



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

***Factoren die ervoor zorgen dat familiebedrijven een succes maken van
intergenerationele opvolging van het management***

Maxine Groosman

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

PROMOTOR :

dr. Robin DEMAN



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

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

2023
2024



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

***Factoren die ervoor zorgen dat familiebedrijven een succes maken van
intergenerationele opvolging van het management***

Maxine Groosman

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

PROMOTOR :

dr. Robin DEMAN

Woord vooraf

Als afronding van mijn master in de Handelswetenschappen met afstudeerrichting 'Ondernemerschap en Management' aan de Universiteit Hasselt, heb ik ervoor gekozen om mijn masterproef over de succesfactoren voor een intergenerationele opvolging van het management in familiebedrijven te schrijven.

Om dit onderzoek te voeren heb ik vier familiebedrijven onder de loep genomen en door de vergelijking van de praktijk en de literatuur heb ik interessante linken kunnen leggen en heb ik vooral veel bijgeleerd.

Deze masterproef zou niet gerealiseerd zijn zonder de hulp van enkele mensen die ik daarom ook graag zou willen bedanken. Eerst en vooral wil ik mijn promotor dr. Robin Deman bedanken voor de ondersteuning en feedback gedurende het gehele onderzoeksproces. Daarnaast wil ik ook mijn zeven respondenten bedanken, aangezien hun deelname van cruciaal belang was voor het verkrijgen van de conclusies in dit onderzoek. Ook wil ik de Universiteit Hasselt bedanken voor het ter beschikking stellen van bronnen die tijdens het onderzoek gebruikt zijn. Tot slot wil ik nog mijn familie en vrienden bedanken voor de steun en aanmoediging tijdens mijn hele opleiding en tijdens de masterproef.

Maxine Groosman
Universiteit Hasselt, juni 2024

Samenvatting

Niet alleen in België is het merendeel van de bedrijven, namelijk 77 procent, in handen van families, ook wereldwijd spelen familiebedrijven een cruciale rol in de economie (van Wyk, 2013; Zellweger, Eddleston, & Kellermanns, 2010). Het is dus van belang dat we ze grondig blijven onderzoeken om hun continuïteit over verschillende generaties heen te kunnen garanderen (Van Nieuwenhuysen, 2022). Daarom is het doel van deze masterproef om succesfactoren te identificeren die helpen om een intergenerationele opvolging van het management in familiebedrijven succesvol te maken. Hierbij wordt zowel het perspectief van de opvolger als dat van de overlater onderzocht. Hoewel in de literatuur de opvolgingsproblematiek in familiebedrijven al veelvuldig onderzocht is (Dolar & Biloslavo, 2023), bestaat er nog maar relatief weinig onderzoek waarin zowel het perspectief van de opvolger als die van de overlater aan bod komen en waarin eventuele verschillen in hun visies op succesvolle opvolging worden vastgesteld. Daarom vult deze masterproef de literatuur aan door een antwoord te bieden op de volgende onderzoeksvraag: 'Intergenerationele opvolging in familiebedrijven: hoe maken ondernemersfamilies daar een succes van?'.

De methodologie van deze masterproef is een kwalitatieve methode met zeven diepte-interviews. Die zeven interviews vonden plaats binnen vier verschillende familiebedrijven. Bij drie van de vier familiebedrijven kwamen zowel het perspectief van de overlater als dat van de opvolger naar voren om een unieke blik te krijgen op het opvolgingsproces en het verloop ervan. Vervolgens leverde de 'grounded theory', een inductieve onderzoeksmethode die aan de hand van verzamelde data een verklarende theorie ontwikkelt (LaRossa, 2005), verschillende nieuwe inzichten op die leidden tot de drie vastgestelde succesfactoren.

Uit de analyse van de interviews kwamen drie succesfactoren naar boven die cruciaal zijn voor een succesvolle intergenerationele opvolging van het management in familiebedrijven. Succesvol betekent in dit onderzoek het volbrengen van de intergenerationele opvolging zonder conflicten en met een positief toekomstperspectief na de opvolging.

Ten eerste benadrukt het onderzoek het belang van conflictvermijdende factoren, aangezien conflicten binnen familiebedrijven ernstige gevolgen kunnen hebben, zoals verminderde productiviteit of een mislukte opvolging. Om conflicten te vermijden is het daarom belangrijk om open te communiceren over verwachtingen in verband met de toekomst en de opvolging. Daarnaast is een geleidelijke intrede van de opvolger cruciaal, zodat er geen problemen ontstaan bij het personeel. Bovendien kan het opstellen van een familiecharter met bepaalde regels en afspraken ook de continuïteit van het familiebedrijf garanderen. Tot slot moet elk familielid dat actief is in het management zijn of haar eigen verantwoordelijkheid hebben, waardoor ze niet voor elkaars voeten lopen.

Ten tweede is vertrouwen een cruciale factor in een familiebedrijf. Het gaat dan vooral over vertrouwen tussen de opvolger en de overlater, maar ook over de vertrouwensband met andere familieleden, het personeel en andere stakeholders. De overlater moet er namelijk op kunnen vertrouwen dat de opvolger na de opvolging het familiebedrijf in goede banen kan leiden. Daarnaast is vertrouwen tussen de familieleden van cruciaal belang, zodat er niet aan getwijfeld kan worden of

iedereen voor het gemeenschappelijke doel van het familiebedrijf zal gaan en er niet aan zelfverrijking wordt gedaan.

De laatste succesfactor is de organisatie van zowel de intrede van de opvolger als de uittrede van de overlater. Vooraleer de opvolger zijn intrede maakt, is het belangrijk dat er voorbereidende stappen worden ondernomen, zoals een vroege betrokkenheid in het familiebedrijf of het doorlopen van verschillende functies door de opvolger. Die stappen kunnen ertoe leiden dat de intrede soepel verloopt. Voor de organisatie van de uittrede blijkt een adviserende rol van de overlater, bijvoorbeeld in de raad van bestuur, van cruciaal belang, zodat de overlater niet meteen het familiebedrijf hoeft los te laten na het overdragen van de operationele taken. Het familiecharter kan ook hier van dienst zijn om bepaalde regels vast te leggen, zoals een maximumleeftijd van de overlater voor de uittreding, zodat de opvolging beter geregeld is en zodat er daarover voor, tijdens of na de opvolging geen discussie kan ontstaan. Echter, over het verloop van de opvolging zijn er soms verschillende opvattingen bij de overlater en de opvolger. Zo kan het voorkomen dat de opvolger denkt dat de overlater het bedrijf gemakkelijk kan loslaten, terwijl de overlater laat merken dat dat niet echt het geval is.

Door de ervaringen en perspectieven van zowel overlaters en opvolgers te analyseren, draagt dit onderzoek bij aan een beter begrip van de factoren die tot succesvolle opvolgingen leiden. Daarom heeft dit onderzoek een meerwaarde voor zowel de praktijk als de literatuur. Bovendien kan deze masterproef ook dienen als basis voor verder onderzoek in dit domein.

De bevindingen van dit onderzoek hebben een directe praktische implicatie voor familiebedrijven die zich voorbereiden op een intergenerationale opvolging van het management. De gevonden succesfactoren over conflicten vermijden, vertrouwen en de organisatie van de intrede en de uittrede, bieden de familiebedrijven concrete stappen en tools, zoals een familiecharter of een opvolgingsplan, die ze kunnen gebruiken voor, tijdens en na de opvolging. Met die informatie kunnen ze de opvolging tot een goed einde brengen en garanderen ze de continuïteit van het familiebedrijf.

Verder opent deze masterproef deuren voor verder onderzoek in dit onderzoekdomein. Het zou onder andere interessant zijn om ook eens naar de mislukte intergenerationale opvolgingen te kijken. Hierbij rijzen de volgende vragen: Ligt het falen aan het niet opvolgen van de succesfactoren? Waren er verschillende toekomstvisies of conflicten tussen de familieleden? Werden er onvoldoende voorbereidende stappen ondernomen om de intrede te versoepelen? Vervolgens geeft deze masterproef de aanleiding om ook andere perspectieven, zoals die van niet-familiale werknemers, aandeelhouders of bestuursleden, te bevragen, want ook die kunnen tot waardevolle inzichten leiden. Tenslotte kunnen de gevonden succesfactoren gegeneraliseerd worden door op grote schaal te gaan werken en meer respondenten te verzamelen. Dat maakt het mogelijk te onderzoeken of de gevonden factoren ook van toepassing zijn op andere familiebedrijven met intergenerationale opvolgingen, bijvoorbeeld in andere landen of culturen, en of er eventueel nog andere relevante factoren aan het licht komen.

Hoewel dit onderzoek een meerwaarde is voor de praktijk en de literatuur en het daarbij waardevolle inzichten biedt, kent deze masterproef ook enkele beperkingen. Allereerst zijn uitsluitend te

perspectieven van familieleden meegenomen, zonder rekening te houden met andere stakeholders. Daarnaast richtte het onderzoek zich alleen op succesvolle opvolgingen, waarbij mislukte opvolgingen buiten beschouwing bleven. Bovendien hield het onderzoek geen rekening met de omvang van de familiebedrijven, aangezien zowel kmo's als grote bedrijven deelnamen aan het onderzoek.

Samenvattend biedt deze masterproef een waardevolle bijdrage aan onderzoek naar succesfactoren bij intergenerationele opvolgingen in familiebedrijven. Aan de hand van bestaande literatuur en diepte-interviews werden belangrijke inzichten verkregen die zowel theoretisch als praktisch relevant zijn. Familiebedrijven kunnen deze inzichten gebruiken om hun toekomstige intergenerationele opvolging van het management in goede banen te leiden en daarmee hun continuïteit te waarborgen.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	1
Samenvatting	2
Inhoudsopgave	5
1 Inleiding	7
2 Literatuurstudie	10
2.1 Intergenerationele opvolging van management	10
2.2 Familiness	11
2.3 Het familiale bestuur	14
2.4 Familiale conflicten	16
2.5 Succesvolle opvolging	19
3 Methodologie	20
3.1 Grounded theory	20
3.2 Sampling	20
3.3 Interviews	23
3.4 Data-analyse	23
4 Resultaten	24
4.1 Succesfactor 1: conflict vermijden	24
4.2 Succesfactor 2: vertrouwen	29
4.3 Succesfactor 3: de organisatie van de intrede en uittrede	30
5 Discussie	35
5.1 Succesfactor 1: conflict vermijden	35
5.2 Succesfactor 2: vertrouwen	36
5.3 Succesfactor 3: de organisatie van de intrede en uittrede	37
5.4 Beperkingen en pistes voor verder onderzoek	38
6 Conclusie	40
Bibliografie	41
Bijlagen	45
A. Interviewleidraad	45
B. Interview transcripties	47
C. Voorbeelden van coderingen	47

Lijst met tabellen

Tabel 1: Profielen van de respondenten	23
Tabel 2: Kenmerken van de onderzochte casussen	24
Tabel 3: voorbeeld van open coderingen	49
Tabel 4: voorbeeld van axiaal coderingen	50

Lijst met figuren

Figuur 1: Visuele weergave van coderingen en gevonden succesfactoren	26
--	----

1 Inleiding

Niet alleen in België is het merendeel van de bedrijven, namelijk 77 procent, in handen van families, ook wereldwijd spelen familiebedrijven een cruciale rol in de economie (van Wyk, 2013; Zellweger et al., 2010). In deze bedrijven ligt de dominante controle van het management, het eigendom of het bestuur in handen van een familie. En doorgaans is er de intentie om die controle over verschillende generaties heen in stand te houden binnen de familie (Chua, Chrisman, & Sharma, 1999).

Veel grote, wereldbekende bedrijven zijn familiebedrijven zoals Walmart, Aldi en Nike. Ook in België zijn er grote familiebedrijven terug te vinden zoals Colruyt en Lotus Bakeries. Die bedrijven zorgen voor veel werkgelegenheid en dragen bij aan de lokale en wereldwijde economie. Familiale conflicten binnen zulke bedrijven kunnen dan ook een grote impact hebben. Recentelijk kon Vlaanderen die impact voelen nadat het familiebedrijf Van Hool het faillissement aanvroeg op 8 april 2024 (Bakkali & Marien, 2024; Kurstjens, 2024). Vanwege een jarenlange familieruzie waarbij twee zussen van de familie Van Hool claimden recht te hebben op een aandelenpakket van het bedrijf, is een financiële overeenkomst met een kandidaat-investeerder niet kunnen doorgaan (Bakkali & Marien, 2024). Daardoor is het familiebedrijf in meer financiële problemen gekomen en heeft het management het faillissement moeten aanvragen. De impact daarvan op de lokale economie is enorm, aangezien 1500 personen hun job verloren (Kurstjens, 2024). Dat incident toont aan hoeveel invloed de familie heeft op het voortbestaan van het familiebedrijf. De familie bepaalt het reilen en zeilen van de onderneming, waardoor familieruzies het einde kunnen betekenen. Niet alleen bij Van Hool, maar ook binnen andere familiebedrijven, durft het wel eens te botsen (Nwuke, Nwoye, & Onoyima, 2020).

Dat komt doordat familiebedrijven sneller vatbaar zijn voor conflicten dan niet-familiebedrijven (Shepherd & Haynie, 2009). De reden daarvoor is de unieke interactie tussen het bedrijf en de familie en hun wederzijdse invloed, wat ook wel bekend staat als 'familiness' (Zellweger, 2017). Toch kan die unieke interactie ook leiden tot een competitief voordeel van familiebedrijven ten opzichte van niet-familiebedrijven doordat er unieke middelen uit die interactie ontstaan, zoals sociaal kapitaal in de vorm van langdurige relaties met het personeel, leveranciers en de lokale omgeving, en reputatiekapitaal, waarbij de familie na jaren als betrouwbaar en kwaliteitsvol wordt beschouwd (Zellweger, 2017). Die unieke middelen bieden onder andere een verklaring voor het succes van een familiebedrijf (Zellweger, 2017).

Maar er kunnen dus ook verschillende soorten conflicten ontstaan, zoals onenigheid tussen familieleden, wat bij Van Hool gebeurd is. Daarnaast kunnen er conflicten tussen de familieleden en het personeel of de andere aandeelhouders ontstaan (Qiu & Freel, 2020). Bovendien kunnen die conflicten over verschillende onderwerpen gaan. Een verschil in toekomstvisie bijvoorbeeld kan volgens Eddleston, Otondo en Kellermanns (2008) leiden tot zware conflicten binnen familiebedrijven. Vooral wanneer conflicten ontstaan tijdens een managementwissel, kan de continuïteit van het familiebedrijf in gedrang komen (Miller, Steier, & Breton-Miller, 2003).

Doordat de continuïteit van het familiebedrijf in gedrang kan komen, is het dus van essentieel belang om te begrijpen hoe familiale conflicten voorkomen kunnen worden en hoe ermee kan worden

omgegaan indien ze toch onvermijdelijk blijken. In de literatuur worden verschillende methoden besproken, om conflicten in familiebedrijven aan te pakken (Jayantilal, Jorge, & Palacios, 2016; Qiu & Freel, 2020; Sonnenfeld & Spence, 1989). De methode die het meest aanvaard is door de praktijk is de dialectische benadering waarbij de conflicterende partijen inzien dat het conflict meerdere oplossingen heeft en er dus via verschillende wegen een gemeenschappelijk besluit kan worden genomen dat voor alle betrokkenen acceptabel is. Zo kan er een derde partij als bemiddelaar optreden of kan de familieraad of raad van bestuur geraadpleegd worden om het conflict op te lossen (Qiu & Freel, 2020).

Conflicten kunnen dus leiden tot mislukte opvolgingen, maar het is net van belang dat opvolgingen binnen familiebedrijven succesvol verlopen. Mislukte opvolgingen veroorzaken namelijk problemen voor de werknemers, de familie en de lokale economie (Dolar & Biloslavo, 2023). Als er voor een intergenerationele opvolging gekozen wordt, en die blijkt niet succesvol te zijn, kan het familiebedrijf overstappen naar een externe of niet-familiale overnemer, waardoor het familiebedrijf uit handen wordt gegeven. Dat is echter geen ideale oplossing als de familie de onderneming binnen de familie wil houden en aan de volgende generatie wil doorgeven. Daarom focust dit onderzoek zich op de factoren die bijdragen aan een succesvolle intergenerationele opvolging van het familiale management. De centrale onderzoeksvraag luidt dan als volgt: 'Intergenerationele opvolging in familiebedrijven: hoe maken ondernemersfamilies daar een succes van?'

Voor elk bedrijf wordt een succesverhaal op een andere manier gedefinieerd. Het is dan ook moeilijk om de criteria van een succesvolle intergenerationele opvolging objectief vast te stellen. Zo kan voor het ene bedrijf succes gemeten worden aan de hand van de financiële prestaties en voor het andere aan de hand van de harmonie tussen de familieleden met een belang in het bedrijf. Aangezien in dit onderzoek de intergenerationele opvolging van familiebedrijven wordt bestudeerd, zal succes hier gedefinieerd worden als het volbrengen van een intergenerationele opvolging zonder conflicten en met een positief toekomstperspectief na de opvolging.

