie op de bedrijfsprestaties. Wél komt in de literatuur naar voren dat overdracht in familiebedrijven er doorgaans kan voor zorgen dat de bedrijfsprestaties in eerste instantie een daling kennen. Voor de familiebedrijven in de theoretische steekproeftrekking van dit onderzoek is deze daling niet van toepassing voor elk familiebedrijf. Bijvoorbeeld bedrijf H toont na intrede van de familiale opvolgers een stijging in de berekende financiële cijfers. Echter wil dit niet automatisch zeggen dat deze stijging afkomstig is van de overdracht naar de volgende generatie. Kortom is de informatie verkregen van de respondenten met aanvulling van de berekende financiële maatstaven onvoldoende om een concluderende uitspraak te doen over de invloed van succesie en diversificatie op de bedrijfsprestaties van de familiebedrijven die deel uitmaken van de theoretische steekproeftrekking.

Voor bedrijf D valt op dat in 2018 er een negatieve netto rendabiliteit van het totaal der activa is en een daling van de bruto rendabiliteit van het totaal der activa. Dit kan mogelijks wijzen op een toename van de niet-kaskosten zoals afschrijvingen of waardeverminderingen. Voor bedrijf E kan ook een sterke daling in netto rendabiliteit van het totaal der activa worden vastgesteld. Ook hier kan deze mogelijks verklaard worden door investeringen in activa, zoals een nieuwe machine om aan productontwikkeling te doen. Maar kan evenzeer verklaard worden door waardeverminderingen, bijvoorbeeld een voorraad die minder waard werd omwille van een daling in de marktprijs. Daarnaast is er een toename van de bruto verkoopmarge vast te stellen. Deze stijging kan te verklaren zijn door toename in efficiënte op vlak van productiekosten en kosten voor de verhandeling van de goederen. Bedrijf F kent negatieve rendabiliteitsratio's. Dit wijst er mogelijks op dat er nog geen winst gerealiseerd kon worden met de geïnvesteerde middelen. Voor bedrijf F dat zich in een start-up fase bevindt is dit niet meteen een verontrustend resultaat, zolang deze ratio's na verloop van tijd evolueren naar een positieve waarde zodat continuïteitsproblemen vermeden kunnen worden. Bedrijf H kent een daling van de financiële ratio's in het jaar van familiale overdracht van bedrijfsleiding in het familiebedrijf. Het boekjaar volgend op de overdracht is er een stijging van de ratio's vast te stellen wat mogelijks wijst op een vooruitgang op vlak van rendabiliteit en kostenefficiëntie. Tot slot heeft bedrijf S net erg afwisselende ratio's. Een daling in bruto en netto rendabiliteit van het totaal der activa kan mogelijks wijzen een toename aan activa, wat gepaard gaat met toename van afschrijvingen. In het boekjaar voor toetreding is er een sterke daling in de ratio's vast stellen. Echter in het boekjaar van de toetreding zelf nam de rendabiliteit weer sterk toe.

Niet voor alle ondernemingen was het mogelijk om elke financiële ratio te berekenen. Voor bedrijf E, waar de bedrijfsleiding in 2023 werd overgedragen, is er nog geen jaarrekening beschikbaar voor het boekjaar van overdracht of het boekjaar volgend op de overdracht. Voor bedrijf F, tradde de respondent toe tot het familiebedrijf in 2021. De overdracht van de bedrijfsleiding heeft nog niet volledig plaatsgevonden, om deze reden wordt het jaar van toetreding van de respondent die later de bedrijfsleiding zal overnemen beschouwd als jaar van overdracht. Dit jaar werd gekozen omdat de respondent aangaf dat zij al reeds mee de strategie van het familiebedrijf bepaalt. Gezien deze onderneming nog een in start-up fase zit, was het niet mogelijk om twee boekjaren voor toetreding van de toekomstige CEO te kijken. De jaarrekeningen waren slechts ter beschikking vanaf boekjaar 2020. Verder is het voor deze onderneming niet mogelijk om de bruto verkoopmarge te berekenen gezien er geen omzet in de jaarrekeningen is terug te vinden. Ook voor onderneming S is er geen omzet terug te vinden onder de code in het MAR om de bruto verkoopmarge te berekenen.

5. Discussie

In dit onderdeel zullen de algemene conclusies beschreven worden aan de hand van de verkregen onderzoeksresultaten en hoe deze overeenstemmen met of tegenstrijdig zijn aan inzichten uit de literatuur. Vervolgens zullen de beperkingen van het onderzoek besproken worden, alsook suggesties voor toekomstig onderzoek.

5.1 Algemene conclusies

In onderstaande paragrafen zullen de bevindingen uit het onderzoek met de geselecteerde familiebedrijven besproken worden aan de hand van inzichten uit de literatuur. Eerst zal er ingegaan worden op waarom, hoe en in welke mate de familiebedrijven diversifiëren. Daarna zullen de generatieverschillen, alsook de verschillen tussen familiale en niet-familiale opvolgers besproken worden. Tot slot zal er ingegaan worden op de invloed van diversificatie en successie op de bedrijfsprestaties.

