



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Strategische participaties in een familiale KMO

Furkan Üstboga

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

PROMOTOR :

Prof. dr. Ghislain HOUBEN

BEGELEIDER :

De heer Stijn BRICHAU



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be

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

2024
2025



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Strategische participaties in een familiale KMO

Furkan Üstboga

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

PROMOTOR :

Prof. dr. Ghislain HOUBEN

BEGELEIDER :

De heer Stijn BRICHAU

Woord vooraf

Deze masterproef is geschreven met als doel het behalen van een masterdiploma accountancy, financiering en fiscaliteit ter afsluiting van de opleiding Handelswetenschappen aan de Universiteit Hasselt. Het onderzoek richt zich op hoe strategische participaties ervoor kunnen zorgen dat de innovatie binnen familiale kmo's gestimuleerd wordt zonder dat hun continuïteit in gedrang komt. Ik wil graag van deze gelegenheid gebruikmaken om een aantal partijen toe te spreken die hebben bijgedragen aan deze masterproef.

Eerst en vooral wil ik mijn promotor Prof. Dr. Ghislain Houben en mijn begeleider bedanken voor hun begeleiding en steun tijdens het traject. Daarnaast wil ik alle respondenten bedanken die hebben deelgenomen aan dit onderzoek, hun bijdrage was van cruciaal belang om tot een conclusie te komen. Ten slotte wil ik al mijn familie en vrienden bedanken voor hun steun tijdens het schrijven en analyseren van dit onderzoek.

Samenvatting

Familiebedrijven vormen de ruggengraat van de Belgische economie. Ondanks hun belangrijke rol, daalt hun overlevingskans naarmate de generaties elkaar opvolgen. In een snel veranderende omgeving voelen familiebedrijven en familiale kmo's de druk om te blijven innoveren en concurreren. Deze druk brengt verschillende uitdagingen met zich mee zoals opvolgingsproblemen, beperkte kapitaal en continuïteitsbehoud. Door de langetermijnvisie van familiebedrijven en sterke familiale aanwezigheid binnen het bedrijf, hebben deze organisaties vaak minder snel de neiging om op zoek te gaan naar samenwerkingen met externe partijen. Deze elementen zorgen ervoor dat het onderzoek naar familiebedrijven in een kmo-context interessant wordt, omdat deze bedrijven in de toekomst steeds vaker geconfronteerd zullen worden met de groei en overleving van het bedrijf waarin de familie zelf dagelijks actief is.

Strategische participaties zoals equity participaties, joint ventures, externe eigendomsoverdrachten en wederzijdse aandelenparticipaties kunnen in deze context als krachtig middel gebruikt worden om familiale kmo's te ondersteunen in hun zoektocht naar innovatie en groei. Deze participaties kunnen ervoor zorgen dat het familiebedrijf beschikt over nieuwe kennis, netwerken, technologieën en zelfs kapitaal. Externe samenwerkingen zijn cruciaal voor de innovatie in familiale ondernemingen. Ze zorgen ervoor dat de beperkte interne middelen worden omgezet in een grotere innovatie input. Familiale kmo's worden vaak gekenmerkt met hun sterke wens tot controle en hun emotionele verbondenheid aan het bedrijf. Dit zorgt ervoor dat familiale kmo's zich terughoudend opstellen tegenover externe participaties.

Deze masterproef onderzoekt hoe strategische participaties kunnen bijdragen aan de innovatie in familiale kmo's, zonder dat de continuïteit van het bedrijf hierdoor in gedrang komt. De centrale onderzoeksvraag luidt dan ook : *"Hoe kunnen strategische participaties, innovaties stimuleren binnen familiale kmo's zonder dat de continuïteit in het gedrang komt ?"*. Dit onderzoek heeft als doel om een leidraad te kunnen zijn voor familiale kmo's die overwegen om een strategische participatie aan te gaan of al in dit proces zitten.

Het onderzoek bestaat uit twee luiken. Eerst is er vertrokken vanuit een uitgebreide literatuurstudie over de strategische participatievormen, innovatie en continuïteit binnen familiebedrijven. Daarna werd het onderzoek aangevuld met semi-gestructureerde interviews die werden afgenomen met familiale kmo's, familiebedrijven en experts. Er werd vervolgens een kwalitatieve analyse gedaan op basis van open, axiale en selectieve codering van de interviews. Ten slotte zijn de inzichten die werden verkregen uit de interviews vergeleken met de bestaande literatuur. Via deze benadering werd een antwoord geformuleerd op de onderzoeksvraag.