Gegeven de focus op succesvolle intergenerationele opvolgingen werd ervoor gekozen om bedrijven te interviewen waar een tweede of latere generatie familieleden actief is. De bevroagde bedrijven hebben met andere woorden al succesvolle intergenerationele opvolgingen doorstaan of zijn er volop mee bezig, waardoor op basis van hun ervaringen potentiële succesfactoren ontdekt kunnen worden. Die factoren kunnen garanderen dat er continuïteit is binnen het familiebedrijf, wat de volgende generatie in staat stelt verder te bouwen op de erfenis van hun voorgangers

Het kwalitatief opzet omvatte concreet vier casussen, waarbij in 3 van de 4 gevallen het perspectief van zowel de overlater als de opvolger werd bevroagd. In deze familiebedrijven werden dus telkens twee respondenten geïnterviewd. Hoewel er al veel literatuur en onderzoek bestaat over familiebedrijven en intergenerationele opvolgingen (Dolar & Biloslavo, 2023), vult dit onderzoek de literatuur aan met een unieke blik op de intergenerationele opvolging van het management. Dit onderzoek onderscheidt zich namelijk door beide partijen, zowel de overlater als de opvolger, te betrekken en te onderzoeken welke overeenkomsten en verschillen er zijn in hun visie op een succesvolle intergenerationele opvolging. Dit onderzoek kijkt naar de rol van beide partijen in het opvolgingsproces en naar hoe hun percepties over het familiebedrijf en het verloop van de

intergenerationele opvolging van het management bijdragen aan het succes van de opvolgingsproces. Op basis daarvan worden in de rest van de masterproef de gevonden succesfactoren uit de doeken gedaan die ervoor zorgen dat intergenerationele opvolgingen van het management tot een goed einde worden gebracht.

2 Literatuurstudie

2.1 Intergenerationele opvolging van management

Bij een intergenerationele opvolging van het management, waarbij de meerderheid van de aandelen bij de overnemers terecht komt, behoudt de familie de eigendom van het familiebedrijf en blijven ze actief in het management over meerdere generaties heen (Dolar & Biloslavo, 2023). Als de aandelen namelijk niet overgedragen worden aan de familieleden, dan hebben zij ook niet het volledige beslissingsrecht in het management. De familieleden moeten dan rekening houden met andere aandeelhouders, wat in dit onderzoek buiten beschouwing wordt gelaten. Bovendien draagt het behoud van eigendom van het familiebedrijf door de familie gedurende meerdere jaren bij aan het behoud van familiewaarden en harmonie tussen familieleden (Dolar & Biloslavo, 2023).

Om zo'n intergenerationele opvolging te kunnen garanderen, moet er ten eerste vanuit de kinderen of andere familieleden een intentie of ambitie zijn om het familiebedrijf verder te zetten. Volgens de studie van Laspita, Breugst, Heblich en Patzelt (2012) kunnen die ambities en ondernemersintenties worden beïnvloed door zowel grootouders als ouders, met als doel de ondernemingszin aan hun kinderen door te geven. Bij dat onderzoek ontdekten de onderzoekers drie verschillende overdrachtspaden van ondernemersintenties. Het eerste is de genetische overdracht van ondernemersintenties van ondernemende ouders (Laspita et al., 2012). Genen die overgedragen worden van ouder op kind, beïnvloeden de hersenen die mensen ertoe aanzetten om voor een specifieke carrière te kiezen. Bovendien zorgen die genen ervoor dat personen gevoeliger zijn voor ondernemingsopportuniteiten, wat in combinatie met een positieve perceptie van ondernemerschap kan zorgen voor een stimulatie van die opportuniteiten. (Laspita et al., 2012). Ten tweede zijn er zowel financiële als niet-financiële beloningen die ouders kunnen aanbieden (Laspita et al., 2012). Zo kunnen financieel stabiele ouders met een succesvol bedrijf leningen of andere financiële middelen voorzien om de ondernemersintenties van hun kinderen te stimuleren. De ouders voorzien bijvoorbeeld een startkapitaal voor de uitwerking van een zakelijk idee. Ten derde moedigen de ouders hun nakomelingen aan door ondernemende normen en waarden door te geven en ze eventueel te leiden naar hogere studies ten voordele van het familiebedrijf (Laspita et al., 2012). Als het voorgaande managementteam, zijnde ouders of grootouders, dus in staat is een bepalende invloed uit te oefenen, kunnen zij ondernemersintenties stimuleren door bijvoorbeeld ondernemende normen en waarden door te geven of een positieve perceptie omtrent ondernemen te creëren. Daardoor ontstaat de mogelijkheid om op een duurzame manier te waarborgen dat de nakomelingen niet alleen interesse tonen, maar ook daadwerkelijk gemotiveerd zijn om het bedrijf voort te zetten (Laspita et al., 2012). Zo kan de voorgaande generatie eventueel een intergenerationele opvolging in een familiebedrijf garanderen, mits de voorwaarde dat de opvolger een familiale band heeft met het managementteam.

Vervolgens is een familiale opvolging in een organisatie een zeer complex gegeven (Miller et al., 2003). Het is een langdurige proces waarbij er zowel voor, tijdens als na de opvolging veel aandacht aan besteed moet worden (Blumentritt, Mathews, & Marchisio, 2013). De opvolging zelf kan dus niet op één moment gebeuren, maar zal over een lange periode gespreid worden met voorbereidende stappen (Daspit, Holt, Chrisman, & Long, 2016). Daarnaast vereist de opvolging niet alleen veel tijd,

maar vergt het ook een aanpassing van beide partijen waarbij de huidige CEO of manager van rol moet veranderen. De inhoud van diens job binnen het familiebedrijf verandert volgens Handler (1994) en Lefebvre & Lefebvre (2016) van enige 'operator' naar 'monarch', vervolgens naar 'toezichthouder-delegeerder' om uiteindelijk de rol van 'adviseur' op te nemen. Daarnaast zal ook de opvolger verschillende posities doorlopen vooraleer die aan het roer komt te staan. In het begin zal hij of zij nog geen specifieke rol hebben om vervolgens tot 'helper', 'manager' en tenslotte 'leider' gepromoveerd te worden (Handler, 1994; Lefebvre & Lefebvre, 2016).

Leiders in familiebedrijven kunnen in vier verschillende rollen gecategoriseerd worden, namelijk de monarch, de generaal, de gouverneur en de ambassadeur (Sonnenfeld & Spence, 1989). Deze zijn gebaseerd op hun zelfbeeld als 'held' in het bedrijf. Volgens Sonnenfeld et al. (1989) hebben monarchen en generaals moeite met de macht los te laten en om hun plaats af te staan aan de volgende generatie (Sonnenfeld & Spence, 1989). Ze worstelen namelijk met het idee dat ze hun 'heldenmissie' moeten opgeven en hebben een angst om ingehaald te worden door de jongere generatie (Sonnenfeld & Spence, 1989). De ambassadeurs en de gouverneurs hebben daarentegen minder moeite met het loslaten van deze macht en zijn ook minder gefrustreerd als ze het roer overlaten aan de volgende generatie (Sonnenfeld & Spence, 1989). Monarchen en generaals hebben daarom de neiging om langer in hun positie te blijven, terwijl ambassadeurs en gouverneurs eerder klaar zijn om het familiebedrijf over te laten en zelfs een adviserende rol gaan aannemen (Sonnenfeld & Spence, 1989). Voor de intergenerationele opvolging wordt het dus belangrijk om na te gaan in welke rol de overlater zich bevindt, waardoor de opvolger daarop kan anticiperen.

2.2 Familiness

De intergenerationele opvolgingen van het management in familiebedrijven is dus een complex proces met verschillende factoren, zoals de aanpassingen die zowel de huidige als de nieuwe generatie moet maken (Miller et al., 2003). Hoe die intergenerationele opvolging in elkaar zit en hoe families dat tot een goed einde kunnen brengen, kan mogelijks verklaard worden door de term 'familiness'. Familiness wordt door Habbershon (2006) gedefinieerd als de betrokkenheid en unieke interactie tussen de familie en het bedrijf. Met de verschillende familiale middelen en capaciteiten die ontstaan door deze interactie, ontstaat er een competitief voordeel ten opzichte van niet-familiebedrijven. Die middelen en capaciteiten worden onderverdeeld in vijf categorieën: financieel kapitaal, menselijk kapitaal, sociaal kapitaal, fysiek kapitaal en reputatiekapitaal (Zellweger, 2017). Die vijf categorieën apart of samen leiden tot het competitief voordeel. Zo is een familiebedrijf gefocust op het langetermijnplan en zullen de investeringen en financiële middelen lang in de onderneming aanwezig zijn, wat soms niet het geval is bij niet-familiebedrijven, aangezien die soms op middellange termijn focussen. Bovendien wordt de familiale 'know how' doorgegeven van generatie op generatie en op die manier kunnen familieleden voordeel halen uit hun sociale bekendheid en relaties. Daarnaast kunnen familiebedrijven verder bouwen op de fysieke capaciteiten, zoals terreinen en gebouwen van vorige generaties, waardoor ze niet vanaf nul moeten beginnen investeren zoals andere niet-familiebedrijven. Ten slotte is de reputatie van een familiebedrijf een

groot onderdeel van het competitieve voordeel, aangezien ze als vertrouwelijk en betrouwbaar beschouwd worden bij klanten (Zellweger, 2017).

Niet alleen heerst er vertrouwen bij de klanten en andere stakeholders, ook is er een sterk vertrouwen tussen de familieleden doordat het werk- en privéleven meestal door elkaar lopen. Ook dat is een belangrijk aspect binnen familiebedrijven. In de literatuur definiëren Mayer et al. (1995) vertrouwen als volgt: "De bereidheid van een individu om zich kwetsbaar op te stellen tegenover een andere partij en de verwachting dat een ruilpartner zich niet opportunistisch zal gedragen, zelfs als dergelijk gedrag niet kan worden waargenomen." (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995).

Een band van vertrouwen tussen familieleden ontstaat in de eerste plaats door een interpersoonlijk vertrouwen dat is gebaseerd op familiariteit, gedeelde waarden, bloedverwantschap, een gedeeld verleden en langdurige interacties (Sundaramurthy, 2008). Maar vertrouwen tussen familieleden kan ook verdwijnen door verschillende redenen, onder andere wanneer er meer generaties betrokken raken in de organisatie (Eddleston, Chrisman, Steier, & Chua, 2010). Dan verzwakt de familiale band tussen de verder verwijderde familieleden als gevolg van een minder nauwe band en gebrek aan gedeelde ervaringen (Eddleston et al., 2010). Toch kan een vertrouwelijke band tussen familieleden die samen actief zijn in het familiebedrijf zowel voor- als nadelen hebben. Zo heerst het risico dat de nood aan formelere monitoring- en controlemechanismen, zoals de controle van de raad van bestuur over het management, wegblijft omdat de kans op agency-problemen kleiner is (Eddleston et al., 2010).

Die kans op agency-problemen wordt aanzienlijk verkleint als eerst en vooral de eigenaars en de managers van dezelfde familie komen en als ze een harmonieuze en vertrouwensvolle relatie hebben met elkaar. Als aan die criteria niet is voldaan, dan kan zo'n vertrouwensband leiden tot blind vertrouwen, zelfgenoegzaamheid en het risico dat familieleden in hun eigen belang handelen zonder rekening te houden met morele en ethische normen van het familiebedrijf (Eddleston et al., 2010; Steier, 2001). Echter, indien de familieleden wel een harmonieuze en vertrouwensvolle relatie hebben, dan zullen familiale managers juist handelen in het belang van het familiebedrijf. Daardoor gaan traditionele agency problemen, waarbij de manager zijn eigen zin doet ten koste van de eigenaar, minder voorkomen (Zellweger, 2017). Bovendien zorgt een sterke vertrouwensband voor efficiënt leiderschap, want er is dan minder goedkeuring nodig van andere managers of familieleden, waardoor er sneller beslissingen genomen worden (Zellweger, 2017). Vertrouwen is daarom een fundamenteel element om een succesverhaal te schrijven binnen een familiebedrijf.

Daarnaast kan 'familiness' beschreven worden als "Hoe familie een familiebedrijf is." (Hoekx, Lambrechts, Vandekerckhof, Voordeckers, & Hermann, 2023). Zoals eerder benoemd, leidt de aanwezigheid van familiness tot een positief competitief voordeel ten opzichte van niet-familiebedrijven (van Wyk, 2013) en werkt het als een ecosysteem voor het ontwikkelen van unieke middelen en capaciteiten om zo agency-voordelen te creëren (Habbershon, 2006). Deze agency-voordelen uiten zich, zoals bij een sterke vertrouwensband, in efficiënt leiderschap en gemeenschappelijke doelafstemming (Habbershon, 2006). Desondanks kan familiness ook leiden tot negatieve factoren die afhankelijk zijn van de mate van impact van de familie (Habbershon, Williams, & MacMillan, 2003). Zo kan er altruïsme voorkomen waarbij familieleden voorgetrokken worden of

kan er een kans ontstaan dat er slechts beperkte middelen zijn doordat de aandelen in handen blijven van de familie en er dus geen externe partijen kunnen investeren in de onderneming (Zellweger, 2017).

Toch kan de term 'familiness' een onderscheidende factor zijn wat de prestaties van een familiebedrijf betreft en kan het een verklaring geven voor de invloed van de familie op die prestaties of eventueel op het succesverhaal van een intergenerationele opvolging (Habbershon et al., 2003). Mede daarom werd familiness al door verschillende onderzoekers onder de loep genomen. Het werd via verschillende invalshoeken en methoden onderzocht. Zo werd het benaderd via een *resource-based* perspectief, wat ervoor gezorgd heeft dat het concept van familiness beter te begrijpen viel (Habbershon & Williams, 1999; Hoekx et al., 2023). Dat perspectief bekijkt de bundeling van alle capaciteiten die een familiebedrijf bezit, de unieke voordelen die ze hebben en de middelen die familiebedrijven bezitten waardoor ze een concurrentieel voordeel hebben. Echter, deze benadering hield geen rekening met cruciale aspecten zoals de sociale en feitelijke complexiteiten van de familie- en bedrijfssystemen (Hoekx et al., 2023; Weismeier-Sammer, Frank, & von Schlippe, 2013), zoals onder andere de vraag hoe de speciale dynamieken in een familiebedrijf ontstaan. Bovendien houdt het ook geen rekening met de heterogeniteit van familiebedrijven (Weismeier-Sammer et al., 2013).

Door die tekortkomingen, werd een andere theorie ontwikkeld om familiness te meten binnen een familiebedrijf. In 2017 werd een schaal ontwikkeld door Hermann et al. waarbij de mate van familiness in een bedrijf gemeten wordt. Deze schaal is opgesteld op basis van 6 dimensies. De eerste dimensie beschrijft de mate waarin de familie betrokken is bij de eigendom, het management en de mate van controle in het bedrijf (Chrisman, Chua, Pearson, & Barnett, 2012; Hermann, Kessler, Rusch, Suess-Reyes, & Weismeier-Sammer, 2017). Die dimensie wordt het meest gebruikt om familiebedrijven te definiëren en polst naar de invloed die de familie heeft binnen het bedrijf (Astrachan, Klein, & Smyrniotis, 2002; Hermann et al., 2017; Klein, Astrachan, & Smyrniotis, 2005). Echter bepaald die dimensie niet hoeveel familiness er in een bedrijf heerst, aangezien de aanwezigheid in het management of de hoeveelheid eigendom in de handen van de familie niet per se betekent dat de familie ook echt haar waarden, normen of doelstellingen kan of wil opleggen aan het bedrijf (Irava & Moores, 2010). De tweede dimensie heeft betrekking op het bekwaamheidsniveau van de actieve en betrokken leden van de familie (Hermann et al., 2017). Die dimensie overweegt of de actieve familieleden dezelfde vaardigheden hebben als niet-familieleden en of ze op hetzelfde niveau zitten qua prestaties (Kidwell, Eddleston, Cater, & Kellermanns, 2013).

Bij de derde dimensie kijken de onderzoekers naar de manier waarop informatie wordt gedeeld tussen de actieve familieleden (Hermann et al., 2017). Daarbij focussen ze zich op de vraag of de actieve familieleden kennis hebben van de belangrijkste events van het bedrijf en of er op een informele manier gecommuniceerd wordt over bedrijfszaken in plaats van bijvoorbeeld protocollen te volgen. Het delen van informatie tussen senior- en junior-familieleden kan namelijk voor zorgen voor een combinatie van kennis en dat kan tot betere beslissingen leiden (Ling & Kellermanns, 2010). Het opzettelijk niet delen van informatie leidt dan weer tot wantrouw en conflicten (Hermann et al., 2017). Vervolgens gaat de vierde dimensie over intergenerationele oriëntatie (Hermann et al., 2017). Daarbij wordt nagegaan of de familie een intentie heeft om het familiebedrijf in de familie te houden,

en dus door de volgende generatie wordt overgenomen, en hoe ze dat gaan plannen (Williams, Zorn, Russell Crook, & Combs, 2013). Het gaat daarbij vooral over de mogelijkheid om het bedrijf wel of niet aan externen te verkopen. Voor de vijfde dimensie meten ze hoe sterk de band tussen de familie en de werknemers in het bedrijf is (Hermann et al., 2017). De zesde en laatste dimensie is de identiteit van het familiebedrijf (Hermann et al., 2017). Daarbij focussen ze zich vooral op hoe het bedrijf gezien wordt door klanten en andere stakeholders en hoe sociaal actief ze in de regio zijn (Zellweger, Nason, Nordqvist, & Brush, 2013). Aan de hand van die schaal kunnen dus verschillende aspecten binnen een bepaald familiebedrijf onderzocht worden. Zo is het in dit onderzoek interessant om gebruik te maken van de vierde dimensie met betrekking op de intergenerationele opvolging, en de vijfde dimensie over de band tussen de werknemers en de opvolgers, aangezien dat van cruciaal belang kan zijn in een succesvolle opvolging van het management.