5.1.1 Diversificatie

Uit de literatuur blijkt dat familiebedrijven diversifiëren om hun bedrijfsrisico te reduceren of te spreiden (Gomez-Mejia et al., 2010). Volgens een studie van Amit en Livnat (1988) kan er een onderscheid gemaakt worden tussen twee groepen van motieven: synergetische motieven en financiële motieven (Amit & Livnat, 1988). Wat betreft het synergiemotief, kiezen familiebedrijven om te diversifiëren omdat zij op die manier synergie tussen de verschillende departementen of bedrijven kunnen realiseren. Deze synergie kan op zijn beurt schaalvoordelen op leveren. Deze motivatie om te diversifiëren is bij verschillende van de bedrijven uit de steekproef vast te stellen. De familiebedrijven breiden hun productgamma uit met gerelateerde producten of nemen gelijkaardige ondernemingen over om te kunnen groeien. Familiebedrijven die verschillende activiteiten uitvoeren kunnen een ruimer aanbod van producten en diensten aanbieden aan hun cliënteel. Dit kan als voordeel ervaren worden door hun huidige klanten, maar ook door nieuwe potentiële klanten (Amit & Livnat, 1988). Verschillende bedrijven uit het onderzoek geven aan dat ze diversifiëren door een breed productgamma aan te bieden. Op die manier willen ze een breder publiek aantrekken, maar ook meer naamsbekendheid realiseren. Daarnaast geeft respondent 2 aan dat hij diversificatie ziet als manier om het marktaandeel te behouden en mogelijks te vergroten.

Diversifiëren kan enerzijds door middel van gerelateerde of ongerelateerde diversificatie (Hernández-Trasobares & Galve-Górriz, 2020), anderzijds door naast actief te zijn op de binnenlandse markt ook naar de internationale markten te trekken (Gomez-Mejia et al., 2010). Bij gerelateerde diversificatie kan het familiebedrijf gebruik maken van de synergieën tussen de oorspronkelijke activiteiten bij nieuwe gerelateerde activiteiten. Bijkomend zal gerelateerde diversificatie vaak minder hoge kosten met zich meebrengen en minder onzekerheid. Familieleden die veel kapitaal in het familiebedrijf hebben geïnvesteerd, zullen dan ook een sterkere voorkeur hebben voor deze vorm van diversificatie

(Hernández-Trasobares & Galve-Górriz, 2020). Deze voorkeur is ook vast te stellen bij de familiebedrijven die deelnamen aan het onderzoek. De familiebedrijven blijken te opteren voor gerelateerde diversificatie in de vorm van productontwikkeling en door middel van overnames van gelijkaardige of complementaire ondernemingen.

Naast het onderscheid tussen gerelateerde of ongerelateerde diversificatie, is er ook een onderscheid in de markten waarin men zal diversifiëren. Er kan enerzijds gekozen worden om nieuwe binnenlandse markten te betreden of anderzijds om internationale markten op te zoeken (Gomez-Mejia et al., 2010). De familiebedrijven die onderdeel vormen van de theoretische steekproeftrekking blijken voornamelijk actief te zijn op binnenlandse markten. Echter, toont bedrijf F ambitie om naar de toekomst toe de producten te exporteren en daarmee te diversifiëren naar naburige landen. Ook Bedrijf H benadert met een van haar producten internationale markten door te exporteren naar een land in het Zuid-Oosten. Een verklaring voor de beperkte internationale diversificatie in dit onderzoek is mogelijks de aard van producten en diensten die de bedrijven in de theoretische steekproeftrekking aanbieden. Zo zijn verschillende van de familiebedrijven actief in de bouwsector waarbij de producten niet eenvoudig te transporteren zijn naar buitenlandse markten. Daarnaast blijkt uit de literatuur dat familiebedrijven vaak sterke netwerken ontwikkeld hebben in het binnenland, maar dat er voor internationale diversificatie nood is aan nieuwe connecties. Internationale diversificatie vereist namelijk toegang tot buitenlandse belanghebbenden, middelen en instellingen. Deze nood kan internationale diversificatie belemmeren, alsook een reden zijn om te opteren voor binnenlandse diversificatie in familiebedrijven (Gomez-Mejia et al., 2010). Dit inzicht uit de literatuur wordt bevestigd door een van de respondenten met volgende stelling: "Ons netwerk bevindt zich volledig in de bouwsector. Wij zijn meer gericht op complementaire producten en diensten."

Wat betreft de mate van diversificatie blijkt uit de literatuur dat dit afhankelijk is van de familiale betrokkenheid. Uit onderzoek van Muñoz-Bullon (2018) blijkt hoe groter de mate van familiale eigendom, hoe lager de mate van diversificatie. Met als gevolg, dat de mate van diversificatie lager is in familiebedrijven waarvan een aanzienlijk deel van de aandelen in handen is van de familie (Muñoz-Bullon et al., 2018). Uit het onderzoek van Muñoz-Bullon (2018) blijkt dat de beslissingsbevoegdheid over de strategie van het familiebedrijf en bijgevolg over de diversificatiestrategie bij het familiale management ligt in de bedrijven waar er een familiale opvolger werd aangeduid of zal aangeduid worden in de toekomst (Muñoz-Bullon et al., 2018). In het familiebedrijf uit de theoretische steekproeftrekking, waar een niet-familiale CEO de bedrijfsleiding heeft overgenomen, is dit echter anders. In dit familiebedrijf, bedrijf E, werd er door de externe CEO een strategisch comité opgericht. Dit strategische comité maakt een concreet voorstel voor strategische plannen in de toekomst en dus ook wat betreft de diversificatiestrategie. De familiale aandeelhouders krijgen inspraak in de strategie via de Raad van Bestuur waar zij deel van uit maken. Deze Raad van Bestuur heeft de mogelijkheid om een voorstel van het strategische comité al dan niet te aanvaarden of eventuele wijzigingen aan te brengen. Op deze manier ligt de beslissingsbevoegdheid over de strategie in het familiebedrijf met een niet-familiale opvolger niet enkel bij de familiale aandeelhouders, wat wel het geval bleek in de bedrijven uit de theoretische steekproeftrekking met een familiale opvolger.