Uit de resultaten blijkt dat strategische participaties wel degelijk als innovatiestimulans kunnen dienen in familiale kmo's. Strategische participaties kunnen innovaties stimuleren binnen familiale kmo's wanneer er door het aangaan van een dergelijke participatie, toegang wordt verkregen tot nieuwe markten en kennis. De familiale kmo's kunnen deze samenwerking als hefboom gebruiken

voor een innovatieve groei en uitbreiding van het bedrijf. Ook zorgt de professionaliteit die zo een participatie met zich meebrengt als een indirecte hefboom voor innovatie en groei binnen het bedrijf. Een strategische participatie brengt externe expertise en kwaliteit met zich mee. De expertise en kwaliteit die een dergelijke participatie met zich meebrengt zorgt er vervolgens voor dat de bedrijfsstructuur wordt aangepast om aan kwalitatieve vereisten te voldoen, zodat het bedrijf innovatief kan groeien. Het is wel belangrijk dat de familiale kmo een zekere basis bereidheid en cultuur heeft van innovatie. Strategische participaties kunnen innovaties stimuleren, maar niet op gang brengen. De afwezigheid van innovatieve inspanningen en een innovatieve cultuur binnen de familiale kmo zal een negatieve impact hebben op de innovatiestimulans die mogelijks zou voortvloeien uit een strategische participatie.

Een belangrijke factor bij het aangaan van strategische participaties blijkt de continuïteit van het familiebedrijf. Familiale kmo's benadrukken het belang van het bedrijf in hun persoonlijk leven, daardoor hechten ze veel belang aan de continuïteit en stabiliteit van het familiebedrijf. Familiale kmo's zullen daarom strategische participaties enkel overwegen wanneer de familiale invloed op het bedrijf en de familiale controle in het bedrijf gerespecteerd wordt. Radicale wijzigingen aan de visie van het familiebedrijf of de beperking van familiale invloed op de besluitvorming zullen zorgen voor een instabiele samenwerking. De continuïteit binnen een familiale kmo kan daarom ook enkel behouden worden wanneer er naast familiaal eigenaarschap en controle ook belang gehecht wordt aan de familiale waarden en normen waarmee er binnen het bedrijf wordt gewerkt. Het is ook belangrijk dat zowel participanten als familiale kmo's duidelijke formele en informele afspraken vastleggen bij het aangaan van een strategische participatie. Dit zorgt ervoor dat beide partijen in de toekomst beschermd zullen worden en dat de risico's beperkt zullen blijven tijdens en na de strategische samenwerking.

Naast de twee centrale thema's zoals innovatie en continuïteit bij strategische participaties, hangt het succes van een dergelijke participatie ook af van een aantal organisatorische randvoorwaarden. Deze voorwaarden zullen ervoor zorgen dat er een succesvolle en duurzame samenwerking kan plaatsvinden. Eerst en vooral speelt het vertrouwen een belangrijke rol bij het succes van een participatie. Familiale kmo's hebben meestal een langetermijnvisie en hechten belang aan duurzame samenwerkingen. Dit kan enkel wanneer er wederzijds vertrouwen is tijdens het aangaan van een strategische participatie of wanneer het vertrouwen kan bevestigd worden door een derde. Dit onderzoek benadrukt het belang van de bevestiging van het vertrouwen door een tussenpersoon wanneer er niet genoeg informatie beschikbaar is van de participanten. Daarnaast speelt de reputatie van beide partijen een belang bij de participatie. Het is belangrijk dat de strategische participatie geen negatieve reputatie met zich meebrengt. Familieleden binnen familiale kmo's dragen de bedrijfsnaam letterlijk met zich mee, daardoor kan een negatieve reputatie naast klantenverlies ook leiden tot beschadiging van de familienaam. Experts benadrukken het feit dat de meeste organisaties niet snel herstellen na een reputatieschade. Ten slotte is het belangrijk voor familiale kmo's dat ze enkel participaties aangaan met partijen die dezelfde cultuur en visie dragen. Wanneer een externe partij geen waarden en inzichten deelt met het familiebedrijf zal dit voor instabiliteit zorgen en voor de faling van de participatie.