2.3 Het familiale bestuur

Aangezien de invloed van de familie in het familiebedrijf een mogelijke impact heeft op een succesvolle intergenerationele opvolging van het management, moet ook dat in rekening worden gebracht. Daarom wordt er ook gekeken naar het familiale bestuur. Het bestuur van een onderneming speelt namelijk een cruciale rol door het uitoefenen van belangrijke taken en meestal ligt het beslissingsrecht ook bij hen (Zellweger, 2017). Die invloed brengt zowel opportuniteiten als uitdagingen met zich mee, zoals het delen van opgebouwde kennis en vaardigheden over vele jaren. Echter, het bestuur en de familie kunnen ook meer geconfronteerd worden met conflicten door de verschillende meningen en standpunten van de bestuursleden en familieleden (Zattoni, Gnan, & Huse, 2015). In de studie van Zattoni et al. (2015) werd onderzocht hoe bestuursprocessen en de effectiviteit van het bestuur bij het uitvoeren van zijn taken en verantwoordelijkheden de relatie tussen de familiale betrokkenheid en de financiële prestaties van de organisatie beïnvloeden. Daarbij vonden ze drie stappen waarbij de familiale betrokkenheid een invloed heeft op de bedrijfsprestaties (Zattoni et al., 2015). Ten eerste werd gekeken naar het onderliggende mechanisme van hoe de betrokkenheid van de familie een invloed heeft op de bedrijfsprocessen. Daarbij focuste het onderzoek op cognitieve conflicten, het delen van vaardigheden en van kennis en de gedeelde inspanningsnormen van een groep (Bammens, Voordeckers, & Van Gils, 2011; FORBES & Milliken, 1999). Daar vonden de onderzoekers een positief effect van de familiale betrokkenheid op de inspanningsnormen en op het delen van vaardigheden en kennis, in tegenstelling tot hun bevindingen van een negatieve invloed op de cognitieve conflicten.

De tweede stap is dat bedrijfsprocessen van essentieel belang zijn voor de effectiviteit op bestuursniveau bij de uitvoering van controle- en strategische taken (Bammens et al., 2011; FORBES & Milliken, 1999; Gabrielsson & Winlund, 2000; Johnson, Daily, & Ellstrand, 1996). Onder controletaken wordt verstaan dat het bestuur de shareholders- en de stakeholdersinteresse moet waarborgen door zowel het topmanagement als de bedrijfsresultaten te controleren (Zattoni et al., 2015). Daarnaast heeft het bestuur ook een strategische rol, waarbij ze een adviserende en ondersteunende positie innemen voor het managementbestuur (Zattoni et al., 2015). In hun onderzoek kwamen de onderzoekers tot de conclusie dat alle bestuursprocessen een positieve impact

hebben op deze controle- en strategische taken van het bestuur (Zattoni et al., 2015). Ten derde leidt een effectieve organisatie van het bestuur tot uitstekende bedrijfsprestaties (FORBES & Milliken, 1999; Gabrielsson & Winlund, 2000; Minichilli, Zattoni, Nielsen, & Huse, 2012; Zahra & Pearce, 1989). De resultaten geven namelijk aan dat de prestaties van de strategische taken van het bestuur een positieve invloed hebben op de financiële prestatie van een familiebedrijf, terwijl er geen significante impact was bij de controletaken (Zattoni et al., 2015). Deze studie toont ons dus dat de betrokkenheid van de familie niet alleen direct invloed heeft op de bedrijfsprestaties, maar ook indirect op bedrijfsprocessen en de effectiviteit van het bestuur bij het uitvoeren van controle- en strategische taken. Het onderliggende mechanisme waarbij familiale betrokkenheid het delen van vaardigheden en kennis bevordert, terwijl het cognitieve conflicten vermindert, draagt bij aan een effectief bestuur, wat op zijn beurt leidt tot betere financiële prestaties. Voor dit onderzoek is vooral het delen van vaardigheden en kennis belangrijk en daarmee moet dan ook rekening gehouden worden wanneer er gekeken wordt naar de intergenerationele opvolging en hoe familiebedrijven daar een succes van maken.

Naast de invloed op de bedrijfsprestaties en de financiële prestaties, creëren familiebedrijven ook niet-financiële waarden die omvat zijn in de 'Social Emotional Wealth' (SEW). Dat is gelijkaardig aan 'familiness' maar bij SEW wordt de nadruk gelegd op de emotionele betrokkenheid en niet de betrokkenheid tussen het bedrijf en de familie (Zellweger, 2017). Bij SEW zijn de voordelen ondergebracht in vier categorieën, namelijk de intergenerationele controle, de sociale banden, de identiteit en de reputatie, en ten slotte de emoties en de invloed (Zellweger, 2017). Intergenerationele controle wil zeggen dat de familie de controle in handen blijft houden, zodat ze het familiebedrijf later kunnen doorgeven aan een volgende generatie om zo een traditioneel nalatenschap te creëren. Daarnaast zijn de sociale banden belangrijk voor het standhouden van waardevolle relaties die gekenmerkt worden door goodwill en loyaliteit. Die relaties verschillen aanzienlijk van reguliere professionele relaties met andere stakeholders en zijn vaak veel diepgaandere en emotionele banden. Zoals eerder al aangehaald werd bij familiness en het sociaal kapitaal, spelen identiteit en reputatie ook een grote rol bij het creëren van waarde in een familiebedrijf. Meer specifiek gaat dat over hoe de familieleden zich associëren met het familiebedrijf en hoe de reputatie van het bedrijf door de ogen van de maatschappij gezien wordt. Daardoor gaan de familieleden zich keurig gedragen, waardoor dat weer een voordeel is. Ten slotte creëren emoties en de invloed van de familie ook een waarde voor het familiebedrijf. Wanneer de familie een positieve band heeft met het familiebedrijf en het bedrijf dan ook nog eens goed presteert, ontstaat er een gevoel van trotsheid bij de familieleden. Dat gevoel kan vervolgens leiden tot een positieve attitude en positief gedrag die verband houden met de prestaties van het bedrijf. Zo beïnvloed SEW dus de besluitvorming van het bedrijf en het bestuur doordat de familieleden bevooroordeeld zijn en zullen handelen in het belang van deze vier voordelen (Zellweger, 2017). Bovendien kan SEW naast familiness ook een verklaring geven voor een succesvolle intergenerationele opvolging.

Tot slot versterkt de betrokkenheid van de familie in het management en het bestuur het familiale business model. Dat zorgt er dan hoogstwaarschijnlijk ook voor dat er een vruchtbare verderzetting van volgende generaties zal gebeuren (Poutziouris, Savva, & Hadjielias, 2015). In zo'n familiaal business model kan namelijk het hele toekomstplan uitgestippeld worden en kunnen de

opvolgingsplannen al concreet besproken en vastgelegd worden. Echter, Sonnenfeld et al. (1989) verklaren dat familiebedrijven vaak minder gevestigde beleidslijnen hebben voor leiderschapsoverdrachten waardoor het succes van opvolging kan variëren tot in sommige families een soepele overgang en in andere tot conflicten.

2.4 Familiale conflicten

Conflicten zijn echter niet ongewoon in familiebedrijven, waar de complexe interactie tussen de familieleden en het bedrijf vaak spanningen kunnen veroorzaken (Shepherd & Haynie, 2009). Momenten waarbij er dan veranderingen doorgevoerd moeten worden, zoals een managementwissel, kunnen leiden tot conflicten tussen de familieleden door de onzekerheid die de opvolging met zich meebrengt (Jayantilal et al., 2016). Conflicten begrijpen en verschillende oplossingsmethoden kennen wordt dus van cruciaal belang, vooral voor een intergenerationele opvolging (Miller et al., 2003).

Een andere factor waarmee de familie rekening moet houden bij een intergenerationele opvolging van het management is de mogelijkheid dat er meerdere opvolgers zich kandidaat stellen voor dezelfde managementpositie. Dan is er een risico dat er conflicten ontstaan tussen broers of zussen. Mede doordat rivaliteit tussen broers en zussen een natuurlijk gegeven is, riskeert dat zich ook te tonen bij de keuze van de opvolger (Miller et al., 2003). Daarom ontstaan opvolgingsconflicten vaak door zulke spanningen en rivaliteit tussen broers en zussen. Daarnaast kunnen er tussen verschillende generaties heen ook conflicten ontstaan (Sonnenfeld & Spence, 1989), als er bijvoorbeeld verschillende toekomstvisies tussen generaties heen zijn (Eddleston, Otondo, & Kellermanns, 2008). Dat soort conflicten kunnen de toekomstige voortzetting van een familiebedrijf in gevaar brengen, waardoor het opvolgingsproces risico loopt om stopgezet te worden (Jayantilal et al., 2016; Miller et al., 2003). Hierdoor is het dus belangrijk om een opvolging goed te managen en om een succesvolle opvolging te garanderen, moet er rekening gehouden worden met eventuele conflicten die kunnen ontstaan.

Familiale conflicten in een familiebedrijf kunnen in drie categorieën onderverdeeld worden, namelijk conflicten op basis van 'familie bedrijf', 'familie eigendom' en 'familie bedrijf eigendom' (Qiu & Freel, 2020). Bij 'familie bedrijf' conflicten gaat het meestal over conflicten tussen het gezin en het werk die ontstaan als er bijvoorbeeld verschillende familieleden dezelfde positie willen uitvoeren (Cooper, Kidwell, & Eddleston, 2013; Qiu & Freel, 2020). Conflicten tussen familiale en niet-familiale shareholders of tussen familiale aandeelhouders, vallen onder de 'familie eigendom' conflicten (Meier & Schier, 2016; Qiu & Freel, 2020). Zijn beide issues aanwezig, dan wordt er gesproken over een 'familie bedrijf eigendom' conflict (Qiu & Freel, 2020). Conflicten over de opvolging zijn meestal onderdeel van zo'n 'familie bedrijf eigendom' conflicten (Malinen, 2001). Zo kunnen de externe aandeelhouders en de familiale opvolger het niet eens zijn over de toekomst van bijvoorbeeld de groei van het bedrijf (Meier & Schier, 2016).

Daarnaast kunnen over de toekomstvisie bij een intergenerationele opvolging ook onenigheden tussen junior- en senior-leden ontstaan, die negatieve gevoelens kunnen opwekken (Eddleston et al., 2008). Er zijn namelijk veel emoties die uitgelokt worden door een opvolging en deze uiteten zich

op verschillende manieren, zoals op een verbale of non-verbale manier (Bertschi-Michel, Kammerlander, & Strike, 2020). Bovendien ervaart de persoon die zijn bedrijf overlaat de opvolging als een verlies dat hij of zij moet verwerken en waarvan hij of zij moet herstellen (Shepherd, 2009). Dat 'verlies' kan leiden tot gevoelens van stress en tot emotionele reacties, wat weer kan leiden tot conflicten (Shepherd, 2009). Als er dan ook geen duidelijke afgebakende grenzen zijn tussen het werk- en privéleven, dan kan dat leiden tot persoonlijke conflicten tussen familieleden. Dat zorgt dan voor onnodige stress, negatieve emoties en destructief gedrag (Kellermanns & Eddleston, 2004, 2007).

Als er dan een keuze wordt gemaakt tussen verschillende opvolgers-kandidaten, kijkt de oprichter of de overlater van het familiebedrijf naar de emotionele kost van de strijd tussen broers en zussen (Jayantilal et al., 2016). Zo'n emotionele kost kan zich uiten in conflicten en hoe hoger de emotionele kost is die een kind heeft in de strijd voor de overname, hoe lager de vooruitzichten zullen zijn voor dat kind, ook al is die persoon de meest geschikte kandidaat (Jayantilal et al., 2016). De emotionele kost vormt samen met de emotionele voordelen, de emotionele waarde van een familiebedrijf. Samen met de financiële waarde kan er zo een waardering van de organisatie gemaakt worden (Astrachan & Jaskiewicz, 2008). De emotionele waarde ontstaat door de interactie tussen de familie en het bedrijf. Een belangrijke emotionele kost zijn dus familiale conflicten (Chrisman et al., 2012) en een emotioneel voordeel is bijvoorbeeld de garantie op continuïteit van het familiebedrijf (Zellweger & Astrachan, 2008).

Zoals eerder besproken bij punt 2.1, kunnen huidige familieleiders ook in verschillende categorieën onderverdeeld worden. In het geval dat de leider van het familiebedrijf gecategoriseerd wordt als monarch of als generaal, heerst er ook een reden tot conflict bij een opvolging (Sonnenfeld & Spence, 1989). Er zijn op dat moment namelijk veel spanningen in verband met het loslaten van de macht. Als deze spanningen dan verergerd worden door bijvoorbeeld de rivaliteit tussen erfgenamen, dan kunnen er hevige conflicten ontstaan.

Gelukkig kunnen familieconflicten gemanaged worden, waardoor ze niet destructief hoeven te zijn voor de onderneming (Qiu & Freel, 2020). Volgens het onderzoek van Qiu en Freel (2020) zijn er drie theoretische lenzen waarmee conflicten gemanaged kunnen worden. Zo kan men ten eerste conflicten aanpakken door de contingentiebenadering ('either-or'). Daarbij gaat men strategieën selecteren die gebaseerd zijn op onvoorziene omstandigheden (Putnam, Fairhurst, & Banghart, 2016). De verschillende partijen in het conflict gaan eerder voor de keuze om van de andere te winnen, dan voor een gezamenlijke overwinning te kiezen (Sorenson, 1999). Onder die benadering zijn er dan nog vier strategieën die gevolgd kunnen worden, namelijk vermijding, scheiding, aanpassing en concurrentie (Qiu & Freel, 2020). Bij vermijding gaan de betrokken partijen het conflict uit de weg in plaats van het conflict aan te gaan (Qiu & Freel, 2020). Als de partijen voor scheiding gaan, hanteren ze een actieve strategie waarbij ze het conflict gaan verzachten door de confrontatie te verminderen door bijvoorbeeld de andere partij zoveel mogelijk te vermijden (Qiu & Freel, 2020). De andere strategie, aanpassing, wordt niet heel vaak gebruikt, aangezien die niet altijd het beste effect oplevert (Kidwell, Kellermanns, & Eddleston, 2012). Familieleden geloven hier dan ook dat het welzijn van een individu gelinkt is aan het welzijn van anderen, waardoor ze geschenken of gunsten

onder elkaar delen (Kellermanns & Eddleston, 2004). Ten slotte is er de dominantie- of concurrentiestrategie waarbij één partij zijn eigen belang wil achterna jagen en waarbij die zijn of haar eigen perspectieven oplegt aan de andere partij (Qiu & Freel, 2020). Echter, de strategieën onder de contingentie benadering worden in de literatuur niet als positief beschouwd (Kellermanns & Eddleston, 2006; Sorenson, 1999), waardoor deze benadering niet altijd als de beste keuze wordt gezien.

De volgende benadering, die als betere keuze dan de contingentie benadering wordt beschouwd, is de paradoxale benadering ('both-and') (Qiu & Freel, 2020). Bij deze benadering wordt ervan uitgegaan dat tegenstellingen kunnen co-existeren en elkaar kunnen aanvullen. Zo wordt er een middenweg gevonden en worden er compromissen gesloten tussen de twee conflicterende partijen (Qiu & Freel, 2020). Ook hier zijn er vier strategieën die onder deze benadering vallen. Ten eerste is er de aarzeling die in familiebedrijven tot uiting komt als de familie haar gezinsactiviteiten gaat aanpassen om zo het bedrijf te ondersteunen en omgekeerd (Putnam et al., 2016; Qiu & Freel, 2020). Ten tweede is er de compromis of schikking, die als minst ingrijpende oplossing voor het conflict wordt beschouwd (Cosier & Harvey, 1998; Qiu & Freel, 2020). De derde strategie is die van de samenwerking, waarbij voor een win-win-strategie wordt gegaan (Qiu & Freel, 2020). Bij die strategie moeten er dus geen opofferingen gemaakt worden om tot een oplossing te komen (Qiu & Freel, 2020). De laatste, de integratiestrategie, gaat ook voor een win-win situatie, maar hier focussen de conflicterende partijen meer op het verbreken van de grenzen tussen de familie, het bedrijf en de eigendomssystemen. Die strategie wordt dan ook het vaakst gebruikt bij 'familie bedrijf' problematieken (Qiu & Freel, 2020). In de literatuur en de praktijk worden de strategieën binnen de paradoxale benadering meer aanvaard en worden ze ook frequent toegepast (Kellermanns & Eddleston, 2006; Qiu & Freel, 2020).