5.1.2 Diversificatie en successie

In de literatuur blijkt dat er verschillende houdingen en visies zijn die de overnemende generaties onderscheiden van de voorgaande generatie (Chou & Shih, 2020). Volgens een studie van Muñoz-Bullon (2018) zullen familiebedrijven die door de eerste generatie worden geleid in mindere mate diversifiëren ten opzichte van latere generaties (Muñoz-Bullon et al., 2018). Verder blijkt ook dat de eerste generatie in familiebedrijven wanneer ze toch diversifiëren vaak in significant lagere mate diversificatie hanteren (Muñoz-Bullon et al., 2018). Dit kan te maken hebben met de levenscyclusfase waarin het familiebedrijf zich bevindt. Diversificatie is eerder beperkt in de eerste fases in de bedrijfslevenscyclus, maar de mogelijkheid om te diversifiëren zal toenemen naar mate de onderneming groeit (Zellweger, 2017). Familiebedrijven kunnen onder andere transgenerationale waarde creëren door te investeren (Zellweger, 2017). Een mogelijkheid om deze waarde te realiseren is via diversificatie in de vorm van het aankopen van aandelen in een bestaande onderneming die potentiële groei vertoont of via overnames en fusies (Zellweger, 2017). Dit bevestigt ook dit onderzoek. Zo kennen verschillende bedrijven een sterke groei onder leiding van de tweede en derde generatie door middel van overnames. De gerelateerde bedrijven die werden overgenomen geven aan dat de familiebedrijven uit de steekproef de voorkeur geven aan gerelateerde diversificatie zoals in de literatuur ook gesteld wordt. Daarnaast kunnen familiebedrijven ook transgenerationale waarde creëren door te opteren voor interne productontwikkeling (Kotler et al., 2022). Ook dit wordt bevestigd door de familiebedrijven in dit onderzoek. De familiebedrijven die meewerkten aan dit onderzoek gaven aan dat ze via productontwikkeling, in de vorm nieuwe gelijkaardige of complementaire producten, hun productgamma konden uitbreiden. Heel wat van de familiebedrijven beschikken over een uitgebreid productportfolio waarmee ze hun klanten kunnen bedienen. Enkel familiebedrijven focussen zich niet enkel op de private markt, maar ook op de openbare sector.

Naast generatieverschillen kunnen er ook verschillen zijn, tussen een familiale of een niet-familiale opvolger, die invloed hebben op de diversificatiestrategie van het familiebedrijf. Uit de literatuur blijkt dat er verschillen op vlak van persoonlijkheidskenmerken en risicoprofiel vastgesteld kunnen worden (Kelleci et al., 2019). Niet-familiale opvolgers zijn gekenmerkt door andere persoonlijkheidskenmerken in vergelijking met familiale CEO's. Zo hanteren externe CEO's een democratischere aanpak (Kelleci et al., 2019). Bij deze democratische aanpak sluit de participatieve leiderschapstijl aan. Niet-familiale CEO's delegeren meer taken en hebben meer vertrouwen in de mensen rondom hen. Ze hanteren een rationale managementstijl, waarbij ze situaties op een meer objectieve wijze benaderen. Verder laten niet-familiale CEO's hun gedrag minder beïnvloeden door emoties, maar eerder door economische financiële logica (Kelleci et al., 2019). Deze bevindingen sluiten aan met wat de respondenten mee geven in het onderzoek. Zo geeft respondent 2 aan dat hij een democratische vorm van leiderschap hanteert. Respondent 5 geeft daarnaast het volgende aan: "Familiebedrijven die in dezelfde familie blijven, nemen minder snel risico's en diversifiëren ook minder snel. Je hebt de traditie, je kijkt op een ander manier naar het bedrijf dan een externe partij. Je bedrijf is je familie, er zit veel meer emotie in. Een externe partij zal misschien wel sneller oordelen dat er gediversifieerd moet worden. Als familiebedrijf ga je ook kijken naar andere dingen dan enkel de cijfers." Ondanks de inzichten vanuit de literatuur over verschillen in persoonlijkheidskenmerken

tussen familiale en niet-familiale CEO's, is de invloed van deze verschillen in persoonlijkheid op gekozen diversificatiestrategie nog onduidelijk. Toekomstig onderzoek naar de invloed van persoonlijkheidskenmerken op de diversificatiestrategie kan inzichten opleveren of verschillen in persoonlijkheidskenmerken tussen familiale en niet-familiale opvolgers ook leiden tot verschillen in diversificatiestrategie.