Daardoor is het belangrijk dat familiale kmo's bepaalde criteria vooropstellen vooraleer er wordt gekozen voor een strategische participant.

Deze masterproef heeft ook beperkingen. Ten eerste lag de focus voornamelijk op familiale kmo's in Limburg, een regio waar strategische participaties nog relatief onbekend zijn en als gevoelig worden ervaren. Dit heeft ervoor gezorgd dat de steekproef beperkt bleef en dat er ook familiebedrijven buiten Limburg alsook experts werden geïnterviewd. Bovendien bleek uit de interviews dat strategische participaties vaak anders worden ingevuld dan in de academische literatuur wordt voorgesteld. De meeste familiebedrijven en familiale kmo's treden vaak zelf op als participerende partij door andere (familiale) ondernemingen over te nemen. De inzichten uit dit onderzoek benadrukken de nood aan verder onderzoek in andere geografische regio's, evenals diepgaand onderzoek naar specifiek vormen van strategische participaties waarbij hun impact op de innovatie en bedrijfscontinuïteit beter kan begrepen worden.

Concluderend biedt dit onderzoek waardevolle inzichten voor familiale kmo's. Het onderzoek toont aan dat strategische participaties niet rechtstreeks leiden tot het verlies van controle en zeggenschap, maar dat dergelijke participaties als hefboom kunnen dienen om de innovatie en de groei te stimuleren op voorwaarde dat er gekozen wordt voor de juiste aanpak.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	1
Samenvatting	3
Inhoudsopgave	7
1. Inleiding	9
1.1 Probleemstelling	9
1.2 Onderzoeksvraag	10
1.3 Onderzoeksmethodologie	11
2 Literatuurstudie	13
2.1 Familiale KMO	13
2.2 Strategische participaties	15
2.2.1 Private Equity/ Equity participatie	15
2.2.2 Joint ventures	16
2.2.4 Wederzijdse aandelenparticipatie	17
2.3 Innovatie in familiebedrijven	18
2.4 Continuïteit van familiale kmo's	20
2.4.1 Continuïteit Waarborging vanuit familiaal perspectief	20
2.4.2 Continuïteit waarborging vanuit perspectief van participant	21
3 Analyse	23
3.1 Aanpak	23
3.2 Onderzoekopzet en methodologie	24
3.3 Dataverzameling	24
3.4 Data analyse	25
4. Resultaten	27
4.1 Innovatiestimulans door strategische participaties	27
4.1.1 Toegang tot nieuwe markten en kennis	27
4.1.2 Belang van interne innovatie cultuur	29
4.1.3 Professionalisering als indirecte motor voor innovatie	30
4.2 Continuïteitsbehoud bij strategische participaties	31
4.2.1 Het belang van familiaal eigenaarschap en controle	31
4.2.2 Bescherming van waarden en normen binnen familiebedrijf	32
4.2.3 Duidelijke communicatie en afspraken	33
4.3 Organisatorische randvoorwaarden	34
4.3.1 Vertrouwen tussen de partijen	34

4.3.2 Reputatie	35
4.3.3 Het belang van de culturele fit	36
5. Discussie	37
5.1 Innovatiestimulans	37
5.2 Continuïteitsbehoud	38
5.3 Organisatorische randvoorwaarden	39
6. Beperkingen	41
7. Aanbevelingen voor verder onderzoek	43
8. Conclusie	45
8.1 Innovatiestimulans	45
8.2 Continuïteitsbehoud	46
8.3 Organisatorische randvoorwaarden	47
8.4 Samenvattende analyse	48
9. Literatuurlijst	49
10. Bijlagen	55
10.1 Samenvatting coderingsproces	55
10.2 Interviewleidraad familiale kmo's en familiebedrijven	56
10.3 Interviewleidraad experts	58
10.4 Mail familiebedrijven	60
10.5 Mail experts	61

1. Inleiding

1.1 Probleemstelling

Familiebedrijven vormen de ruggengraat van de Belgische economie, samen zijn ze goed voor ongeveer drie vierde van het totale nationaal bruto binnenlands product (Lambrecht & Molly, 2011). Deze bedrijven worden vaak gekenmerkt door hun focus op langetermijnstabiliteit en hun conservativiteit ten opzichte van risico's (Chrisman, Chua, & Sharma, 2005), dit maakt een familiebedrijf uniek en zorgt ervoor dat deze ondernemingen een andere patroon van eigenaarschap, bestuur en management hebben. Dit beïnvloedt op zijn beurt de doelen, strategieën en de manier waarop deze strategieën geformuleerd, gemaakt en geïmplementeerd worden (Chua, Chrisman, & Sharma, 1999).