De laatste benadering is die van de dialectische benadering ('more-than') (Qiu & Freel, 2020). Die aanpak stelt dat conflicten complex zijn en er daarom soms meerdere oplossingen of aanpakken nodig zijn. Meer specifiek is er dan sprake van een voortdurende dynamische wisselwerking tussen de partijen en hun verschillende standpunten (Qiu & Freel, 2020). Binnen deze benadering zijn de volgende strategieën een optie: een derde partij erbij betrekken, bestuurssystemen zoals familievergaderingen of raad van bestuur raadplegen en het veranderen van het conflict door ervan te leren (Qiu & Freel, 2020). Deze drie manieren om conflicten te managen, zijn de meest efficiënte manieren (Qiu & Freel, 2020). Zo kan het gebruik van de bestuurssystemen er zelfs toe leiden dat taakconflicten omgevormd kunnen worden naar besluitvorming door een advocaat van de duivel aan te duiden in één van deze bestuurssystemen (Cosier & Harvey, 1998).

Er zijn dus veel verschillende soorten conflicten zoals 'familie bedrijf' conflicten, taakconflicten en 'familie eigendom' conflicten (Qiu & Freel, 2020). En er zijn ook verschillende antecedenten die leiden tot die conflicten, zoals de onenigheid over de toekomstvisie tussen generaties of de rivaliteit tussen broers en zussen (Jayantilal et al., 2016; Qiu & Freel, 2020; Sonnenfeld & Spence, 1989).

2.5 Succesvolle opvolging

Zoals eerder aangehaald, kunnen verschillende toekomstvisies tussen generaties leiden tot conflicten. Daarom is het dus van groot belang om met de oude en de nieuwe generatie af te toetsen hoe de toekomst van het familiebedrijf en de opvolging ervan gaat uitzien. Enkele factoren die bijdragen tot een succesvolle opvolging zijn de emotionele en cognitieve anticipatie en voorbereiding (Neale & Griffin, 2006). Bij zo'n voorbereiding moeten de overlater en de opvolger samen kijken naar de missie, de visie en de doelstellingen van het familiebedrijf om zo toekomstige conflicten te vermijden (Lefebvre & Lefebvre, 2016). Het is zelfs een troef wanneer de toekomstvisies en plannen van de volgende generatie open gecommuniceerd worden met de vorige generatie zodat ze deze samen kunnen bestuderen en aanpakken (Lefebvre & Lefebvre, 2016).

Om een succesvolle opvolging te garanderen moet er vervolgens rekening gehouden worden met volgende drie factoren, onderzocht door Alayo, Jainaga, Maseda, en Arzubaga (2016): de planning en voorbereiding van het opvolgingsproces (Neale & Griffin, 2006), de selectie van de opvolger en ten slotte de opleiding en ervaring van die potentiële opvolger (Alayo et al., 2016). Ondanks dat zo'n opvolgingsplan van cruciaal belang is, ontbreekt dat nog vaak bij familiebedrijven en leidt het meestal tot een gefaalde opvolging (Bigliardi & Ivo Dormio, 2009). Bij de selectie van de opvolger moet er bovendien ook consensus zijn binnen de familie over wie het bedrijf zal overnemen (Alayo et al., 2016). De opvolger moet dan de juiste opleiding of ervaring hebben (Alayo et al., 2016). Toch worden er nog steeds familieleden aangeworven en tewerkgesteld in het familiebedrijf die niet de vereiste kwaliteiten of juiste vaardigheden bezitten (Popczyk, 2017). In dat geval valt het familiebedrijf ten prooi aan nepotisme, favoritisme en vriendjespolitiek (Erdem & Atsan, 2015). Volgens Keles, Ozkan, en Bezirci (2011) leiden deze praktijken tot een daling in het vertrouwen van niet-familiale werknemers. Dat kan leiden tot de niet-acceptatie van de opvolger in het management, waardoor er problemen en conflicten kunnen ontstaan of een vermindering in de productiviteit (Liu, Eubanks, & Chater, 2015).

Bij de keuze van opvolger moet er dus gekeken worden naar de vaardigheden die de potentiële opvolger bezit. Zo zijn volgens het onderzoek van Schlepphorst en Moog (2014) zowel 'hard skills' als 'soft skills' belangrijke attributen om te bezitten. Ook stelt dat onderzoek vast dat sommige overlaters niet al hun vereisten of verwachtingen informeren aan de opvolgers, waardoor zij geen duidelijkheid hebben over wat er van hen verwacht wordt (Schlepphorst & Moog, 2014). Daarom is communicatie tussen familieleden, de opvolger en de overlater van cruciaal belang (Bigliardi & Ivo Dormio, 2009). Zo moet er gecommuniceerd worden over regels, over hoe een geleidelijke overgang plaats kan vinden (Bigliardi & Ivo Dormio, 2009) en over de verwachtingen en specifieke kwalificaties die de positie vereist (Schlepphorst & Moog, 2014). Open communicatie zal ervoor zorgen dat er tijdens of na de voltooiing van de opvolging geen conflicten of misverstanden zullen plaatsvinden (Bigliardi & Ivo Dormio, 2009; Morris, Williams, & Nel, 1996). Daarnaast is vertrouwen, zoals eerder aangehaald, een belangrijke factor in het opvolgingsproces, aangezien de overlater de opvolger moet vertrouwen om zijn positie over te nemen (Henry, Erwee, & Kong, 2013).

3 Methodologie

Naast een literatuurstudie om te onderzoeken hoe familiebedrijven een succes maken van intergenerationele opvolgingen, bestaat de masterproef ook uit een empirisch onderzoek. Hoe het onderzoek werd uitgevoerd wordt hieronder beschreven. De studie van dit onderwerp is gebaseerd op een kwalitatief onderzoek aan de hand van diepte-interviews. Door middel van een analyse van de interviews, werden er conclusies getrokken over verschillende succesfactoren.

3.1 Grounded theory

In deze masterproef is de 'grounded theory' gebruikt, een inductieve onderzoeksmethode die aan de hand van verzamelde data een verklarende theorie ontwikkelt die nieuwe inzichten biedt binnen een onderzoeksthema (LaRossa, 2005).

De keuze voor een kwalitatief onderzoek werd voornamelijk gemaakt om diepere inzichten te creëren binnen een beperkte gekozen groep van familiebedrijven. Om dit kwalitatief onderzoek uit te voeren, werd er een multiple case study research uitgevoerd (De Massis & Kotlar, 2014). Heale en Twycross (2018) omschrijven deze techniek als 'een intensieve studie van een persoon, een groep mensen of van een eenheid, gericht op de generalisatie van meerdere eenheden'. De resultaten uit de verschillende interviews worden dan met elkaar vergeleken en op basis van terugkerende antwoorden werden er verschillende factoren teruggevonden die een succesvolle opvolging kunnen verklaren.

3.2 Sampling

Voor het kwalitatief onderzoek werden zeven diepte-interviews afgenomen bij zowel overlaters als (toekomstige) overnemers van het management in een familiebedrijf. De zeven respondenten kwamen uit vier verschillende familiebedrijven en vertegenwoordigen verschillende generaties. Bij drie familiebedrijven werden telkens overlater en opvolger geïnterviewd, en bij het vierde familiebedrijf werd alleen de toekomstige opvolger bevraagd. Zo werd er rekening gehouden met de diverse perspectieven over de intergenerationele opvolging en het verloop ervan.

Binnen het onderzoek werden familieleden benaderd die actief zijn of waren binnen het familiebedrijf. Deze individuen werden tijdens het onderzoek onderverdeeld in twee groepen waarbij enerzijds de overlater van het familiebedrijf geïnterviewd werd en anderzijds de (toekomstige) overnemer. Een andere vereiste voor de keuze van een respondent was dat die persoon in het operationele management van het familiebedrijf heeft gezeten, zit of gaat zitten.

Bij de selectie van de familiebedrijven werd er rekening gehouden met een aantal criteria. Ten eerste moet het om een familiebedrijf gaan dat al minstens in zijn tweede generatie zit. Daarnaast moet er al een intergenerationele overdracht van management plaatsgevonden hebben en/of moet er één gepland staan in de toekomst.

Tabel 1 geeft de verschillende profielen van de respondenten weer. Tijdens het onderzoek werd de vertrouwelijkheid gegarandeerd waardoor de namen van zowel de respondenten en het bedrijf in kwestie anoniem blijven. In tabel 2 worden dan de kenmerken van de familiebedrijven beschreven.

Tabel 1: Profielen van de respondenten

Respondent	Generatie	Informatie
1	Vierde	Hij is 26 jaar en de zoon van de zaakvoerder en toekomstige opvolger van casus A.
2	Derde	Hij is 57 jaar en is samen met zijn broer zaakvoerder en hoofdaandeelhouder in casus A.
3	Tweede	Hij is 45 jaar en is samen met zijn broer zaakvoerder en hoofdaandeelhouder in casus B.
4	Eerste	Zij is 67 jaar en is overlater en gedelegeerd bestuurder in casus B. Ze is nog in beperkte mate operationeel actief.
5	Vierde	Hij is 34 jaar en is opvolger en gedelegeerd bestuurder in casus C. Samen met zijn zus, neven en nichten leiden ze het bedrijf.
6	Derde	Hij is 67 jaar en overlater van casus C. Hij is niet meer operationeel actief maar wel nog gedelegeerd bestuurder.
7	Tweede	Hij is 35 jaar en is de opvolger van casus D. Hij is al operationeel actief en gedelegeerd bestuurder.

Tabel 2: Kenmerken van de onderzochte casussen

Casus	Informatie	Familieleden die actief zijn	Overlators
A	Familiebedrijf A is een meubelbedrijf van drie generaties waarbij de vierde generatie stilaan begint in te treden.	Twee broers zijn mede-zaakvoerders met elk hun eigen verantwoordelijkheid. Één zoon maakt stilaan intrede voor eventuele overname.	De vader wil stilaan op pensioen gaan waardoor de opvolging binnenkort ingang wordt gezet.
B	Familiebedrijf B is een automotive/carrosserie garage waar ze nu aan de tweede generatie zitten. De opvolging is gebeurd in 2002.	De twee broers zijn beide de zaakvoerders. De moeder die het bedrijf heeft overgelaten is nog steeds actief als financiële verantwoordelijke. Beide vrouwen van de broers zijn ook actief als personeelsverantwoordelijke en administratieve verantwoordelijke.	De moeder kon de zaak niet meer alleen managen waardoor de opvolging in 2002 werd ingezet. Ze is rustig aan het afbouwen en bereid zo de uittrede voor.
C	Familiebedrijf C is een bouwbedrijf dat nu al aan zijn vierde generatie zit. De opvolgingen zijn geleidelijk gebeurd maar die van de geïnterviewde was in 2015.	Er zijn zeven familiale aandeelhouders waarvan er vijf actief zijn in het bedrijf. Dit familiebedrijf wordt geleid door drie neven en twee nichten die allemaal bij de vierde generatie behoren. Ieder familielid heeft zijn eigen functie in het management maar niemand van de familieleden is de CEO, dat is een extern persoon. De vorige generatie, de vaders, zijn nog actief in de raad van bestuur.	De vader kwam op de leeftijd die in overeenstemming met de andere familieleden werd vastgelegd in het familiecharter, om zijn operationele positie over te laten aan de volgende generatie. Hij was de aankoop- en productiemanager van het familiebedrijf.
D	Familiebedrijf D is een fabrikant in de chemische sector en heeft verschillende buitenlandse filialen. Zij zitten nu aan de tweede generatie en de opvolging is in 2019 gebeurd.	De vader is nog aan het hoofd van de raad van bestuur. Drie kinderen en schoonzoon zetelen ook in de raad van bestuur maar enkel de zoon en schoonzoon zijn operationeel actief.	De vader heeft nog steeds de touwtjes in handen maar is niet operationeel actief.

3.3 Interviews

Na een grondige literatuurstudie over het onderwerp, werd de theoretische kennis, verkregen uit de literatuur, getest.

Tijdens de maand maart werden alle 7 interviews afgenomen met behulp van een semigestructureerde interviewleidraad, die terug te vinden is in bijlage A. Alle interviews vonden online plaats en duurden rond de 30 tot 45 minuten. Er werd op voorhand toestemming gevraagd om het interview op te nemen zodat deze opnames gebruikt konden worden voor een uitgebreide analyse van de data. Anonimiteit werd daarbij verzekerd, zodat de verkregen antwoorden zo open en eerlijk mogelijk waren.

3.4 Data-analyse

Alle zeven interviews werden getranscribeerd. Deze data werd vervolgens geanalyseerd door middel van een coderingsysteem. Elk interview werd apart geanalyseerd om zoveel mogelijk overeenkomsten te vinden tussen de verschillende interviews.

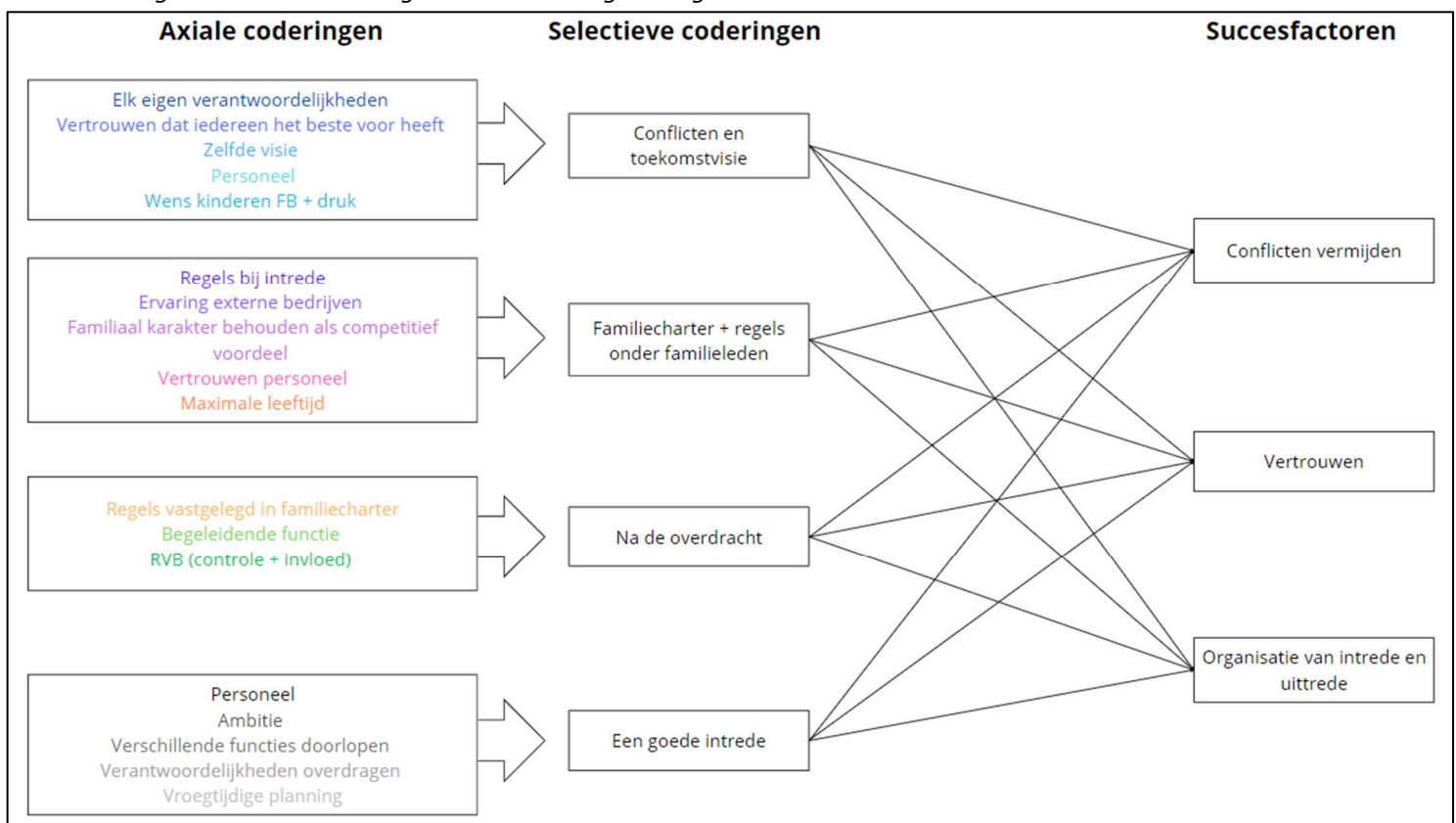
De grounded theory schrijft drie coderingfases voor, namelijk de open, axiaal en selectief coderen (LaRossa, 2005). Eerst wordt elke zin van de transcriptie geanalyseerd en wordt er een code aan de relevante onderwerpen gevoegd. Daarna, tijdens de axiale coderingen worden de overeenkomende codes samengevoegd tot een overkoepelende term om zo patronen te vormen. Tijdens deze fase werden ook kleurencodes gebruikt bij de relevante quotes, zodat er een beter overzicht was van de bevindingen tussen de verschillende interviews. In figuur 1, die bij de resultaten terug te vinden is, worden de verschillende kleuren per code weergegeven. Ten slotte worden er tijdens de selectieve coderingen theoretische concepten ontwikkeld die een concreet antwoord bieden op de onderzoeksvraag over hoe familiebedrijven een succes maken van intergenerationele opvolgingen, en deze coderingen zijn samengevoegd in figuur 1 om visueel duidelijk te maken hoe tot de succesfactoren werd gekomen. Voorbeelden van de open en axiaal coderingen zijn in de bijlage C terug te vinden.