Wat betreft het risicoprofiel komt in de literatuur naar voren dat familiale en niet-familiale opvolgers een ander risicoprofiel hebben (Huybrechts et al., 2013). Verschillen in risicoprofiel kunnen gelinkt worden met de mate van financiële, psychologische en socio-emotionele betrokkenheid met het familiebedrijf (Kelleci et al., 2019). Echter geven de respondenten unaniem aan dat zij berekende risico's nemen. Op basis van deze informatie uit dit onderzoek, waarbij de theoretische steekproef slechts één externe opvolger bevatte, kan er bijgevolg niet besloten worden dat er een verschil is tussen familiale en niet-familiale opvolgers op vlak van hun risicoprofiel. Daarnaast blijkt dat familiale opvolgers zichzelf beschouwen als onderdeel van het familiebedrijf en denken op lange termijn (Hiebl & Li, 2020). Het doel van deze interne opvolger is dan ook om het duurzaam voortbestaan van het familiebedrijf op lange termijn te verzekeren en de controle te behouden (Hiebl & Li, 2020). Dit doel sluit aan bij het transgenerationale perspectief dat sterk heerst in familiebedrijven (Zellweger, 2017). Het lange termijn perspectief in familiebedrijven wordt bevestigd door de respondenten uit het onderzoek. Zo geeft een van de respondenten het volgende aan: "Familiebedrijven denken veel vaker op lange termijn en zijn erg trots op hun roots." Een andere respondent beaamt ook het lange termijn denken in familiebedrijven met volgende stelling: "Als het bedrijf nog in de familie zit neem je meer beslissingen op lange termijn die heel doordacht zijn." Daarnaast komt ook de transgenerationale visie sterk naar voren. Een van de respondenten bekrachtigt dit met volgende stellingen: "Papa is altijd radicaal tegen een externe CEO geweest", "Papa en mama hebben altijd gehoopt dat het binnen de familie bleef. Voor ons was dat ook niet meer als normaal."

Men kan concluderen dat familiebedrijven sterk groeien en in grotere mate aan diversificatie doen onder leiding van de tweede of derde generatie. De levenscyclus van het familiebedrijf, alsook de transgenerationale visie om waarde te creëren en de dynastie verder te zetten, zijn op basis van de literatuur en het onderzoek de belangrijkste redenen waarom er in grotere mate aan diversificatie wordt gedaan onder leiding van een volgende generatie. Daarnaast zijn er heel wat verschillen die in de literatuur benoemd worden tussen de diversificatiestrategie van een familiale opvolger ten opzichte van een niet-familiale opvolger. Van de verschillen, benoemd in de literatuur, zijn er slechts enkele waar te nemen in de geringe theoretische steekproeftrekking van dit onderzoek. Op vlak van leiderschapstijl bleek uit het onderzoek dat de familiale opvolgers een familiale vorm van leiderschap hanteren. De niet-familiale opvolger geeft aan een democratische leiderschapstijl te hanteren. In de voorafgaande literatuurstudie kwam naar voren dat een familiale opvolger en een niet-familiale opvolger verschillen tonen op vlak van leiderschapstijl. Echter bestond de theoretische steekproeftrekking omwille het gebrek aan tijd of breedwilligheid slechts uit één externe opvolger, hierdoor zijn er geen significanten bevindingen vast te stellen op vlak van leiderschapstijl. Wel geeft de niet-familiale respondent aan dat hij een democratische leiderschapstijl hanteert. Een van de familiale opvolgers onder de respondenten gaf aan dat zij in het familiebedrijf een familiaile

leiderschapstijl hanteren. Wat betreft verschillen op vlak van risicoprofiel geven de respondenten unaniem aan dat zij berekende risico's nemen in het familiebedrijf. Voor de steekproef is bijgevolg geen onderscheid te maken tussen het risicoprofiel van een familiale opvolger en een niet-familiale opvolger. Wel bevestigt het onderzoek dat een niet-familiale opvolger objectievere redenering hanteert. Een niet-familiale opvolger zal op basis van economische financiële logica beslissingen nemen en zich minder door emoties laten beïnvloeden bij het nemen van beslissingen.

5.1.3 Diversificatie en bedrijfsprestaties

Diversificatie kan een impact hebben op de bedrijfsprestaties van een onderneming en de bedrijfsprestaties kunnen simultaan invloed hebben op diversificatie (Park & Jang, 2013). Familiebedrijven kunnen hun prestaties verbeteren door te investeren in diversificatie (Weng & Chi, 2019). Familiebedrijven die transgenerationale waarde willen creëren kunnen dit doen door zich te concentreren op hun kernactiviteit of door te diversifiëren (Zellweger, 2017). Uit de literatuur blijkt verwante diversificatie effectief te zijn om de prestaties te verbeteren wanneer diversificatie schaalvoordelen met zich meebrengt op vlak van technologie of markten (Besanko et al., 2017). Effecten van diversificatie op de bedrijfsprestaties worden toegeschreven aan de manier waarop gediversifieerde ondernemingen hun middelen toewijzen. De effecten van diversificatie kunnen variëren doorheen te tijd als gevolg van veranderingen in economische omstandigheden of veranderingen in andere omgevingsfactoren (Schommer et al., 2019).

Uit de literatuurstudie bleek dat familiebedrijven volgend op de successie minder goede bedrijfsprestaties realiseren. Daarnaast bleek ook dat familiebedrijven onder leiding van een opvolgende generatie vaker en in grotere mate aan diversificatie doen. Om na te gaan of successie en de diversificatiestrategie in het familiebedrijf ook invloed had op de bedrijfsprestaties van de bedrijven in de theoretische steekproeftrekking werden in dit onderzoek de financiële maatstaven bruto en netto rendement van het totaal der activa, als ook naar de bruto verkoopmarges. Voor de bedrijven in de theoretische steekproeftrekking waren er heel wat schommelingen vast te stellen doorheen de jaren wat deze ratio's betreft. Een daling van de rendabiliteitsratio's kon mogelijks wijzen op een toename van niet-kaskosten zoals afschrijvingen die gepaard gaan bij investeringen in activa. Mogelijks heeft de onderneming geïnvesteerd in bijvoorbeeld een nieuw machinepark met het oog op het verbeteren van de verkoopmarge. Een toename in de rendabiliteitsratio wijst daarentegen op een toename van de winst die gerealiseerd kon worden met de geïnvesteerde middelen. De bruto verkoopmarge, is een financiële ratio die iets verteld over de mate van kostenefficiëntie voor de productie en verhandeling van goederen. Deze ratio was over het algemeen erg afwisselend bij de familiebedrijven waarvoor de berekening mogelijk was. Dit betekent mogelijks dat de familiebedrijven nog niet het optimale niveau van efficiëntie bereikt hebben en er bijgevolg ruimte is voor verbetering.