Ondanks de belangrijke rol van familiebedrijven, daalt hun overlevingskans naarmate generaties elkaar opvolgen. Redenen van een dalende overlevingskans van familiale ondernemingen zijn een beperking aan innovatie en een opvolging die slecht voorbereid is (Ferreira et al., 2021). Uit onderzoek is zelfs gebleken dat slechts 30 procent van deze organisaties de tweede generatie halen, en minder dan 15 procent overleeft het tot de derde generatie (Lievens, z.d.). Ook bij kmo's is deze overlevingskans klein, zo gingen er in 2023 maar liefst 10 242 kmo's failliet waarvan de meerderheid zich in Vlaanderen bevond (Federale Overheidsdienst Economie, 2024). Een familiale kmo wordt vaak gekenmerkt door de nauwe betrokkenheid van familieleden in het topmanagement en leiding van de organisatie. Hierdoor hebben familiale kmo's vaak informele structuren die vaak aanleiding geven tot snellere maar intuïtieve beslissingen (Adriansah & Mubarak, 2023; Glowka et al., 2021).

Familiale kmo's kunnen hun overlevingskans mogelijks vergroten door strategische participaties aan te gaan. In dit onderzoek werden strategische participaties behandeld als samenwerkingen die werden aangegaan om er strategische voordelen uit te halen of om de overlevingskans en continuïteit van de organisatie te kunnen waarborgen. Deze samenwerkingen worden aangegaan om gezamenlijke doelen te kunnen realiseren en om aan externe bronnen zoals kennis en financiering te geraken die een positief effect zullen hebben op de innovatie (Boersma-de Jong & Bell, 2000; Aiello, Cardamone, Mannarino, & Pupo, 2021). De strategische participaties zullen ervoor zorgen dat het bedrijf kan groeien door financiële middelen en dergelijke participaties zorgen ervoor dat familiebedrijven nieuwe markten kunnen betreden (Graves, Seet, & Michiels, 2022; Drewniak et al., 2020). In dit onderzoek worden er vier vormen van strategische participatie behandeld, namelijk equity participatie, joint ventures, externe eigendomsoverdracht en wederzijdse aandelenparticipatie. Deze participatievormen kunnen verschillende voordelen met zich meebrengen zoals duurzame groei, financieringsbronnen, kennis en toegevoegde waarde. Maar er zijn ook nadelen aan verbonden zoals verlies van controle, zeggenschap en het verstoren van de concurrentie.

Ook worden familiebedrijven vaak geconfronteerd met de nood tot innovatie. Het innovatiegedrag van familiale kmo's kan negatief beïnvloed worden door de beperkte aanwezigheid van interne middelen (Nieto, Santamaria, & Fernandez, 2015). Hier kunnen strategische participaties zoals een belangrijke rol in spelen. Externe samenwerkingen zijn cruciaal voor de innovatie in familiale ondernemingen. Ze zorgen ervoor dat de beperkte interne middelen worden omgezet in een grotere innovatie input (Feranita, Kotlar, & De Massis, 2017). In dit onderzoek worden drie vormen van innovatie besproken: incrementeel, radicaal en disruptief. Om te kunnen blijven concurreren moeten familiebedrijven die toch vaak gekenmerkt worden door hun conservatieve houding ten opzichte van hun tradities, een balans zoeken tussen het behouden van deze tradities, familiewaarde en vernieuwing (Cucculelli, Le Breton-Miller, & Miller, 2016). Dit roept de vraag op of strategische participaties een stimulans kunnen zijn voor innovatie, zonder dat dit ten koste gaat van de continuïteit van het familiebedrijf.

1.2 Onderzoeksvraag

Hoewel er al eerdere studies bestaan over strategische participaties en innovatie binnen familiebedrijven, is er tot op heden weinig onderzoek gedaan naar hoe deze twee domeinen elkaar beïnvloeden, zeker in de context van familiale kmo's. Daarom luidt de centrale onderzoeksvraag van deze masterproef als volgt :

“Hoe kunnen strategische participaties, innovaties stimuleren binnen familiale kmo's zonder dat de continuïteit in het gedrag komt ?”