4 Resultaten

De analyse van de verzamelde data uit de interviews heeft geleid tot drie succesfactoren die ervoor zorgen dat een intergenerationele opvolging tot een goed einde kan worden gebracht. Voor drie van de vier onderzochte familiebedrijven werden telkens twee respondenten geïnterviewd. Uit de analyses bleek dat er eigenlijk weinig verschil is in de visies op een succesvolle familiale opvolging. En wanneer er toch verschillen waren, dan ging het vooral over hoe de opvolging precies plaatsvond en hoelang die duurde of over de moeilijkheid om het bedrijf los te laten. Dat bespreken we verderop in dit hoofdstuk.

De drie succesfactoren waarvan sprake gaan over (1) anticiperen op conflicten, (2) vertrouwen in het proces van de intergenerationele overdracht van het management en (3) de organisatie van zowel de intrede van de opvolger als de uittrede van de overlater. Figuur 1 geeft weer hoe de succesfactoren tot stand kwamen.

Figuur 1: Visuele weergave van coderingen en gevonden succesfactoren.



4.1 Succesfactor 1: conflict vermijden

Zoals eerder aangehaald, kwamen uit de interviews duidelijke succesfactoren naar boven die een invloed hebben op intergenerationele opvolgingen. Daarbij is anticiperen op en voorkomen van conflicten een belangrijke factor. Uit deze factor kwamen een aantal preventieve acties naar voren die ervoor zorgen dat conflicten zowel voor, tijdens als na het opvolgingsproces vermeden kunnen worden.

De eerste preventieve factor begint nog voor de intrede van de opvolger. Zo kan het gebrek aan communicatie over de interesse van intergenerationele opvolging zowel bij de overlater als bij de potentiële opvolger leiden tot conflicten. Als de potentiële opvolger niet openlijk communiceert over zijn interesse in het toetreden tot het familiebedrijf, dan kunnen hier miscommunicaties over ontstaan, waardoor de overnemer mogelijk een ander pad van overname zal zoeken. Dat leidt dan tot ongenoegen bij de opvolger en kan dan al conflicten veroorzaken nog voor de intrede heeft plaatsgevonden.

Respondent 1: "Het enige van conflict dat misschien geweest is, is dat mijn vader dacht dat er misschien geen interesse was of dat ik niet liet merken dat er interesse was. Dat was ook niet echt een conflict, maar eerder gebrek aan communicatie. Doordat ik uiteindelijk wel heb getoond dat ik de zaak eventueel wou overnemen is de zaak ook niet verkocht. Anders was die misschien allang verkocht geweest, aangezien mijn vader stilletjes aan op pensioenleeftijd zal komen."

De tweede factor is dat de opvolger verschillende functies moet doorlopen vooraleer hij in het management terechtkomt. Deze factor heeft dus te maken met de professionele ervaring van de opvolger, waarop ook verder in deze masterproef dieper op zal worden ingegaan bij de derde succesfactor. Bij de opvolging kunnen er namelijk eventuele conflicten met het personeel vermeden worden wanneer de opvolger eerst verschillende functies heeft doorlopen vooraleer die in het management terecht komt. Als dat niet het geval is, kunnen er autoriteitsproblemen ontstaan, vooral bij de 'familiale intreders' die pas afgestudeerd zijn en nog geen ervaring hebben opgedaan in het familiebedrijf of een extern bedrijf.

Respondent 4: "Jongste zoon die intrad had wel wat problemen met personeel, kleine futiliteiten, want hij was nog maar 20 jaar en had nog geen ervaring en ook nog geen ervaring in de job die hij moest 'commanderen'."

Respondent 2: "Mijn broer heeft er wel problemen mee gehad omdat hij plotseling toch in de winkel stapte zonder eigenlijk echt superveel ervaring te hebben toen hij mee zaakvoerder werd. Hij was 26 en pas afgestudeerd toen hij begon en hij heeft toen wel wat antwoorden gekregen van mannen van: Je bent pas hier en je kent er niks van, dus je moet ons niet commanderen."

In beide casussen was het probleem wel snel opgelost door enerzijds een bijscholing en te bewijzen dat de opvolger effectief capabel is, en anderzijds door het personeel aan te spreken over het vertoonde vijandige gedrag tegenover dat familielid.

Respondent 4: "Hij heeft op korte tijd heel veel bijgeleerd en heeft zich bijgeschoold waardoor het wel is goedgekomen."

Respondent 2: "Maar dat is dan ook uitgesproken door mijn moeder, ikzelf en anderen die daar ook al langer waren dat dat gedrag moest ophouden. En dan plotseling was dat dan

ook gedaan. Nu, we waren wel van plan om daar sancties op te zetten als het niet zou stoppen."

Om bovendien geen andere problemen of ongemakkelijke situaties met het personeel te creëren, maken familiebedrijven vaak de bewuste keuze om partners of andere familieleden buiten de onderneming te houden. Deze keuze kan ook als manier dienen om het werk- en privéleven enigszins gescheiden te houden, wat leidt tot een harmonieuzere werkomgeving.

Respondent 3: "Maar wij hebben ook gezegd dat er geen andere familie zoals neven of nichten in het bedrijf komen werken, want anders wordt dat te heftig."

Respondent 2: "De partners hebben wij bewust niet in de zaak gehaald."

Respondent 5: "Nee, dat staat ook in het familiecharter, dat er geen partners in het bedrijf mogen komen omdat dat voor ruzies zorgt"

Ten derde kan een familiecharter er ook voor zorgen dat conflicten en discussies worden vermeden door de gemaakte afspraken vast te leggen. Goede regels maken dan ook goede vrienden en dat geldt ook in een familiebedrijf.

Elk familiecharter is echter uniek en bij elk familiebedrijf staan daar andere, gepersonaliseerde afspraken in, dus er is niet één goede manier om zo'n charter op te stellen. De inhoud staan dan ook niet vast. Zo staat bij casus C vermeld dat voordat een familielid mag toetreden tot het familiebedrijf, hij of zij aan een minimumleeftijd moet voldoen, een eerste werkervaring in een ander bedrijf moet hebben opgedaan en dat er bovendien een openstaande functie moet zijn.

Respondent 5: "We gaan nooit jobs creëren om iemand van de familie erin te krijgen."

De regel dat familieleden eerst ervaring moeten opdoen in een ander bedrijf wordt ook in verschillende bedrijven toegepast, al dan niet vastgelegd in een familiecharter. Het opdoen van ervaring bij andere bedrijven kan ervoor zorgen dat familieleden met nieuwe inzichten en ideeën naar het familiebedrijf komen.

Respondent 1: "Ik wil eerst wel ervaring opdoen en ook eens voor een andere baas werken. Mijn vader zei ook dat ik veel meer zou leren als ik ook eens voor iemand anders ging werken."

Respondent 2: "Ik heb eerst een andere job gehad in de zorg en daar had ik eigenlijk ook wel een beetje de skills van het mee organiseren, het op tijd komen, luisteren naar andere mensen, enzoverder geleerd."

Respondent 3: "Dat de kinderen niet bij de veilige omgeving van de ouders of van de familie komen werken. Dat ze echt voelen hoe het op een ander is."

In casus B staat er dan weer dat de kinderen geen vakantiewerk mogen doen in het familiebedrijf en dat is dan ook weer een preventieve regel om toekomstige conflicten te vermijden.

Respondent 3: "We willen de kinderen niet voor trekken en om geen lastige situaties te creëren naar vaste medewerkers toe."

Daarnaast dient zo'n familiecharter niet enkel als conflictvermijdende factor maar kan het er ook voor zorgen dat de continuïteit en de stabiliteit binnen het familiebedrijf wordt gewaarborgd. Aangezien familiebedrijven de intentie hebben om over verschillende generaties heen te blijven voortbestaan, moeten ze die continuïteit op een bepaalde manier kunnen vrijwaren. Een familiecharter kan dan als leidraad dienen waarin doelstellingen, afspraken, toekomstvisies, enzovoort worden vastgelegd. Op deze manier kan het familiebedrijf de continuïteit op een effectieve manier waarborgen.

Respondent 7: "Er is een familiecharter waar enkele waarden zijn neergeschreven en enkele doelstellingen die eigenlijk altijd moeten worden geëerd waardoor de continuïteit van het familiebedrijf en het familiale karakter gegarandeerd kunnen worden."

Zoals respondent 7 aankaart, is het ook zeer belangrijk om het familiale karakter te garanderen, aangezien bij veel familiebedrijven dat ook als competitief voordeel wordt beschouwd. Elk familiebedrijf heeft dan ook zijn eigen unieke reden om het familiale karakter te garanderen.

Respondent 7: "Je krijgt vertrouwen van andere familiebedrijven en dat creëert een voordeel bij overnames van andere filialen."

Respondent 5: "Ja, daar ben ik zeker van overtuigd en voor mij is het grootste voorbeeld dat wij de mogelijkheid hebben om heel snel te beslissen."

Respondent 6: "We dienen geen verklaringen af te leggen aan bijvoorbeeld externe aandeelhouders. Hierdoor kunnen we snel beslissingen nemen. "

Respondent 3: "Een hele ruime kennis en historische kennis van klanten en de business maakt ons altijd sterker en sterker. Als ze zeker weten dat ze binnen 5 jaar nog altijd met dezelfde persoon onderhandelen of werken, dan krijgen ze ook meer vertrouwen om op lange termijn met ons te werken. En de klanten weten ook wat er allemaal al goed of slecht gegaan is in het verleden."

Respondent 2: "Ja, ik denk dat we zeker competitief zijn in die zin dat het eigenlijk echt een familiebedrijf is. Wij bestaan volgend jaar 90 jaar en we zijn één van de weinige winkels die het al zo ver geschopt hebben. En dat is eigenlijk ook wel een beetje de sterkte die we eigenlijk nu ook hebben, dat we nog altijd een fatsoenlijk familiebedrijf zijn en gericht zijn op klantvriendelijkheid en service in eerste instantie. Dat houdt eigenlijk wel in dat we daar nu ook een beetje de vruchten van plukken."

Ten vierde is het naast elkaar lopen én scheiden van verantwoordelijkheden en de daarbij horende afspraken over de taken ook een preventieve, conflictvermijdende factor die bij elke casus terugkwam. Doordat de dagelijkse taken naast elkaar lopen doet iedereen zijn eigen ding, waardoor

de familiale managers niet voor elkaars voeten lopen. Hierbij is vertrouwen, de tweede succesfactor, nodig, zodat ze elkaar niet moeten controleren.

Respondent 1: "Zo een goede takenverdeling is toch essentieel om een bedrijf fatsoenlijk te kunnen runnen."

Respondent 2: "Wij hebben eigenlijk nooit conflicten en dat heeft te maken met dat we ook elk langs elkaar voor een stukje onze eigen functie hebben."

Respondent 3: "'Twee kapiteins op één schip, dat gaat moeilijk, dus we deden ieder onze eigen activiteit. Maar toen we groter werden, ja, begonnen we meer en meer samen te werken en het als één bedrijf te bekijken met ieder onze verantwoordelijkheden."

Respondent 5: "Nee, ik denk dat dat het grote voordeel is dat we hebben en dat we goed overeen komen met elkaar want we doen allemaal iets anders in het bedrijf."

Conflicten kunnen ten slotte ook vermeden worden wanneer alle familieleden een gezamenlijke visie delen over de toekomst van het familiebedrijf. Deze gedeelde visie zorgt ervoor dat ze samenwerken richting een gemeenschappelijk doel en niet voor hun eigen belang zullen handelen. Ook hier wordt het belang van vertrouwen binnen de familie benadrukt.

Respondent 2: "Ik denk dat ik en mijn broer twee handen op één buik zijn, omdat we dezelfde visie hebben. Dezelfde weg ook altijd inslaan."

Respondent 6: "Wij hebben nooit echt conflicten gehad. Iedereen had ongeveer dezelfde visie waardoor dat we allen naar hetzelfde doel werkten. "

Respondent 1: "Qua visie naar het bedrijf niet, want we zitten daar wel op éénzelfde lijn."

Respondent 4: "Ik volg meestal de beslissingen van de zonen, want ik vertrouw hun visie"

Gelukkig zijn beide partijen het eens over de toekomst en de verderzetting van het bedrijf in de familie. Niet enkel de ouders, de overlaters dus, hebben al dan niet een sterke wens dat hun kinderen het familiebedrijf voortzetten. Ook de kinderen zelf hebben die ambitie. Ze willen namelijk in de voetsporen treden van hun voorgangers. Hierdoor verdwijnt een eventuele druk die de kinderen zouden kunnen voelen, omdat het ook hun eigen wens is. Deze gemeenschappelijke visie vermijdt ook toekomstige conflicten en garandeert de continuïteit van het familiebedrijf.

Respondent 6 (overlater): "Ja, het is ons familiebedrijf dus logischerwijs wil ik dat mijn kinderen dat kunnen verderzetten."

Respondent 5 (opvolger): "Ik had altijd al de ambitie, want sinds mijn 14^e werkte ik al mee als vakantiejobber, dus dat was een logische stap."

Respondent 2 (overlater): "Ik hoop eigenlijk in eerste instantie dat mijn zoon toch een beetje zijn draai erin vindt en het dan later overneemt."

Respondent 1 (opvolger): "Ja, dat is de familiezaak, dus dat is moeilijk om toch zomaar uit handen te geven. Ik zou het ook jammer vinden om dat dan weg te doen, omdat mijn voorgangers, mijn familie, daar ook heel hard voor gewerkt hebben."

Doordat de familie dan ook het bedrijf in eigen handen wil houden, krijgen familieleden soms voorrang op niet-familieleden. Al wordt dat niet altijd zo uitgesproken. Bovendien wordt er daarom ook al vroegtijdig aandacht besteed aan de toekomst en de voortzetting van het familiebedrijf voor de volgende generatie.

Respondent 5: "Ik denk dat familieleden voorrang krijgen. Ik heb alleszins niet moeten solliciteren. Maar ja, als er een goede kandidaat is, denken we wel nog altijd in het belang van het bedrijf. Maar als we weten dat iemand van de familie interesse heeft, gaat die wel de eerste kans krijgen."

Respondent 2: "Dat kan zijn dat familieleden voorrang krijgen. Ja, we hebben al aangetrouwde familie en familie die gewerkt hebben bij ons, maar zij zullen moeten voldoen aan wat we vragen. We gaan geen jobs creëren voor mensen."

Respondent 5: "We zijn hier wel al beginnen over denken. De oudste van de volgende generatie is al 10 jaar, dus we gaan er ook geen 10 jaar meer mee wachten om het parcours uit te stippelen."

4.2 Succesfactor 2: vertrouwen

Zoals hierboven al vermeld werd, is vertrouwen een belangrijk aspect in de overdracht van de taken en het management in familiebedrijven. Vooral als iedereen zijn eigen verantwoordelijkheden heeft, zoals besproken bij de eerste succesfactor, is er vanzelfsprekend vertrouwen nodig tussen de familieleden. Dankzij het onderlinge vertrouwen tussen de familieleden kunnen zij op elkaar rekenen en ieder hun ding laten doen. Daarvoor wordt ervan uitgegaan dat ze zich inzetten voor het gemeenschappelijke doel. Op die manier is er geen of veel minder nood aan formele controle.

Respondent 5: "Ik vind dat heel belangrijk, je moet elkaar ook kunnen laten doen. Als altijd alles moet controleren, dan kan je je eigen job ook niet meer doen."

Respondent 2: "We hebben een hele grote vertrouwensband. Je moet elkaar vertrouwen erin. Je kunt niet denken dat iemand een ander voordeel zou halen."

Respondent 3: "Je moet echt elkaar vertrouwen en echt op één lijn staan."

Bovendien is het ook van belang dat er een sterke vertrouwensband bestaat tussen de overlater en de opvolger. Deze vertrouwensband zorgt ervoor dat de overlater met een gerust hart en vertrouwen het bedrijf kan overdragen aan de opvolger.

Respondent 1: "Ik denk dat dat wel langs beide kanten is, het vertrouwen en ook het inzien dat het mij wel goed af gaat in de winkel. Ik zie het ook zitten om het door te geven op die manier."

Daarnaast kwam het belang van een sterke familieband ook vaak terug bij de interviews. Dat familieleden elkaar ook in het privéleven regelmatig zien, maakt hun band sterker en dat creëert ook vertrouwen binnen het familiebedrijf.

Respondent 6: "Goed, dat is ook belangrijk als je met verschillende familieleden samenwerkt. Je ziet elkaar dagelijks en ook in de weekends. Om business te kunnen doen moet je elkaar blindelings vertrouwen."

Respondent 5: "Het zijn niet alleen neven of nichten, maar het zijn ook vrienden."

Respondent 1: "Ik heb een hele goede band met mijn vader, en sinds dat ik ook in de verkoop bezig ben, zie ik hem ook regelmatig."

Ten slotte heeft het vertrouwen tussen familieleden ook een positief effect op het personeel en hun betrokkenheid bij het familiebedrijf. Het personeel is een cruciale factor binnen het bedrijf. Wanneer zij vertrouwen hebben in het bedrijf en zijn toekomst, heeft dat een positieve invloed op de prestaties van het familiebedrijf, wat dan ook tot een competitief voordeel leidt.

Respondent 4: "Iedereen voelt wel het vertrouwen binnen het bedrijf en dat is belangrijk om een meer persoonlijke band met personeel te hebben."

Respondent 7: "Dat gevoel wordt meegegeven door het familiale aspect en de mensen weten ook dat er op zekere manier voor hen gezorgd wordt en dat ze niet zomaar een nummer zijn of dat we hen zomaar laten vallen. We zijn één grote familie waarop je kan rekenen."