Op basis van de onderzoeksresultaten is er te weinig data voor handen om concrete uitspraken te doen om deelonderzoeksvraag 2: "In welke mate heeft de diversificatiestrategie van de opvolger invloed op de bedrijfsprestaties van een familiebedrijf?", te beantwoorden. Dit geeft een indicatie voor de nood aan toekomstig onderzoek.

5.2 Beperkingen

Gedurende het onderzoek kwamen er heel wat uitdagingen naar voren die beperkingen opleggen aan dit onderzoek. De eerste beperking van het onderzoek is de geringe steekproef. Het was een grote uitdaging om geschikte respondenten te vinden die bereid waren om mee te werken aan het onderzoek. Gezien de selectiecriteria om de juiste respondenten te vinden, namelijk CEO's van familiebedrijven, werd het aantal potentiële respondenten sterk gereduceerd. Daarnaast zorgde de combinatie van beperkte onderzoekstijd en de drukke agenda's van deze profielen vaak voor een mismatch. De agenda's van deze potentiële respondenten zijn al geruime tijd op voorhand bepaald. Met behulp van de promotor van deze masterproef konden vijf respondenten gevonden worden die bereid waren mee te werken aan het onderzoek.

De tweede beperking van het onderzoek sluit aan bij deze geringe steekproef. Door de moeilijkheid om de geschikte respondenten te vinden en de beperkte tijd van het onderzoek kon er slechts één niet-familiale opvolger gevonden worden die bereid was mee te werken aan dit onderzoek. Hierdoor kunnen er slechts erg beperkt uitspraken gedaan worden over inzichten uit de praktijk wat betreft de verschillen in diversificatiestrategie tussen een familiale en niet-familiale opvolger.

Een derde beperking van het onderzoek is de afhankelijkheid van de respondenten. Voor het verkrijgen van de nodige informatie om de onderzoeksvragen te beantwoorden is het onderzoek sterk afhankelijk van de informatie die de respondenten kunnen en willen delen over het familiebedrijf. De respondenten stelden zich terughouden op wanneer vragen met betrekking tot de bedrijfsprestaties werden gesteld. Om aan deze beperking tegemoet te komen is er beroep gedaan op alternatieve bronnen van informatie. Naast de interviews werden ook de websites van de familiebedrijven die deel uitmaken van de theoretische steekproeftrekking geanalyseerd om een eerste verkennend beeld te kunnen vormen van de diversificatiestrategie in de familiebedrijven. Om aan de geringe informatie omtrent de bedrijfsprestaties verkregen van de respondenten tegemoet te komen werden de gepubliceerde jaarrekeningen van de familiebedrijven uit de steekproef geraadpleegd om enkele financiële maatstaven te kunnen berekenen. De opzet van de berekening van financiële maatstaf was om inzicht te krijgen in de bedrijfsprestaties van de familiebedrijven voor en na overdracht aan de volgende generatie.

Een vierde beperking van het onderzoek houdt in dat enkel de overnemende generatie werd geïnterviewd. Hierdoor is er enkel informatie verkregen vanuit het perspectief van deze overnemende generatie over de verschillen in diversificatiestrategie ten opzichte van hun voorganger.

Tot slot is er nog een vijfde beperking in dit onderzoek, namelijk de geringe financiële data die voorhanden was om inzicht te verkrijgen in de impact van diversificatiestrategieën op de bedrijfsprestaties. Ook hier kwam de afhankelijkheid van de input van respondenten naar boven. De interviews leverde slechts beperkte inzichten op wat betreft de invloed van diversificatie op de bedrijfsprestaties. Om aan deze beperking tegemoet te komen werden de gepubliceerde jaarrekeningen bij de Nationale Bank van België geraadpleegd.

5.3 Toekomstig onderzoek

Uit onderzoek van Lambrecht en Molly (2011) blijkt dat familiebedrijven erg belangrijk zijn voor de Belgische economie (Lambrecht, 2011). Ze stellen namelijk vast dat 77 procent van alle bedrijven in België een familiebedrijf is. Dit stemt overeen met 123 000 familiebedrijven. Specifiek in Vlaanderen is maar liefst 78 procent van alle ondernemingen een familiebedrijf (Lambrecht, 2011). Daarnaast leveren familiebedrijven ook een grote bijdrage tot het bruto-binnenlandsproduct (BBP) stellen Lambrecht en Molly vast. Familiebedrijven in België realiseren één derde van het totale Belgische BBP. Dit stemt overeen met 102 miljard euro (Lambrecht, 2011). Op basis van de studie van Lambrecht en Molly (2011), de literatuur en beperkingen van dit onderzoek kan worden besloten dat diversificatie in familiebedrijven, alsook de invloed van successie op diversificatie in familiebedrijven extra aandacht verdienen in onderzoek.