De resultaten van dit onderzoek kunnen als inzicht dienen voor familiale kmo's die overwegen om een strategische participatie aan te gaan of dit al hebben gedaan. Zij zullen op basis van dit onderzoek een helder beeld krijgen hoe een participatie de innovatie kan stimuleren maar toch ook zorgen dat de continuïteit van de onderneming behouden kan blijven.

1.3 Onderzoeksmethodologie

Dit onderzoek bestond uit twee luiken. Eerst en vooral werd er een grondige literatuurstudie uitgevoerd, waarin de volgende thema's werden behandeld: de kenmerken van een familiaal kmo, innovatie, strategische participaties en continuïteit binnen familiebedrijven. Deze thema's werden vanuit verschillende perspectieven benaderd, waarbij er gekeken werd naar het verschil in de benadering van continuïteit tussen familiebedrijven en de participanten van de strategische participaties. De literatuur die gebruikt werd om de thema's te verduidelijken, werd verzameld uit diverse databases zoals Google Scholar, Web of Science en de online bibliotheekcatalogus van de UHasselt.

Vervolgens werd in dit onderzoek gebruikgemaakt van een kwalitatieve, inductieve aanpak met gebruik van grounded theory (Glaser & Strauss, 1957), aangevuld met een multiple case study-benadering volgens Yin. (2014). Door middel van semi-gestructureerde interviews werd data verzameld om zowel diepgang als flexibiliteit te garanderen. De respondenten bestonden uit familiale kmo's, grotere familiebedrijven en experts. Deze interviews werden digitaal afgenomen, opgenomen en getranscribeerd.

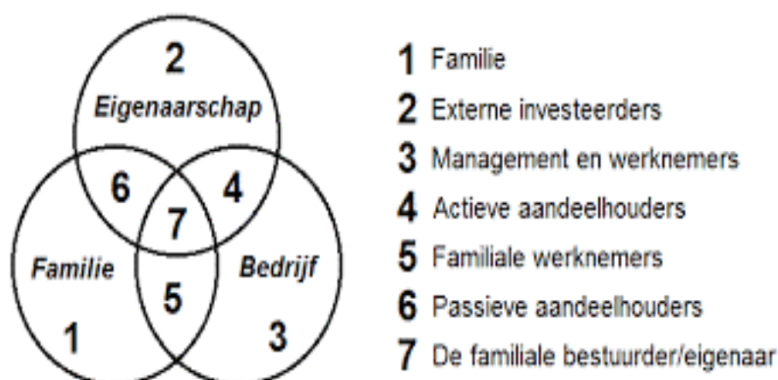
Ten slotte werd er een analyse van de data gedaan in drie fasen: open codering, axiale codering en selectieve codering. Door de analyse terug te koppelen naar de literatuur en interviews, werd er gezocht naar patronen en inzichten rond innovatie, continuïteit en strategische participaties. Deze aanpak maakt het mogelijk om diepgaande inzichten te ontwikkelen in de complexe relatie tussen strategische participaties en innovaties in familiale kmo's.

2 Literatuurstudie

2.1 Familiale KMO

Familiebedrijven spelen een grote rol in de Belgische en Limburgse economie. Meer dan 75 procent van de Belgische ondernemingen bestaat uit familiebedrijven, en samen zijn ze goed voor maar liefst drie vierde van de totale BBP in België (Lambrecht & Molly, 2011). Als er meer wordt ingezoomd op Limburgse ondernemingen kan er geconcludeerd worden dat zelfs 80 procent van deze ondernemingen zich kenmerkt als familiebedrijf (Voka,z.d.). Hoewel er geen universele definitie van een familiebedrijf bestaat, hebben academici verschillende visies ontwikkeld omtrent de definitie van familiebedrijven. In dit onderzoek worden familiebedrijven benaderd volgens de definitie die Chua et al. (1999) hebben geformuleerd. Chua et al. (1999) beschrijven familiebedrijven als volgend : de familie moet meer dan 50 procent van de aandelen bezitten; de familie moet een beslissende invloed kunnen uitoefenen op de bedrijfsstrategie of de opvolgingsbeslissing en een meerderheid of tenminste twee leden van het management moeten afkomstig zijn uit één familie. Naast deze definitie bieden andere onderzoekers ook inzichten in de complexe werking van een familiebedrijf. Het driecirkelmodel van Tagiuri and Davis (1996) biedt een inzicht in de complexe dynamieken in familiebedrijven, dit doen ze door drie overlappende subsystemen te identificeren namelijk familie, eigendom en bedrijf. De mensen die betrokken zijn bij een familiebedrijf kunnen geplaatst worden in één van de zeven posities die dit model laat zien, iedere positie heeft haar eigen belangen die ze nastreven in de familiale organisatie.