4.3 Succesfactor 3: de organisatie van de intrede en uittrede

Als derde succesfactor werd de organisatie van zowel de intrede van de opvolger als de uittrede van de overlater als belangrijk bevonden om de intergenerationele opvolging te doen slagen. Daarbij werden verschillende aspecten vastgesteld die ervoor zorgen dat zowel de intrede als uittrede soepel verlopen.

Eerst zijn er een aantal bewuste of onbewuste voorbereidende stappen die genomen worden nog voor de intrede plaatsvindt. Zo hadden de opvolgers al van jongs af aan de ambitie om in het familiebedrijf actief te zijn. Ze zijn met dat idee opgegroeid en, zoals eerder aangehaald, zouden ze het jammer vinden als het familiebedrijf afgestaan wordt. Die vroege betrokkenheid zorgt voor motivatie om het familiebedrijf verder te zetten. Voor velen is het ook een 'evidentie' om het bedrijf over te nemen en in de voetsporen te treden van hun voorgangers.

Respondent 1: "Ja dat is de familiezaak, dus dat is moeilijk om toch zomaar uit handen te geven. Ik zou het ook jammer vinden om dat dan weg te doen omdat mijn voorgangers, mijn familie, daar ook heel hard voor gewerkt hebben."

Respondent 7: "Zo kan ik verder timmeren aan de weg die mijn vader is beginnen leggen."

Respondent 3: "Het was een beetje een evidentie, maar dat is wel zelf wat gekomen door thuis niets anders te zien en daarin op te groeien. "

Respondent 6: "Ja, via mijn vader heb ik die ambitie gekregen. Van jongs af aan gingen we al mee naar het bedrijf. Hij was ook succesvol, waardoor we naar hem opkeken."

Een andere voorbereidende stap voor de opvolger is de keuze van hogere studies. Die studie ligt meestal al in lijn met het domein waarin het familiebedrijf actief is. Elke opvolger maakt zelf de keuze om die studie te volgen. De ouders hebben daar geen invloed op en laten hun kinderen dan ook zelf beslissen wat ze willen doen.

Respondent 1: "Dat is 100 % mijn eigen keuze geweest, mijn ouders zeiden ook dat ik iets moest doen wat ik graag doe."

Respondent 5: "Dat was een vrije keuze, want de bouwsector heeft mij altijd geïnteresseerd."

Eens de opvolger dan ingetreden is in het familiebedrijf, doorloopt hij eerst een hele weg vooraleer hij effectief in het management terechtkomt. Hij voert dan verschillende functies uit en doorloopt de belangrijkste posities binnen het bedrijf om zo een beter begrip te krijgen van de onderneming voordat hij een hogere positie bereikt. Bovendien zorgt dat er ook voor dat het personeel de leidingsswissel gemakkelijker zal accepteren. Aangezien de opvolgers meestal van jongs af aan mee naar het bedrijf gaan, kennen de meeste personeelsleden hem of haar al goed. Dat leidt ertoe dat ze min of meer vertrouwd zijn met de capaciteiten en motivatie van de opvolger.

Respondent 1: "Ik denk dat ik daar nu ondertussen al een beetje mee bezig ben om die overgang te vergemakkelijken. In de zin van dat ik nu al in verschillende posities heb gestaan om elke vaardigheid te leren in de onderneming."

Respondent 5: "Ik werk hier al van mijn 14 jaar als jobstudent dus de meeste mensen kennen mij hier wel al. Na mijn studies en na mijn werkervaring ben ik eerst mee op de werf geweest en dan pas aan het bureau begonnen."

Respondent 2: "Omdat ik als 11-, 12-jarige al meeging. Ze hebben mij ook altijd gerespecteerd, want ik deed ook alles."

Respondent 3: "Nee, ik heb nooit problemen gehad met het personeel, omdat ik al van jongs af aan in het bedrijf werkte en ik ook al in dienst was als techniker en als "one of the guys" beschouwd werd."

Respondent 2: "Mijn mama zei dat wanneer ik in het bedrijf zou werken, het wel de bedoeling was dat ik alle stappen een beetje zou doorlopen."

Nadat de opvolger verschillende functies heeft doorlopen, komt hij of zij terecht in het management. Die overgang, van zelf werknemer zijn tot de touwtjes in handen hebben, kan soms emotioneel moeilijk zijn. Doordat de opvolger eerst deel uitmaakte van het personeel en daarna de leiding moet nemen over de personen die voordien zijn of haar collega's waren, kan die nieuwe managementrol onwennig aanvoelen.

Respondent 3: "Ik was toen ook een beetje meer "one of the guys" op de werkvloer. En ja, omdat dat allemaal dan zo snel is gegaan, voelde dat wel een beetje raar aan en was dat ook een rare periode."

Er bestaan verschillende opvattingen over hoe die opvolging precies gebeurd is en hoelang de periode heeft geduurd. Bij casus B bijvoorbeeld, heeft de opvolger het gevoel dat de opvolging van de één op de andere dag gebeurd is, en er dus geen overgangsperiode was. Daarentegen geeft de overlater aan dat de opvolging geleidelijk is verlopen over een periode van vijf tot zes jaar.

Respondent 3 (opvolger): "Mijn vader is eigenlijk uit het bedrijf gegaan en dan van de ene dag op de andere heb ik dat moeten overnemen, maar er is geen periode van opleiding of dergelijke geweest. Dat was eigenlijk niet op voorhand gepland. Wat natuurlijk wel spijtig is, want ik had liever alles wel beter gepland."

Respondent 4 (overlater): "Ik was de zaak voor een paar jaar alleen aan het verderzetten, de overname is dan geleidelijk verlopen. Alleen leiden was moeilijk, dus was het nodig dat de oudste zoon overnam en ik heb hem dan over 5 à 6 jaar meer verantwoordelijkheid gegeven."

Naast de intrede is na de overdracht de uittrede van de vorige generatie en hun ondersteunende rol binnen het familiebedrijf cruciaal voor de harmonie in het familiebedrijf. Dat leidt dan tot een succesvolle intergenerationele opvolging. Ook daarbij worden een aantal zaken vastgelegd of zijn er een aantal factoren die de uittrede zonder problemen doen verlopen.

Zo wordt in sommige familiebedrijven, zoals in casus C, de maximale leeftijd voor uittreding vastgelegd in het familiecharter. Op 60-jarige leeftijd zijn de overlaters niet meer operationeel actief en op 70-jarige leeftijd verlaten ze de raad van bestuur. Die regels zorgen ervoor dat oudere generaties niet tot aan hun sterfbed actief blijven binnen het familiebedrijf en dat vernieuwing en vooruitgang niet wordt tegengehouden.

Respondent 5: "Ik denk ook dat dat het gezondste is, want ik ken ook nog familiebedrijven waarbij de grootvader van 80 jaar nog de baas is en dat vind ik niet positief, want je blijft in die oude visie zitten. Oké toen in der tijd was dat ook een goede visie want anders zouden die bedrijven niet zo groot zijn geworden maar tijden veranderen. En bij ons verandert het heel snel en als je met een oud bestuur blijft zitten, dan vind ik dat je niet meevolgt met je tijd en stilstaan is achteruitgaan."

In tegenstelling tot in casus C is de leeftijd van uittrede in andere familiebedrijven, zoals in casus D, niet altijd strikt geregeld. Zo is de oprichter, nu 84 jaar oud, aan het hoofd van de raad van bestuur zonder een duidelijke termijn voor hoelang dat zo zal blijven (Respondent 7).

Soms blijven de overlaters na de effectieve overdracht nog een aantal jaren in de onderneming om de opvolger te begeleiden in zijn of haar nieuwe functie. Hoelang die periode duurt verschilt dan weer in elk familiebedrijf.

Respondent 2: "Daar is niet dadelijk een periode, dat hangt er natuurlijk van af of er opvolging is, ja, dan moet ik mij toch engageren om toch nog een paar jaar langer in te werken dan gewent."

Respondent 2: "Mijn moeder heeft dan nog 5 jaar voor ons gewerkt, tot ze 65 werd, maar elk jaar een dagje minder om toch langzaam af te bouwen. En mijn nonkel heeft dan nog één jaar voor ons gewerkt."

Respondent 3: "Jazeker, haar ondernemerschap vooral, zeker de eerste 10, 15 jaar was goud waard."

Respondent 4: "Ik wil het nog een paar jaar verder doen, maar als ik er genoeg van heb, dan kan ik ook stoppen"

Het is tenslotte geen eenvoudige beslissing om zomaar uit het familiebedrijf te stappen of de leiding over te dragen om naar een andere positie te gaan. Daarom wordt het familiebedrijf vaak niet volledig losgelaten. Hoewel de operationele functies worden verminderd, blijft de vorige generatie meestal nog actief in de raad van bestuur om een zekere mate van controle of invloed te behouden.

Respondent 4: "Het was wel moeilijk om over te laten, maar ik kon het niet meer alleen."

Respondent 6: "Ik vond het ook moeilijk om de leiding over te laten, aangezien ik er al zo lang werkte. Het was niet makkelijk om het bedrijf los te laten. Daarom ben ik ook blij dat ik nog steeds een beetje mijn mening kan doordrukken als gedelegeerd bestuurder."

Respondent 5: "De ouders zijn wel nog aanwezig in de raad van bestuur, maar niet in het dagelijkse bestuur. Ze laten ons ook wel ons ding doen, behalve natuurlijk als we een volledige andere koers willen varen, dan gaan ze ook wel hun zegje willen doen."

Respondent 7: "Mijn vader is de oprichter en zetelt nog in de raad van bestuur als voorzitter en in samenspraak met de directie zal hij ook belangrijke beslissingen nemen."

De overlaters hebben het dus niet altijd even gemakkelijk om het familiebedrijf los te laten en uit hun operationele rol te stappen. De opvolgers realiseren zich dat niet vaak, waardoor er verschillende percepties bestaan over de moeilijkheid van de uittrede.

Respondent 5 (opvolger): "Eigenlijk hebben de ouders daar redelijk gemakkelijk afscheid van kunnen nemen. Mijn grootvader heeft dat in zijn tijd ook gedaan en op zijn 60ste is die

ook gestopt en hij heeft altijd gezegd dat het dan aan zijn 4 zonen was om het verder te doen.”

Respondent 6 (overlater): “Ik vond het ook moeilijk om de leiding over te laten aangezien ik er al zo lang werkte. Het was niet gemakkelijk om het bedrijf los te laten, maar daarom ben ik blij dat ik nog steeds actief ben als gedelegeerd bestuurder.”

Doordat het voor de overlater dus niet altijd gemakkelijk is om de onderneming volledig los te laten, kan die betrokkenheid bij het familiebedrijf na de overdracht een ideaal scenario lijken. Echter, wat vinden de opvolgers daarvan?

De opvolger waardeert dat de overlater hem ondersteunt en dat hij zijn expertise en advies deelt. Maar wanneer het erop aankomt, zal de opvolger de uiteindelijke beslissingen nemen. Het is daarnaast belangrijk dat de overlater uiteindelijk uit deze adviserende rol geraakt, zodat de nieuwe generatie het familiebedrijf kan leiden zonder bemoeienis van de oudere generatie.

Respondent 2: “Als er opvolging is, ja, dan moet ik mij toch engageren om toch nog een paar jaar langer in te werken.”

Respondent 3: “De ondersteuning van mijn moeder was vooral de eerste 10 à 15 jaar goud waard, vooral haar ondernemerschap.”

Respondent 5: “De vorige generatie laten ons ook wel ons ding doen, behalve natuurlijk als we een volledig andere koers willen varen, dan gaan ze ook wel hun zegje willen doen. Als het ook over investeringen gaat zeggen ze soms wel van: Dat moet je niet proberen, want wij hebben dat vroeger ook geprobeerd. Maar wij trekken ons daar niet zo veel van aan.”

Ondanks de verschillen, zijn zowel de opvolger als de overlater het over één ding eens: stilstaan is achteruitgaan (Respondent 3, 4 en 5).

5 Discussie

In deze discussie worden de bevindingen van het onderzoek besproken in relatie tot de bestaande literatuur en casestudy's. Welke overeenkomsten, verschillen en nieuwe inzichten komen uit de analyse naar boven?

5.1 Succesfactor 1: conflict vermijden

Uit dit onderzoek blijkt dat de belangrijkste conflictvermijdende factor is dat de opvolger verschillende functies binnen het bedrijf doorloopt vooraleer hij of zij de managementfunctie overneemt. Dat sluit aan bij de literatuur die benadrukt dat de opvolger verschillende rollen, zoals die van helper en vervolgens manager, doorloopt vooraleer de opvolging effectief plaatsvindt (Handler, 1994; Lefebvre & Lefebvre, 2016). Uit dit onderzoek blijkt dan ook dat het doorlopen van de verschillende functies meerdere voordelen heeft. Ten eerste zorgt het ervoor dat het personeel de opvolger makkelijker kan accepteren, omdat het hem of haar al kent en niet als nieuwe buitenstaander ziet. Dat leidt tot meer waardering bij de werknemers, aangezien de opvolger zich opwerkt en niet meteen in een managementfunctie terechtkomt. Ten tweede speelt het ook in het voordeel van de opvolger zelf, aangezien hij of zij het bedrijf beter leert kennen voordat hij of zij in een management- of leidersfunctie terechtkomt. Dat biedt de opvolger de kans om zich in te werken in het familiebedrijf. Ten slotte doet de opvolger extra ervaring op, wat cruciaal is vooraleer die de verantwoordelijkheid krijgt om de werknemers te leiden.

Daarnaast is ervaring opdoen bij een extern bedrijf en externe werkgever even belangrijk als ervaring opdoen binnen het eigen bedrijf. De literatuur bevestigt die bevindingen (Alayo et al., 2016). Wanneer opvolgers voor hun intrede in het familiebedrijf ervaring opdoen bij een ander bedrijf, komen ze met meer kennis en vaardigheden terug. Bovendien krijgt de opvolger een beter inzicht in de werking van bedrijven die niet in het bezit van de familie zijn. In sommige familiebedrijven wordt de noodzaak van externe ervaringen geregeld in het familiecharter. Dat charter speelt een cruciale rol als conflictvermijdende factor, omdat er vooraf afspraken worden gemaakt om mogelijke toekomstige conflicten te vermijden.

Vervolgens, zijn familiebedrijven sneller vatbaar voor conflicten dan niet-familiebedrijven door de complexe interactie tussen de familie en het bedrijf (Shepherd & Haynie, 2009). Zeker tijdens een intergenerationele opvolging kunnen er conflicten ontstaan die ervoor zorgen dat het succes van de opvolging in gedrang komt. Zo blijkt nogmaals dat het anticiperen op conflicten cruciaal is. In de literatuur worden enkele antecedenten van conflicten besproken, zoals de rivaliteit tussen broer en zus en onenigheid over de toekomst (Jayantilal et al., 2016; Qiu & Freel, 2020). Dit onderzoek leidde tot anticiperende factoren om ervoor te zorgen dat die antecedenten niet tot conflicten kunnen uitdraaien.

Om de rivaliteit tussen leden van latere generaties tegen te gaan, zorgen familiebedrijven ervoor dat ieder familielid dat actief is in het familiebedrijf zijn eigen verantwoordelijkheid heeft. Dat voorkomt dat ze elkaar voor de voeten lopen en vermindert ook de kans op conflicten, zoals frustraties die

kunnen ontstaan bij nauw samenwerken. Om te garanderen dat elk familielid zijn eigen verantwoordelijkheden kan hebben, is vertrouwen tussen de familieleden essentieel. Uit dit onderzoek blijkt dat het vertrouwen bij de bevroagde familiebedrijven goed zit.

Vervolgens, om onenigheid over de toekomst te voorkomen, wordt er openlijk gecommuniceerd over de toekomstplannen. Hierbij zijn zowel de overlaters als de opvolgers betrokken. Niet alleen zij, maar ook andere familieleden die actief zijn en samen het familiebedrijf managen, zoals broers, zussen, neven of nichten communiceren openlijk over de toekomst. Die eenduidige toekomstvisie wordt regelmatig besproken, wat ervoor zorgt dat iedereen naar hetzelfde doel werkt. Dat geeft de overlater vertrouwen dat de opvolger het familiebedrijf succesvol zal leiden.

Open communicatie is cruciaal (Bigliardi & Ivo Dormio, 2009), niet alleen tijdens het bespreken van de toekomstvisie, maar ook nog voor de opvolger zijn intrede doet. Als de overlater namelijk niet op de hoogte is van de interesse van de opvolger, dan kunnen er 'familie bedrijf' conflicten ontstaan (Qiu & Freel, 2020). Daarom is het belangrijk dat de overlater zelf het initiatief neemt om het gesprek met de mogelijke opvolger aan te gaan, zonder daarbij enige druk uit te oefenen. Er moeten open gesprekken worden gevoerd over de toekomst van het familiebedrijf in verband met de eventuele intergenerationele opvolging en over hoe beide partijen die opvolging voor zich zien. Hoe vroeger die gesprekken plaatsvinden, hoe beter. Het geeft zowel de opvolger als de overlater namelijk de tijd om zich voor te bereiden en zorgt ervoor dat er geen maatregelen, zoals het bedrijf overlaten of verkopen aan externen, ondernomen worden. Door op tijd en open te communiceren, kunnen misverstanden en conflicten dus vermeden worden.