Gezien de beperkingen van het onderzoek en het grote economische belang van familiebedrijven voor de Belgische economie is toekomstig onderzoek zeker nodig. Om aan de beperkingen van het onderzoek tegemoet te komen kan verder onderzoek gebeuren door eerst en vooral een grotere steekproef te selecteren. Deze steekproef bestaat best uit familiebedrijven uit verschillende sectoren, alsook uit verschillende provincies. Met het uitbreiden van de steekproef naar andere sectoren en provincies kan men nagaan welke resultaten sectorspecifiek zijn en welke inzichten algemeen geldend zijn wat betreft de diversificatie in familiebedrijven.

Daarnaast kan het uitbreiden van de steekproef ook zorgen dat de afhankelijkheid van de input van respondenten afneemt. Door een grote steekproeftrekking toe te passen zal er meer informatie verkregen worden, waardoor de informatie verkregen van een groter aantal respondenten kan bijdragen tot een breder begrip van het fenomeen diversificatie in familiebedrijven. Bijgevolg kan een grotere steekproef een grote bron aan informatie opleveren waarmee ontbrekende inzichten kunnen verkregen worden of huidige inzichten aangevuld kunnen worden.

Verder kan het zinvol zijn om in toekomstig onderzoek ook respondenten te selecteren van de overlatende generatie. Op die manier kan men tegemoet komen aan de beperking dat de inzichten in dit onderzoek verkregen werden op basis van de overnemende generatie. Door beide generaties te betrekken in het onderzoek kan een vollediger en breder begrip worden verkregen van diversificatie in familiebedrijven.

Tot slot, zou toekomstig onderzoek naar de impact van diversificatie op de bedrijfsprestaties in familiebedrijven van grote meerwaarde zijn voor de literatuur. Hoewel verschillende studies aantonen dat er een verandering plaats vindt in de financiële prestaties van familiebedrijven na successie, is er toch weinig geweten over de link tussen deze verandering in financiële prestaties en de diversificatiestrategie (Muñoz-Bullon et al., 2018; Rumelt, 1982). Om deze reden is er zeker verder onderzoek nodig naar het verband tussen bedrijfsprestaties en diversificatie. Dit verdere onderzoek met een kwantitatieve onderzoeksmethode kan mogelijk interessante inzichten opleveren wat betreft de invloed van diversificatie op de bedrijfsprestaties van familiebedrijven.

6. Bibliografie

- Amit, R., & Livnat, J. (1988). Diversification strategies, business cycles and economic performance. *Strategic management journal*, 9(2), 99-110. doi:10.1002/smj.4250090202
- Bennedsen, M., Nielsen, K. M., Perez-Gonzalez, F., & Wolfenzon, D. (2007). Inside the Family Firm: The Role of Families in Succession Decisions and Performance. *The Quarterly journal of economics*, 122(2), 647-691. doi:10.1162/qjec.122.2.647
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family business review*, 25(3), 258-279. doi:10.1177/0894486511435355
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2017). *Economics of strategy* (Seventh ed.). Hoboken, N.J: Wiley Custom.
- Blumentritt, T. P., Keyt, A. D., & Astrachan, J. H. (2007). Creating an Environment for Successful Nonfamily CEOs: An Exploratory Study of Good Principals. *Family business review*, 20(4), 321-335. doi:10.1111/j.1741-6248.2007.00102.x
- Brealey, R. A., Myers, S., & Marcus, A. J. (2020). *Fundamentals of corporate finance* (Tenth ed. Vol. 2020: 1). New York, N.Y: McGraw-Hill Education.
- Burk Woove, M. (2021). *Het marketingplan* (Vierde ed.). Amsterdam: Pearson.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*: sage.
- Chopard, K., & Przybylski, R. (2021). Case Studies.
- Chou, S.-C., & Shih, C.-J. (2020). Like father, like son? Diversification decision and related performance of family firm successors – Evidence from Taiwan. *The Quarterly review of economics and finance*, 75, 209-220. doi:10.1016/j.qref.2019.04.012
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(4), 19-39. doi:10.1177/104225879902300402
- Chung, H.-M. (2013). The role of family management and family ownership in diversification: The case of family business groups. *Asia Pacific journal of management*, 30(3), 871-891. doi:10.1007/s10490-012-9284-x
- Cucculelli, M., & Micucci, G. (2008). Family succession and firm performance: Evidence from Italian family firms. *Journal of corporate finance (Amsterdam, Netherlands)*, 14(1), 17-31. doi:10.1016/j.jcorpfin.2007.11.001
- Ducassy, I., & Prevot, F. (2010). The effects of family dynamics on diversification strategy: Empirical evidence from French companies. *Journal of family business strategy*, 1(4), 224-235. doi:10.1016/j.jfbs.2010.10.001
- Gibbs, G. (2007). The nature of qualitative analysis. *Analyzing qualitative data*, 1-9.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*: Routledge.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-Controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative science quarterly*, 52(1), 106-137. doi:10.2189/asqu.52.1.106
- Gomez-Mejia, L. R., Makri, M., & Kintana, M. L. (2010). Diversification Decisions in Family-Controlled Firms. *Journal of management studies*, 47(2), 223-252. doi:10.1111/j.1467-6486.2009.00889.x
- Hafner, C. (2021). Diversification in family firms: a systematic review of product and international diversification strategies. *Review of managerial science*, 15(3), 529-572. doi:10.1007/s11846-019-00352-5
- Hernández-Trasobares, A., & Galve-Górriz, C. (2020). Effects of family control on the degree and type of diversification: Empirical evidence for business groups. *Thunderbird international business review*, 62(1), 93-105. doi:10.1002/tie.22097
- Hiebl, M. R. W., & Li, Z. (2020). Non-family managers in family firms: review, integrative framework and future research agenda. *Review of managerial science*, 14(4), 763-807. doi:10.1007/s11846-018-0308-x
- Huybrechts, J., Voordeckers, W., & Lybaert, N. (2013). Entrepreneurial Risk Taking of Private Family Firms: The Influence of a Nonfamily CEO and the Moderating Effect of CEO Tenure. *Family business review*, 26(2), 161-179. doi:10.1177/0894486512469252
- Kelleci, R., Lambrechts, F., Voordeckers, W., & Huybrechts, J. (2019). CEO Personality: A Different Perspective on the Nonfamily Versus Family CEO Debate. *Family business review*, 32(1), 31-57. doi:10.1177/0894486518811222
- Kim, W. C., Hwang, P., & Burgers, W. P. (1993). Multinationals' diversification and the risk-return trade-off. *Strategic management journal*, 14(4), 275-286. doi:10.1002/smj.4250140404