Figuur 1: Driecirkelmodel Tagiuri en Davis, 1996



Bron: NR Governance, *Familiebedrijf in balans: Overzicht van uitdagingen en oplossingen*.
Geraadpleegd op 11 februari 2025, van nrgovernance.nl

Familiebedrijven verschillen van niet familiebedrijven op verschillende aspecten, familiebedrijven zijn meer gericht op langetermijnstabiliteit dan op winst op korte termijn. Ze zijn ook veel conservatiever en nemen minder snel risico's in hun bedrijfsbeheer en strategie, dit heeft te maken met het feit dat familiebedrijven niet alleen financiële maar ook familiale en emotionele belangen zoals naam, reputatie en identiteit moeten beheren (Chrisman et al., 2005; Rodríguez et al., 2021).

In dit onderzoek gaan familiebedrijven onderzocht worden die ook tegelijkertijd aan de voorwaarden voldoen van een kmo (kleine en middelgrote ondernemingen). Volgens artikel 1:24, §§ 1 tot 6, van het wetboek van vennootschappen en verenigingen moeten er drie voorwaarden nagegaan worden bij het bepalen van een kmo volgens de wet namelijk het balanstotaal, de jaar (netto) omzet en het jaargemiddelde van het aantal werknemers. Het is belangrijk dat wanneer de voorwaarden worden achterhaald dat er niet meer dan één voorwaarde mag overschreden worden. Door de recente wetswijzigingen zijn de voorwaarden voor een kmo kwalificatie veranderd voor bedrijven waarbij hun boekjaar begint na 31/12/2023, voor deze bedrijven gelden volgende drempels : een balanstotaal van zes miljoen euro, een netto jaarlijkse omzet van 11 250 000 euro en een personeelsbestand van maximaal 50 (Parmentier & Celis, 2024). Een familiale kmo wordt vaak gekenmerkt door de nauwe betrokkenheid van familieleden in het topmanagement en leiding van de organisatie. Ook hebben familiale kmo's vaak informele structuren die vaak aanleiding geven tot snellere maar intuïtieve beslissingen (Adriansah & Mubarak, 2023; Glowka et al., 2021).

2.2 Strategische participaties

Een familiale kmo of een familiebedrijf kan verschillende strategische allianties of strategische financieringsbronnen raadplegen. Deze samenwerkingen worden aangegaan om gezamenlijke doelen te kunnen realiseren en om aan externe bronnen zoals kennis en financiering te geraken die een positief effect zullen hebben op de innovatie (Boersma-de Jong & Bell, 2000; Aiello, Cardamone, Mannarino, & Pupo, 2021). De strategische participaties zullen ervoor zorgen dat het bedrijf kan groeien door financiële middelen en dergelijke participaties zorgen ervoor dat familiebedrijven nieuwe markten kunnen betreden (Graves, Seet, & Michiels, 2022; Drewniak et al., 2020). In dit onderzoek worden de vier vormen die het meest van toepassing zijn in het onderzoek besproken, waarbij de strategische participatievorm wordt uitgelegd en de voor en nadelen worden opgesomd bij het aangaan van de strategische participatievorm.

2.2.1 Private Equity/ Equity participatie

Een van de vormen die familiebedrijven kunnen gebruiken voor hun financiering is de private equity investering. Volgens Graves et al. (2022) wordt private equity omschreven als kapitaal dat wordt opgehaald door het uitgeven van aandelen die niet openbaar worden verhandeld op een effectenbeurs. Wanneer aandelenkapitaal wordt opgehaald door bedrijven die genoteerd zijn aan beurzen en waarbij hun aandelen vrij verhandelbaar zijn op publieke markten, is er sprake van een publieke equity. Een groot verschil is dat er bij publieke equity minder volatiliteit (schommelingen in de markt) is in vergelijking met private equity (Sharma & Sharma, 2021). In België wordt de waarde van private equity deals in 2025 geschat op ongeveer 1.61 miljard Amerikaanse Dollar (Statista, z.d.).