5.2 Succesfactor 2: vertrouwen

Zoals eerder aangehaald, is vertrouwen een zeer belangrijk gegeven in familiebedrijven. Zowel de literatuur en de praktijk bevestigen dat (Eddleston et al., 2010). Tegenstrijdig met de literatuur, waar ze menen dat vertrouwen vermindert naarmate er meer generaties betrokken geraken in het familiebedrijf (Eddleston et al., 2010), is uit dit onderzoek gebleken dat dat niet het geval is. Bij de vier familiebedrijven die onder de loep werden genomen, bleek dat het vertrouwen tussen familieleden zoals broers, zussen, ouders, neven en nichten nog steeds zeer hoog is. Dat vertrouwen is essentieel, vooral wanneer iedere familiale manager zijn eigen verantwoordelijkheid heeft. De andere familieleden moeten er 100 procent zeker van zijn dat iedereen zich inzet voor het gemeenschappelijke doel van het familiebedrijf.

Vertrouwen is vooral cruciaal tijdens het opvolgingsproces van het management. Zowel de overlater als de opvolger moeten vertrouwen hebben in zowel de opvolging als de toekomst van het bedrijf. Zo krijgen ze een positieve kijk op de toekomst en is er meer kans op slagen.

5.3 Succesfactor 3: de organisatie van de intrede en uittrede

Verschillende functies doorlopen voor de opvolging van het management plaatsvindt, is niet alleen een conflictvermijdende factor, maar speelt ook een rol in de voorbereiding op de effectieve overname van het management. De meeste overdrachten lopen namelijk geleidelijk, waardoor de opvolger dus eerst in verschillende andere posities gewerkt heeft, vooraleer die het roer overneemt. Aangezien de overname geleidelijk gebeurt, staat dat zowel de opvolger als de overlater toe om de verschillende rollen van Handler (1994), Lefebvre en Lefebvre (2016) te doorstaan. De meest voorkomende, en in dit onderzoek de belangrijkste rol voor de overlater nadat het opvolgingstraject is afgerond, is die van adviseur. De overlaters laten het bedrijf niet meteen los en gaan eerst de opvolger begeleiden in zijn of haar nieuwe managementfunctie door een adviserende rol op zich te nemen of actief te blijven in de raad van bestuur.

Hoewel er vaak goed wordt nagedacht over de opvolging en hoe deze zal verlopen, wordt er zelden een formeel, uitgeschreven plan gemaakt om alles in goede banen te leiden. De literatuur benadrukt dat het opstellen van een opvolgingsplan cruciaal is voor een succesvolle opvolging of managementwissel binnen familiebedrijven (Bigliardi & Ivo Dormio, 2009; Sonnenfeld & Spence, 1989). Echter, bij drie van de vier bevraagde casussen werd dat niet expliciet vastgelegd in een uitgeschreven plan of in het familiecharter. Hoewel de leeftijd en het moment van uittrede wel geregeld wordt, ontbreken duidelijke afspraken over het verloop van de intrede en uittrede.

Zowel de overlater als de opvolger zijn het er ook over eens dat familieleden vaak worden voorgetrokken bij de toetreding in het familiebedrijf. Ook in de literatuur wordt dat bevestigd (Erdem & Atsan, 2015). Zo wordt er eerst naar de familie gekeken om een open positie in te vullen, vooraleer er naar externe krachten wordt gezocht. Dat voorrecht kan echter leiden tot een daling van vertrouwen bij de niet-familiale werknemers (Keles et al., 2011). Ook bleek uit dat onderzoek dat familieleden eerder voorrang krijgen op niet-familieleden, maar dit gebeurt meestal onder enkele voorwaarden om nepotisme te voorkomen. Nepotisme is namelijk een probleem in familiebedrijven, wat nadelig kan zijn voor het bedrijf.

De voorwaarden voor toetreding als familielid variëren per bedrijf. De eis dat er een positie open moet zijn voordat een familielid mag toetreden, is een voorbeeld van zo'n voorwaarde. Het voorkomt dat er onnodige posities worden gecreëerd. Zoals eerder vermeld, is het dus belangrijk om nepotisme te voorkomen, omdat het tot problemen bij het personeel kan leiden (Keles et al., 2011), die de intergenerationele opvolging in gevaar brengen. Door duidelijke voorwaarden te stellen en te zorgen voor een eerlijke en transparante intrede, kunnen familiebedrijven het vertrouwen van alle werknemers behouden en maken ze van intergenerationele opvolgingen een succes.

Waar de overlaters en opvolgers dan wel van mening verschillen, is enerzijds over het verloop van de opvolging en anderzijds over de moeilijkheid om het familiebedrijf los te laten. De overlaters hebben het gevoel dat ze beetje bij beetje de touwtjes doorgeven aan de opvolger, terwijl de opvolgers denken dat dat proces van de ene dag op de andere is gebeurd. Daarnaast denken de opvolgers dat de overlaters het familiebedrijf met gemak hebben overgedragen, maar de overlaters

ervaren het als veel moeilijker dan de opvolger beseft. Die verschillen in visie op de opvolging zijn uniek en dragen bij aan het vernieuwende karakter van dit onderzoek.

Ten slotte bieden *familiness*, de betrokkenheid en unieke interactie tussen de familie en het bedrijf, en SEW (*social emotional wealth*) niet alleen competitieve voordelen ten opzichte van niet-familiebedrijven (Zellweger, 2017), maar spelen ze ook een belangrijke rol bij succesvolle intergenerationale opvolgingen. SEW creëert namelijk een gevoel van trots op het familiebedrijf, waardoor opvolgers de opgebouwde nalatenschap van hun voorgangers willen behouden vanwege de emotionele waarde die eraan verbonden is. Dat gevoel van trots motiveert de opvolger om het management van het familiebedrijf over te nemen. Een ander belangrijk aspect is de intergenerationale controle, waarbij zowel de opvolger als de overlater het eens zijn om het familiebedrijf binnen de familie te houden. Die gedeelde motivatie versterkt de inzet om de intergenerationale opvolging te doen slagen, aangezien de overlater gemotiveerd is om het familiale nalatenschap door te geven aan de volgende generatie.

Naast SEW draagt ook *familiness* bij aan een succesvolle opvolging in familiebedrijven. Het reputatiekapitaal speelt daarbij een belangrijke rol, omdat de opvolger gemotiveerd is om de goede naam van het familiebedrijf hoog te houden. Dat stimuleert de opvolger om er alles aan te doen om de intergenerationale opvolging te doen slagen, aangezien falen geen optie is. Bovendien zorgt het financiële kapitaal ervoor dat de overlater extra investeringen zal uitvoeren zodra de opvolger zijn interesse in de opvolging van het management toont, omdat de onderneming dan in de familie blijft en die investeringen op lange termijn nuttig zijn. Als de onderneming namelijk niet wordt voortgezet, heeft het geen zin om nog in de toekomst te investeren. Dat biedt alweer een extra motivatie voor zowel de overlater als opvolger om de opvolging succesvol te maken. Ten slotte is het menselijk kapitaal en de daarbij horende overdracht van '*know how*' cruciaal. Dat begint al van jongs aan, omdat de mogelijke opvolger vroeg meegaat naar het bedrijf, waardoor de interesse in het familiebedrijf vergroot.

5.4 Beperkingen en pistes voor verder onderzoek

Bij het interpreteren van de resultaten moet rekening gehouden worden met enkele beperkingen in het onderzoek. Ten eerste is er enkel gekeken naar het perspectief van de familieleden. Er is geen inzicht gegeven in het perspectief van niet-familiale werknemers, bestuursleden of aandeelhouders. Hun perspectief en ervaringen kunnen tot andere conclusies en resultaten leiden. Toekomstig onderzoek zou zich daarom kunnen richten op het personeel en hun ervaringen bij het intergenerationale opvolgingsproces, evenals op het perspectief van bestuursleden of aandeelhouders die de opvolging van dichtbij of vanop afstand volgen. Dat kan leiden tot het identificeren van andere succesfactoren die cruciaal kunnen zijn, maar waar familieleden zelf geen weet van hebben of niet bij stilstaan.

Een andere belangrijke beperking is dat dit onderzoek zich uitsluitend focust op succesvolle opvolgingen. Er is geen aandacht besteed aan intergenerationale opvolgingen die minder goed zijn

verlopen. Het perspectief van deze familiebedrijven en de redenen waarom deze intergenerationele opvolgingen niet succesvol waren, kunnen ook belangrijke en interessante inzichten opleveren. Daarom is verder onderzoek naar mislukte intergenerationele opvolgingen aanbevolen. Ligt het falen aan het niet opvolgen van de succesfactoren? Waren er verschillende toekomstvisies of conflicten tussen de familieleden? Werden er onvoldoende voorbereidende stappen genomen om de intrede te versoepelen? Deze vragen kunnen in toekomstig onderzoek worden beantwoord.

Vervolgens werden in dit kwalitatieve onderzoek zeven respondenten uit vier familiebedrijven bevraagd. In drie van de vier casussen werden zowel overlater als de opvolger geïnterviewd, wat een uniek perspectief biedt. Dat aantal is voldoende om eerste vaststellingen te doen, aangezien kwalitatief onderzoek niet gericht is op het generaliseren van de resultaten op grote schaal. Echter, om deze bevindingen wel te kunnen generaliseren, is verder onderzoek met meer respondenten en casussen nodig. Zo kan worden nagegaan of de gevonden factoren ook van toepassing zijn op andere familiebedrijven met intergenerationele opvolgingen, bijvoorbeeld in verschillende landen of culturen. Daarnaast kan dat onderzoek mogelijk andere relevante factoren aan het licht brengen.

Tot slot werd er geen rekening gehouden met de omvang van de familiebedrijven in dit onderzoek. Er werden twee kmo's en twee grote ondernemingen geïnterviewd. Voor toekomstig onderzoek is het interessant om daarin wel een onderscheid te maken en op één specifieke groep te focussen. Zo kan men onderzoeken of er verschillen bestaan in succesfactoren tussen deze groepen.

6 Conclusie

Deze masterproef levert een waardevolle bijdrage aan het onderzoek naar familiebedrijven en intergenerationele opvolgingen door succesfactoren te formuleren vanuit de perspectieven van zowel de overlater als de opvolger. Er werd onderzocht hoe familiebedrijven een succes maken van intergenerationele opvolgingen in het management. Aangezien dat een complex proces is waarbij niet elk familiebedrijf erin slaagt om er een succesverhaal van te maken, werd via kwalitatieve interviews onderzocht welke gemeenschappelijke factoren dan wel tot een succes leiden.

Vier familiebedrijven werden onder de loep genomen en door middel van diepte-interviews met 7 respondenten werden drie succesfactoren vastgesteld. De eerste succesfactor valt onder de conflictvermijdende factoren, waarbij een onderscheid kan worden gemaakt tussen twee subfactoren. Een eerste subfactor is dat betrokkenen dezelfde visie en toekomstplannen delen. De opvolger, de overlater en de andere familieleden communiceren zowel mondeling als schriftelijk, via het familiecharter, over die plannen, waardoor ze op eenzelfde lijn zitten en vooral ook blijven. Een tweede belangrijke subfactor is dat elk familielid dat actief is in het management zijn of haar eigen verantwoordelijkheid heeft, waardoor ze niet voor elkaars voeten lopen en ze elkaar niet hoeven te controleren of ze wel hun werk goed doen.

Die twee aspecten vormen ook de basis van de tweede succesfactor: vertrouwen. Vertrouwen is een essentiële factor die ervoor zorgt dat overlaters en opvolgers elkaar niet voortdurend moeten controleren of verantwoording moeten afleggen, waardoor iedereen naar het gemeenschappelijke doel streeft. Bovendien leidt vertrouwen tot een competitief voordeel ten opzichte van niet-familiebedrijven, omdat familiebedrijven, zonder eerst elkaars goedkeuring nodig te hebben, sneller kunnen handelen bij opportuniteiten, waardoor ze andere bedrijven voor kunnen zijn.

Ten slotte is de derde succesfactor een goede organisatie van zowel de intrede van de opvolger als van de uittrede van de overlater. Voorbereidende stappen zoals de vroege betrokkenheid in het familiebedrijf of het doorlopen van verschillende functies door de opvolger kunnen ertoe leiden dat de intrede soepel verloopt. Voor de organisatie van de uittrede is de adviserende rol van de overlater, bijvoorbeeld in de raad van bestuur, van cruciaal belang zodat de overlater niet meteen het familiebedrijf hoeft los te laten na het overdragen van de operationele taken.

Deze masterproef kan dienen als startpunt voor verder onderzoek naar scenario's waarbij de intergenerationele opvolging mislukt, mogelijk doordat bovengenoemde succesfactoren niet werden toegepast. Daarnaast kan verder onderzoek naar de perspectieven van bestuursleden, aandeelhouders en niet-familiale werknemers leiden tot vernieuwende inzichten en conclusies. Verder kunnen de geïdentificeerde succesfactoren worden gegeneraliseerd door diepgaand onderzoek, waarbij deze factoren in verschillende landen en culturen worden getest.

Bibliografie

- Alayo, M., Jainaga, T., Maseda, A., & Arzubiaga, A. (2016). Critical factors for successful succession of family firms. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 85(6), 90-103.
- Astrachan, J., & Jaskiewicz, P. (2008). Emotional returns and emotional costs in privately held family businesses: Advancing traditional business valuation. *Family Business Review*, 21(2), 139-149.
- Astrachan, J., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem1. *Family Business Review*, 15(1), 45-58. doi:10.1111/j.1741-6248.2002.00045.x
- Bakkali, L. E., & Marien, K. (2024). Familievete bij Van Hool kan redding bedrijf bemoeilijken. *VRT NWS*.
- Bammens, Y., Voordeckers, W., & Van Gils, A. (2011). Boards of Directors in Family Businesses: A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 134-152. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00289.x>
- Bertschi-Michel, A., Kammerlander, N., & Strike, V. M. (2020). Unearthing and Alleviating Emotions in Family Business Successions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(1), 81-108. doi:10.1177/1042258719834016
- Bigliardi, B., & Ivo Dormio, A. (2009). Successful generational change in family business. *Measuring Business Excellence*, 13(2), 44-50.
- Blumentritt, T., Mathews, T., & Marchisio, G. (2013). Game Theory and Family Business Succession: An Introduction. *Family Business Review*, 26(1), 51-67. doi:10.1177/0894486512447811
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 267-293.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- Cooper, J., Kidwell, R., & Eddleston, K. (2013). Boss and Parent, Employee and Child: Work-Family Roles and Deviant Behavior in the Family Firm. *Family Relations*, 62(3), 457-471. doi:<https://doi.org/10.1111/fare.12012>
- Cosier, R. A., & Harvey, M. (1998). The hidden strengths in family business: Functional conflict. *Family Business Review*, 11(1), 75-79.
- Daspit, J. J., Holt, D. T., Chrisman, J. J., & Long, R. G. (2016). Examining Family Firm Succession From a Social Exchange Perspective: A Multiphase, Multistakeholder Review. *Family Business Review*, 29(1), 44-64. doi:10.1177/0894486515599688
- De Massis, A., & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15-29.
- Dolar, B., & Biloslavo, R. (2023). The Process of the Intergenerational Succession of Leadership in a Family Business. *Economic and Business Review*, 25(1), 24-40.
- Eddleston, K., Chrisman, J., Steier, L., & Chua, J. (2010). Governance and Trust in Family Firms: An Introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1043-1056. doi:10.1111/j.1540-6520.2010.00412.x
- Eddleston, K., Otondo, R. F., & Kellermanns, F. W. (2008). Conflict, participative decision-making, and generational ownership dispersion: A multilevel analysis. *Journal of small business management*, 46(3), 456-484.
- Erdem, F., & Atsan, N. (2015). Trust based relationships between family members and long-term employees of family-owned SMEs. *International Business Research*, 8(4), 223.
- FORBES, D. P., & Milliken, F. J. (1999). Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups. *Academy of Management Review*, 24(3), 489-505. doi:10.5465/amr.1999.2202133
- Gabrielsson, J., & Winlund, H. (2000). Boards of directors in small and medium-sized industrial firms: examining the effects of the board's working style on board task performance. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(4), 311-330. doi:10.1080/08985620050177930
- Habbershon, T. (2006). Commentary: A Framework for Managing the Familiness and Agency Advantages in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 879-886. doi:10.1111/j.1540-6520.2006.00158.x
- Habbershon, T., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465. doi:[https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00053-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00053-3)
- Habbershon, T., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25.