- Kotler, P., Armstrong, G., Borchert, T., & van der Hoek, P. (2022). *Marketing: de essentie* (14E ed.). Amsterdam: Pearson Benelux.
- Lambrecht, V. M. (2011). *The economic importance of family businesses in Belgium*: FBNet Belgium.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management control systems: performance measurement, evaluation, and incentives* (Fourth ed.). Harlow: Pearson.
- Molly, V., Laveren, E., & Deloof, M. (2010). Family Business Succession and Its Impact on Financial Structure and Performance. *Family business review*, 23(2), 131-147. doi:10.1177/089448651002300203
- Mortelmans, D. (2020). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden* (Derde uitgave ed.). Leuven: Acco.
- Muñoz-Bullon, F., Sanchez-Bueno, M. J., & Suárez-González, I. (2018). Diversification Decisions among Family Firms: The Role of Family Involvement and Generational Stage. *Business research quarterly*, 21(1), 39-52. doi:10.1016/j.brq.2017.11.001
- Park, K., & Jang, S. (2013). Effects of within-industry diversification and related diversification strategies on firm performance. *International journal of hospitality management*, 34, 51-60. doi:10.1016/j.ijhm.2013.02.009
- Rumelt, R. P. (1982). Diversification strategy and profitability. *Strategic management journal*, 3(4), 359-369. doi:10.1002/smj.4250030407
- Schommer, M., Richter, A., & Karma, A. (2019). Does the Diversification – Firm Performance Relationship Change Over Time? A Meta-Analytical Review. *Journal of management studies*, 56(1), 270-298. doi:10.1111/joms.12393
- Selleslagh, D. (2021). 11 tips voor de overdracht van uw familiebedrijf. *De Tijd*
- Shen, N. (2018). Family business, transgenerational succession and diversification strategy. *Cross cultural management*, 25(4), 628-641. doi:10.1108/CCSM-06-2017-0074
- Weng, T.-C., & Chi, H.-Y. (2019). Family succession and business diversification: Evidence from China. *Pacific-Basin finance journal*, 53, 56-81. doi:10.1016/j.pacfin.2018.09.001
- Zellweger, T. (2017). *Managing the family business: theory and practice*. Cheltenham: Edward Elgar.

7. Appendix

7.1 Semi-gestructureerde vragenlijst

7.1.1 Vragenlijst familiale opvolger

Profiel respondent:

Achtergrond:

- Kan u zichzelf even kort voorstellen?
- Sinds wanneer bent u betrokken in het familiebedrijf?
- Wat is uw opleidingsachtergrond?

Functie:

- Wat is uw huidige functie?
- Oefenende u eerst een andere functie uit in het familiebedrijf voordat u opvolger werd?
 - o Zo ja, welke positie(s)?
- Wat kenmerkt uw manier van leiderschap?

Takenpakket:

- Wat zijn uw taken?

Profiel familieonderneming:

Oprichting en geschiedenis:

- In welk jaar werd het familiebedrijf opgericht?
- Door wie werd de familieonderneming opgericht?
- Tot welke familiegeneratie behoort u?

Bedrijfsomvang en sector:

- Hoeveel werknemers zijn er op dit moment tewerkgesteld?
 - o Hoeveel van deze werknemers zijn familieleden?
- In welke sector of sectoren is het familiebedrijf actief?

Bedrijfsstructuur:

- Zou u de bedrijfsstructuur kunnen beschrijven ?
- In welke mate is de familie betrokken in het management ?

Eigendomsstructuur:

- Is het eigendom volledig in handen van de familie?
 - o Zo nee, wat is de verhouding in eigendom tussen familiale aandeelhouders en niet-familiale aandeelhouders?

Betrokkenheid:

- In welke mate is de familie betrokken in het management?
- Bent u zelf betrokken in governance organen, zoals Raad van Bestuur, aandeelhoudersgroep, familieraad of investeringscomité?

Successie:

- Hoe wordt er een opvolger gekozen die het familiebedrijf zal leiden?
- Was u de enige kandidaat als opvolger?
- Hoeveel kinderen heeft u?
 - o Indien op leeftijd, zijn zij ook actief in het familiebedrijf?

Overdracht:

- Heeft u enkel de bedrijfsleiding overgenomen van uw voorganger of ging dit ook gepaard met een overdracht van aandelen?
 - o *Indien overdracht van aandelen:*
 - Hoe is deze overdracht gebeurd? Verliep dit via een verkoop of een schenking?
 - Bij verkoop:
 - Hoe heeft u het aankopen van deze aandelen gefinancierd?