Private equity biedt familiebedrijven financiële middelen die nodig zijn voor groei of herstructurering en dit zonder afhankelijkheid van banken (Graves et al., 2022). Private equity kan ook als oplossing dienen wanneer er geen of geen geschikte opvolgers binnen de familie aanwezig zijn, door zeggenschap van externe managers en middelen kan Private equity zelfs bijdragen aan strategische besluitvorming en innovatie (Dawson, 2011).

Private equity investeerders zullen ook altijd proberen meerwaarde te creëren, dit doen ze door de **performantie** van de geïnvesteerde bedrijven te verhogen (Grundström et al., 2012). Private equity fondsen gaan dan met hun mensen een **actieve of passieve rol innemen in het management** van het geïnvesteerde bedrijf. Met behulp van advies die zowel strategisch als management gericht is proberen ze de onderneming te laten **groeien** (Seet, 2010).

Door de betrokkenheid van de private equity investeerders kunnen familiebedrijven wel **controle verliezen** over strategische beslissingen binnen de organisatie (Graves et al., 2022).

Ook moeten familiebedrijven rekening houden met de risico's die deze equity participatie met zich meebrengt, zoals **spanningen** die kunnen ontstaan door tegengestelde belangen zoals financiële versus niet- financiële doelen (Schickinger, Leitterstorf, & Kammerlander, 2018).

2.2.2 Joint ventures

Een joint venture kan gezien worden als een aandelen partnerschap dat gevormd wordt tussen twee partners. Deze partners creëren samen een onderneming die opereert in een beoogde markt, deze soort van samenwerkingen kunnen zowel op de binnenlandse markt als op de internationale markten plaats vinden (Hämäläinen, 2020). Joint ventures bieden de bedrijven ook de mogelijkheid om de met beperkte inzet van middelen een risico averse stap te zetten in onbekende zakelijke omgevingen (Debellis et al, 2021). Het aantal joint ventures is in stijgende lijn, afgelopen tien jaar zijn er wereldwijd zelfs meer dan 1500 joint ventures afgesloten (Trends Knack, 2020).

Met deelname aan een joint venture krijgen familiebedrijven **toegang tot de technologie, marktexpertise en financiële middelen** van hun partners **zonder de volledige controle in de organisatie te verliezen** (Pongelli et al., 2021).

Maar familiebedrijven moeten ook alert zijn tijdens het aangaan van een joint venture want de meeste joint ventures mislukken binnen 7 jaar door een **gebrek aan vertrouwen** vanwege **conflicterende belangen** van de verschillende partijen in een joint venture (McCahery & Vermeulen, 2006). Ook wordt het moeilijk om **unieke waarden** en normen van het familiebedrijf te behouden, vooral wanneer de andere partij een **andere focus** heeft dan familiale waarden (Sestu & Majocchi, 2020).

2.2.3 Externe eigendomsoverdracht

Wanneer er geen geschikte opvolging is binnen familiebedrijven, overwegen familiebedrijven om aan externe eigendomsoverdracht te doen, waarbij een deel van de eigendom van een familiebedrijf wordt overgedragen aan externe partijen die geen deel uitmaken van de familie zoals investeerders of andere bedrijven (Wiklund et al., 2013). In 2023 werd in België een algemeen totaal meer dan 30 miljard euro aan overnames gerealiseerd (De Tijd, 2024).

Het toelaten van deze externe investeerders helpt het bedrijf niet enkel om een **geschikte opvolger** te vinden maar zorgt er ook voor dat het bedrijf **nieuwe markten kan betreden** en haar **omzet kan verhogen** (Drewniak et al., 2020).

Ook brengt een externe eigendomsoverdracht zowel organisatorische als strategische veranderingen met zich mee, hierdoor kan de betrokkenheid van externe professionals nieuwe **objectiviteit in de besluitvorming** (Howorth et al., 2016).

Maar bij deze soort van overdracht verliest de familie niet enkel haar familiale controle, ook leidt de **identiteit van familiebedrijven** er sterk onder. Ook zal de **bindende sociale band** tussen familieleden en hecht betrokken medewerkers verzwakken en zal de toekomstige wens om het familiebedrijf over te laten aan de volgende generaties verloren gaan (Chirico et al., 2020). Ondanks deze nadelen zien we dat 47.7 % van de Vlaamse bedrijven een externe verkoop van aandelen ziet zitten (Overnamemarkt, 2024).