- Handler, W. C. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x>
- Heale, R., & Twycross, A. (2018). What is a case study? In (Vol. 21, pp. 7-8): Royal College of Nursing.
- Henry, M., Erwee, R., & Kong, E. (2013). *Family business succession-trust and gender issues in family and non-family succession*. Paper presented at the Proceedings of the 13th Annual Conference of the European Academy of Management (EURAM 2013).
- Hermann, F., Kessler, A., Rusch, T., Suess-Reyes, J., & Weismeier-Sammer, D. (2017). Capturing the Familiness of Family Businesses: Development of the Family Influence Familiness Scale (FIFS). *Sagejournal*, 41(5), 34. doi:<https://doi.org/10.1111/etap.12229>
- Hoekx, L., Lambrechts, F., Vandekerckhof, P., Voordeckers, W., & Hermann, F. (2023). The influence of familiness on decision-making quality in top management teams: The role of emotional dissonance and perceived team support. *Family Business Strategy*, 14(2), 15. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2022.100538>
- Irava, W. J., & Moores, K. (2010). Clarifying the strategic advantage of familiness: Unbundling its dimensions and highlighting its paradoxes. *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), 131-144. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.08.002>
- Jayantilal, S., Jorge, S. F., & Palacios, T. M. B. (2016). Effects of sibling competition on family firm succession: A game theory approach. *Family Business Strategy*, 7(4), 260-268. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.10.001>
- Johnson, J. L., Daily, C. M., & Ellstrand, A. E. (1996). Boards of Directors: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 22(3), 409-438. doi:10.1177/014920639602200303
- Keles, H. N., Ozkan, T. K., & Bezirci, M. (2011). A study on the effects of nepotism, favoritism and cronyism on organizational trust in the auditing process in family businesses in Turkey. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 10(9), 9-16.
- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. (2004). Feuding families: When conflict does a family firm good. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(3), 209-228.
- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. (2006). 19 Feuding families: the management of conflict in family firms. *Handbook of research on family business*, 358.
- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. (2007). A family perspective on when conflict benefits family firm performance. *Journal of Business Research*, 60(10), 1048-1057.
- Kidwell, R., Eddleston, K., Cater, J. J., & Kellermanns, F. (2013). How one bad family member can undermine a family firm: Preventing the Fredo effect. *Business Horizons*, 56(1), 5-12. doi:<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.08.004>
- Kidwell, R., Kellermanns, F., & Eddleston, K. (2012). Harmony, justice, confusion, and conflict in family firms: Implications for ethical climate and the "fredo effect". *Journal of business ethics*, 106, 503-517.
- Klein, S., Astrachan, J., & Smyrniotis, K. (2005). The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 321-339.
- Kurstjens, B. (2024). Van Hool failliet verklaard, minstens 1.500 banen gaan verloren. *De Tijd*. Retrieved from <https://www.tijd.be/ondernemen/auto/van-hool-failliet-verklaard-minstens-1-500-banen-gaan-verloren/10538505.html>
- LaRossa, R. (2005). Grounded Theory Methods and Qualitative Family Research. *Journal of Marriage and Family*, 67(4), 837-857. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2005.00179.x>
- Laspita, S., Breugst, N., Heblich, S., & Patzelt, H. (2012). Intergenerational transmission of entrepreneurial intentions. *Business venturing*, 27(4), 414-435. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.11.006>
- Lefebvre, M., & Lefebvre, V. (2016). Anticipating intergenerational management transfer of family firms: A typology of next generation's future leadership projections. *Futures*, 75, 66-82. doi:<https://doi.org/10.1016/j.futures.2015.10.010>
- Ling, Y., & Kellermanns, F. W. (2010). The effects of family firm specific sources of TMT diversity: The moderating role of information exchange frequency. *Journal of Management Studies*, 47(2), 322-344.
- Liu, C., Eubanks, D. L., & Chater, N. (2015). The weakness of strong ties: Sampling bias, social ties, and nepotism in family business succession. *The Leadership Quarterly*, 26(3), 419-435.
- Malinen, P. (2001). Like father like son? Small family business succession problems in Finland. *Enterprise and innovation management studies*, 2(3), 195-204.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Meier, O., & Schier, G. (2016). The Early Succession Stage of a Family Firm: Exploring the Role of Agency Rationales and Stewardship Attitudes. *Family Business Review*, 29(3), 256-277. doi:10.1177/0894486516646260
- Miller, D., Steier, L., & Breton-Miller, I. L. (2003). Lost in time: intergenerational succession, change,

- and failure in family business. *Business venturing*, 18(4), 513-531. doi:10.1016/S0883-9026(03)00058-2
- Minichilli, A., Zattoni, A., Nielsen, S., & Huse, M. (2012). Board task performance: An exploration of micro- and macro-level determinants of board effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 193-215. doi:<https://doi.org/10.1002/job.743>
- Morris, M. H., Williams, R. W., & Nel, D. (1996). Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2(3), 68-81.
- Neale, M., & Griffin, M. A. (2006). A Model of Self-Held Work Roles and Role Transitions. *Human Performance* 19(1), 23-41.
- Nwuke, O., Nwoye, C., & Onoyima, N. (2020). Family businesses, succession and survival strategies. In *Indigenous African Enterprise* (Vol. 26, pp. 59-71): Emerald Publishing Limited.
- Popczyk, W. (2017). *Family social capital versus nepotism in family businesses*. Paper presented at the 5th RSEP Social Sciences Conference.
- Poutziouris, P., Savva, C. S., & Hadjielias, E. (2015). Family involvement and firm performance: Evidence from UK listed firms. *Journal of Family Business Strategy*, 6(1), 14-32. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.12.001>
- Putnam, L. L., Fairhurst, G. T., & Banghart, S. (2016). Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: A constitutive approach. *Academy of Management Annals*, 10(1), 65-171.
- Qiu, H., & Freel, M. (2020). Managing Family-Related Conflicts in Family Businesses: A Review and Research Agenda. *Family Business Review*, 33(1), 90-113. doi:10.1177/0894486519893223
- Schlepphorst, S., & Moog, P. (2014). Left in the dark: Family successors' requirement profiles in the family business succession process. *Journal of Family Business Strategy*, 5(4), 358-371. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.08.004>
- Shepherd, D. (2009). Grief recovery from the loss of a family business: A multi-and meso-level theory. *Journal of Business Venturing*, 24(1), 81-97.
- Shepherd, D., & Haynie, M. (2009). Family Business, Identity Conflict, and an Expedited Entrepreneurial Process: A Process of Resolving Identity Conflict. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(6), 1245-1264. doi:10.1111/j.1540-6520.2009.00344.x
- Sonnenfeld, J. A., & Spence, P. L. (1989). The Parting Patriarch of a Family Firm. *Family Business Review*, 2(4), 355-375. doi:10.1111/j.1741-6248.1989.tb00004.x
- Sorenson, R. L. (1999). Conflict Management Strategies Used by Successful Family Businesses. *Family Business Review*, 12(4), 325-340. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00325.x>
- Steier, L. (2001). Family firms, plural forms of governance, and the evolving role of trust. *Family Business Review*, 14(4), 353-368.
- Sundaramurthy, C. (2008). Sustaining Trust Within Family Businesses. *Family Business Review*, 21(1), 89-102. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00110.x>
- Van Nieuwenhuysen, G. (2022). Dossier: "Familiebedrijven zijn en blijven de ruggengraat van onze economie". Retrieved from <https://www.made-in.be/antwerpen/familiebedrijven-zijn-en-blijven-de-ruggengraat-van-onze-economie/#:~:text=%E2%80%9CBij%20benadering%2077%25%20van%20de,%C3%A9%C3%A9n%20derde%20van%20ons%20bbp>.
- van Wyk, R. (2013). The Manifestation Of Familiness Resources And Psychological Capital As Familiness Capital: A Conceptual Analysis. *International Business & Economics Research Journal*, 12(9), 20. doi:<https://doi.org/10.19030/iber.v12i9.8050>
- Weismeier-Sammer, D., Frank, H., & von Schlippe, A. (2013). Untangling 'familiness' A literature review and directions for future research. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 14(3), 165-177.
- Williams, D. W., Zorn, M. L., Russell Crook, T., & Combs, J. G. (2013). Passing the torch: Factors influencing transgenerational intent in family firms. *Family Relations*, 62(3), 415-428.
- Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (1989). Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model. *Journal of Management*, 15(2), 291-334. doi:10.1177/014920638901500208
- Zattoni, A., Gnan, L., & Huse, M. (2015). Does Family Involvement Influence Firm Performance? Exploring the Mediating Effects of Board Processes and Tasks. *Journal of Management*, 41(4), 1214-1243. doi:10.1177/0149206312463936
- Zellweger, T. (2017). *Managing the family business: Theory and practice*: Edward Elgar Publishing.
- Zellweger, T., & Astrachan, J. (2008). On the emotional value of owning a firm. *Family Business Review*, 21(4), 347-363.
- Zellweger, T., Eddleston, K., & Kellermanns, F. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54-63. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2009.12.003>

Zellweger, T., Nason, R. S., Nordqvist, M., & Brush, C. G. (2013). Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 229-248.

Bijlagen

A. Interviewleidraad

Algemeen

- Kan u zichzelf even voorstellen en de functie beschrijven die u binnen de organisatie vervult?
- Hoe lang bent u al actief binnen het bedrijf?
- Bent u direct ingetreden in deze positie of hebt u eerst een andere functie gehad binnen het bedrijf?
- Had u voordat u in het bedrijf intrad, ervaring opgedaan in andere bedrijven?
 - Zo ja, welke? En welke functie beoefende u daar?
- Hebt u kinderen?
- Welke familieleden zijn allemaal actief in de organisatie?
 - Welke functie hebben ze binnen de organisatie?

Intergenerationele opvolging

- Had u altijd al de ambitie om in het familiebedrijf te werken/ actief te zijn?
 - Zo ja, Waarom had u deze ambitie? / van waar kwam deze ambitie?
 - Zo niet, Hoe bent u hier dan toch terecht gekomen?
- Wat hebt u gestudeerd?
 - Heeft uw familie (ouders of grootouders) een invloed gespeeld op de keuze van uw studie? (of volledige vrije keuze?)
- Hebt u een bepaalde druk gevoeld om in het familiebedrijf actief te zijn/ over te nemen?
 - Zo ja, van wie voelde u deze druk?
- Zijn er kandidaat overnemers voor het familiebedrijf? (interesse vanuit de familie/ kinderen/ neven of nichten) (RVB of CEO)
 - Zo ja wie?
 - Zo niet, hoe ziet u de verderzetting van de onderneming in de toekomst nadat u het bedrijf zal verlaten.

Planning van de overdracht

- Van wie hebt u de onderneming overgenomen?
- Hoe is deze overdracht verlopen?
 - Was er een plan opgesteld om de overdracht te vergemakkelijken? Hoe zag dat plan er dan uit?
 - Tijdens de overdracht: Waren de verantwoordelijkheden en veranderende rollen duidelijk bepaald? Wist iedereen wat er van hen verwacht werd gedurende de overdracht?
 - Zo niet, waren er problemen bij de overdracht over de verantwoordelijkheden? Wie welke taken op zich ging nemen.
- In geval van overlater: Hoelang, nadat u de onderneming had overgelaten, hebt u nog gewerkt in het familiebedrijf?

Emoties tijdens overdracht

- Speelden er bepaalde emoties tijdens de periode van de opvolging? (Dit kunnen zowel negatieve als positieve emoties zijn)
- Speelde de emoties een belangrijke rol bij de (vlotheid van de) overdracht?
 - Hoe heeft u dit gemerkt?
- Was de overlater zelf van plan om het bedrijf over te laten?
- Beoefent de overlater tot op de dag van vandaag nog een rol in de organisatie?
 - Zo ja, welke?

- Staat het vast hoelang hij/zij nog in de organisatie actief zal zijn?

Ondernemende families

Effecten op de kinderen

- Wilt u dat uw kinderen een bepaalde rol (actief of passief) hebben in het familiebedrijf?

Vertrouwen en vertrouwensband binnen zowel de actieve als de passieve familiale leden (aandeelhouders, managers, familie)

- Hoe belangrijk vindt u een vertrouwensband binnen uw organisatie en waarom?
- Hoe staat het met de vertrouwensband tussen de familieleden?
 - Is hier een verschil met diegene die actief of passief aanwezig zijn in het bedrijf?

Familiness

- Beschouwen jullie familiale opvolging als een competitief voordeel en waarom?
 - Zou u hier een concreet voorbeeld van kunnen geven.

Familiale betrokkenheid

- Hebt u een raad van bestuur/ bestuur van advies / ...
- Hoe ziet de raad van bestuur er momenteel uit? Hoeveel familieleden zetelen in de raad van bestuur?
- Zijn er bepaalde afspraken gemaakt in verband met de controleverdeling binnen het familiebedrijf? De zeggenschap van de familie?
 - Hoe werden deze vastgesteld? / hoe zien ze eruit
- Vindt u dat de betrokkenheid van de familie helpt of juist tegenwerkt/ een averechts effect heeft?
- Worden niet-familieleden dezelfde kansen gegeven om de posities die de familie nu vervult te krijgen? Is er bijvoorbeeld een sollicitatiegesprek voor zowel de familieleden als niet-familieleden?

Familiale conflicten

- Hebt u broers of zussen?
 - Zo ja, hadden zij ook interesse om
 1. In de onderneming actief te zijn
 2. De positie in te vullen die u nu hebt?
- Zijn er conflicten tussen de familieleden?
 - Over wat voor zaken gaan deze conflicten dan?
- In geval van conflicten tussen familiale leden, is hier een bepaalde procedure voor in geval dit voorkomt?
 - Zo ja, hoe ziet deze eruit/ hoe is deze vastgelegd?
- Zijn er al veel conflicten gevoerd in verband met het opvolgingsproces? / Waren er veel conflicten tijdens uw opvolgingsproces?
- Waren/ zijn er andere toekomstperspectieven tijdens uw eigen overname/ Bij de toekomstige overname met de nieuwe en vorige generatie leidinggevende of managers.
 - Hoe worden deze verschillende perspectieven opgelost / compromis gezocht?
- Heerst er jaloezie binnen de familie in verband met de onderneming?
 - Hoe wordt er met jaloezie gehandeld?

Succesvolle opvolging

- Hebt u problemen ervaren met het personeel bij de intrede/ overdracht van familieleden binnen de onderneming?
 - Zo ja, wat voor problemen?
 - Zo niet, Hoe hebt u eventuele problemen kunnen voorkomen?
- Zijn er regels vastgelegd in verband met formele of informele familiebijeenkomsten? (Dit kan zowel om conflicten te vermijden zijn of om zo de familiale sfeer op pijl te houden)
- Wat in verband met een familiaal charter?
 - Wat zijn de belangrijkste zaken in dat familiecharter?

B. Interview transcripties

De geanonimiseerde transcripties van de zeven interviews zijn in handen van de promotor dr. Robin Deman.

C. Voorbeelden van coderingen

Tabel 3: Voorbeeld van open coderingen

Vertrouwensband	Respondent 2: "<u>We hebben een hele grote vertrouwensband</u>, Maar ik ga ook eerlijk zeggen, Ik heb op die 34 jaar dat ik samen met mijn broer de winkel heb, <u>hebben we niet één puntje op de i een discussie gehad over dingen die we gaan doen, aankopen, verbouwingen enzo verder.</u> <u>Dat heeft te maken dat we ook elk langs elkaar voor een stukje onze eigen functie hebben.</u> Maar ja, het vertrouwen, Je moet elkaar vertrouwen erin. <u>Je kunt niet denken dat iemand een ander voordeel zou halen uit de winkel dan bijvoorbeeld ikzelf of omgekeerd, dus <u>Dat is gewoon een kwestie van daar echt eerlijk in te zijn naar elkaar toe.</u></u> Ik moet eigenlijk zeggen, <u>we hebben daar ook nooit een discussie rond gehad, van zou dit zou dat.</u> <u>We hebben eigenlijk altijd wel ons heel goed uitgeslagen,</u> zowel met overname, verbouwingen, ... We hebben toch verschillende verbouwingen al gedaan, dingen ook bijgebouwd. De winkel is eigenlijk van toen we
Geen discussies	
Elk eigen verantwoordelijkheid	
Eigen belang	
Eerlijkheid	
Overeenstemming over doelen	
Onderling communicatie	

Elkaar vertrouwen	eerst hebben overgenomen, de eerste 10 jaar zijn we compleet verdubbeld qua oppervlakte qua omzet qua personeel, <u>dus daar moest vertrouwen zijn om daar toch mee verder te werken ook.</u> "
Toekomstvisie	

Tabel 4: Voorbeeld van axiaal codering

Vertrouwen	Respondent 2: "<u>We hebben een hele grote vertrouwensband</u>, Maar ik ga ook eerlijk zeggen, Ik heb op die 34 jaar dat ik samen met mijn broer de winkel heb, <u>hebben we niet één puntje op de i een discussie gehad over dingen die we gaan doen</u>," aankopen, verbouwingen enzo verder. <u>Dat heeft te maken dat we ook elk langs elkaar voor een stukje onze eigen functie hebben.</u> Maar ja, het vertrouwen, Je moet elkaar vertrouwen erin. <u>Je kunt niet denken dat iemand een ander voordeel zou halen</u> uit de winkel dan bijvoorbeeld ikzelf of omgekeerd, dus <u>Dat is gewoon een kwestie van daar echt eerlijk in te zijn naar elkaar toe.</u> Ik moet eigenlijk zeggen, <u>we hebben daar ook nooit een discussie rond gehad, van zou dit zou dat.</u> <u>We hebben eigenlijk altijd wel ons heel goed uitgeslagen</u>, zowel met overname, verbouwingen, ... We hebben toch verschillende verbouwingen al gedaan, dingen ook bijgebouwd. De winkel is eigenlijk van toen we eerst hebben overgenomen, de eerste 10 jaar zijn we compleet verdubbeld qua oppervlakte qua omzet qua personeel, <u>dus daar moest vertrouwen zijn om daar toch mee verder te werken ook.</u>"
Zelfde visie	
Elk eigen verantwoordelijkheid	
Vertrouwen dat iedereen het beste voor heeft	
Zelfde visie	
Zelfde visie	
Zelfde visie	
Vertrouwen	