Diversificatiestrategie:

- Doen jullie aan diversificatie door het aanbieden van verschillende diensten/producten?
 - o Zo ja, welke zijn dit allemaal?
 - o Zo nee, waarom kiest u ervoor om niet te diversifiëren?
- Op welke markten zijn jullie actief?
 - o Zijn jullie ook op buitenlandse, internationale markt(en) actief?
- Hebben er overnames of fusies plaatsgevonden?
- Is de huidige diversificatiestrategie verschillend ten opzichte van uw voorganger?
 - o Zo ja, waarin verschilt deze strategie t.o.v. uw voorganger?
 - Om welke reden is de strategie aangepast?
 - o Zo nee, zal deze strategie ook naar de toekomst behouden worden of kan deze nog wijzigen?
- Wanneer beslist men op de diversificatiestrategie te herbekijken en eventueel aan te passen?
- Wie beslist er allemaal mee over de diversificatiestrategie die men zal toepassen?
- Op basis van welke aspecten wordt er de diversificatiestrategie bepaald?

Houding t.o.v. diversificatie:

- Wat zijn volgens u de voordelen van diversificatie voor een familiebedrijf?
- Wat zijn volgens u nadelen van diversificatie?
- Hoe staat u ten opzichte van het nemen van risico's?

Financiële prestaties:

- Welk effect heeft de keuze voor de huidige diversificatiestrategie op de financiële prestaties van het familiebedrijf?
- Zijn de financiële prestaties van het familiebedrijf verschillend t.o.v. de prestaties bij uw voorganger?
 - o Zo ja, op welke manier is dit concreet zichtbaar ?
 - o Zo nee, wat zijn volgens u de sterktes van de onveranderde/behouden strategie ?

7.1.2 Vragenlijst niet-familiale opvolger

Profiel respondent:

Achtergrond:

- Kan u zichzelf even kort voorstellen?
- Sinds wanneer bent u aan de slag in het familiebedrijf?
- Wat is uw opleidingsachtergrond?

Functie:

- Wat is uw huidige functie?
- Welke functie oefenende u uit voordat u opvolger werd?
- Wat kenmerkt uw manier van leiderschap?

Takenpakket:

- Wat zijn uw taken?
- Bent u betrokken in governance organen, zoals de Raad van Bestuur, aandeelhoudersgroep, familieraad of investeringscomité?

Successie:

- Hoe werd of wordt er een opvolger gekozen die het familiebedrijf zal leiden?
- Was u de enige kandidaat als opvolger of waren er nog andere mogelijke kandidaten?

Profiel familieonderneming:

Oprichting en gescheidenis:

- In welk jaar werd het familiebedrijf opgericht?
- Door wie werd de familieonderneming opgericht?

Bedrijfsomvang en sector:

- Hoeveel werknemers zijn er in totaliteit tewerkgesteld op dit moment?
 - o Hoeveel van deze werknemers zijn familieleden?
- In welke sector of sectoren is het familiebedrijf actief?

Bedrijfsstructuur:

- Zou u de bedrijfsstructuur kunnen beschrijven ?
- In welke mate is de familie betrokken in het management ?

Eigendomsstructuur:

- Is het eigendom volledig in handen van de familie?
 - o Zo nee, wat is verhouding in eigendom tussen familiale aandeelhouders en niet-familiale aandeelhouders?

Overdracht:

- Heeft u enkel de bedrijfsleiding overgenomen van uw voorganger of ging dit ook gepaard met een overdracht van aandelen?
 - o *Indien overdracht van aandelen:*
 - Hoe is deze overdracht gebeurt? Verliep dit via een verkoop of een schenking?
 - Bij verkoop:
 - Hoe heeft u het aankopen van deze aandelen gefinancierd?

Diversificatiestrategie:

- Doen jullie aan diversificatie door het aanbieden van verschillende diensten/producten?
 - o Zo ja, welke zijn dit allemaal?
 - o Zo nee, waarom kiest u ervoor om niet te diversifiëren?
- Op welke markten zijn jullie actief?
 - o Zijn jullie ook op buitenlandse, internationale markten actief?
- Hebben er overnames of fusies plaatsgevonden ?
- Zijn er nog bepaalde investeringen gebeurd met het vermogen van het familiebedrijf?
- Is de huidige diversificatiestrategie verschillend ten opzichte van uw voorganger?
 - o Zo ja, waarin verschilt deze strategie t.o.v. uw voorganger?
 - Om welke reden is de strategie aangepast?
 - o Zo nee, zal deze strategie ook naar de toekomst behouden worden of kan deze nog wijzigen?
- Wanneer beslist men om de diversificatiestrategie te herbekijken en eventueel aan te passen?
- Wie beslist er allemaal mee over de diversificatiestrategie die men zal toepassen?
- Op basis van welke aspecten wordt de diversificatiestrategie bepaald?

Houding t.o.v. diversificatie:

- Wat zijn volgens u voordelen van diversificatie voor een familiebedrijf?
- Wat zijn volgens u nadelen van diversificatie?
- Hoe staat u ten opzichte van het nemen van risico's?

Financiële prestaties:

- Welk effect heeft de keuze voor de huidige diversificatiestrategie op de financiële prestaties van het familiebedrijf?
- Zijn de financiële prestaties van het familiebedrijf verschillend t.o.v. de prestaties bij uw voorganger?
 - o Zo ja, op welke manier is dit concreet zichtbaar ?
 - o Zo nee, wat zijn volgens u de sterktes van de onveranderde/behouden strategie ?