2.2.4 Wederzijdse aandelenparticipatie

Familiebedrijven kunnen ook opteren om aan wederzijdse aandelenparticipatie te doen. Dit verwijst naar het fenomeen waarbij twee bedrijven directe en indirecte aandelen in elkaars organisatie bezitten (Dietzenbacher & Temurshoev, 2008).

Door elkaars aandelen te bezitten, kunnen familiebedrijven kapitaal effectiever gaan gebruiken. Door aan wederzijdse aandelenparticipatie te doen is het voor familiebedrijven mogelijk om **financiële middelen te verschuiven** naar projecten die het meeste waarde toevoegen binnen het netwerk van bedrijven, ook helpt een wederzijdse aandelenparticipatie bij **risicospreiding** omdat verliezen in één bedrijf gedeeltelijk kunnen gecompenseerd worden door de winsten van een verbonden bedrijf (Wang & Zhao, 2018).

Maar een wederzijdse aandelenparticipatie kan ook leiden tot **te opportunistisch gedrag** van de meerderheidsaandeelhouders, waardoor de belangen van de minderheidsaandeelhouders worden benadeeld, dit kan zorgen voor **conflicten en inefficiënties in de bedrijfsvoering** (Chung & Dahms, 2018).

Ook kan deze vorm van participatie leiden tot **concurrentieverstoring**, aangezien de competitie wordt verminderd omdat bedrijven minder concurrentievoordeel najagen omdat ze indirect baat hebben bij elkaars winst (Güth, Nikiforakis, & Normann, 2007).

2.3 Innovatie in familiebedrijven

In een snel veranderende micro en macro omgeving zijn bedrijven vandaag de dag noodzakelijk om aan innovatie te doen, innovatie speelt namelijk een cruciale rol in het succes van familiebedrijven. Volgens Cucculelli et Al, 2016 moeten deze bedrijven die vaak gekenmerkt worden door hun conservatieve verbondenheid met hun tradities een balans zoeken tussen het behoud van familiewaarde en de omarming van vernieuwing om toch te kunnen concurreren in een steeds veranderende markt. Maar het innovatiegedrag wordt negatief beïnvloed wanneer er beperkte middelen intern aanwezig zijn (Nieto, Santamaria, & Fernandez, 2015). Hier kunnen strategische participaties zoals een belangrijke rol in spelen. Externe samenwerkingen zijn cruciaal voor de innovatie in familiale ondernemingen. Ze zorgen ervoor dat de beperkte interne middelen worden omgezet in een grotere innovatie input (Feranita, Kotlar, & De Massis, 2017). Innovatie kan zich in verschillende vormen manifesteren binnen familiebedrijven incrementeel, radicaal of disruptief (PwC Nederland, 2017). In dit onderzoek worden drie vormen behandeld als leidraad voor innovatie beschrijving.

Eerst en vooral heb je de incrementele innovatie, deze innovatie richt zich op de verbetering van bestaande technologieën en producten. Dit wordt ook wel vaak als "exploitatie" proces genoemd, omdat er hier de focus wordt gelegd op het maximaal benutten van wat al bekend is, zonder de basisstructuur van de technologie of het product te veranderen (Han et al., 2020). Vaak worden incrementele innovaties ook beschreven als kleine vernieuwingen die aansluiten op een bestaande praktijk, zo zorgen deze innovaties voor gecontroleerde verbeteringen die minder risico's met zich meebrengen doordat er gebruik wordt gemaakt van bestaande structuren en kennis (Jacobs, 2020).

Daarnaast zijn er ook radicale innovaties, waar de focus bij dit soort innovaties vooral ligt op nieuwe technologieën en mogelijkheden. Het wordt in de literatuur ook wel beschreven als een "explorative" proces, waarbij er hier een focus wordt gelegd op innovaties die afwijken van bestaande technologieën. Radicale innovatie brengt een hoog risico met zich mee en is er een grote vereiste van kapitaal en een grotere mate van technische accumulatie nodig, maar deze innovaties kunnen indien ze succesvol zijn een volledige industrie of markt transformeren (Han et al., 2020).

Ten derde is er de disruptieve innovatie, het begrip werd als eerste geïntroduceerd door Clayton Christensen (2017), waarbij hij deze innovatie beschrijft als hoe innovaties een industrie of een markt volledig kunnen ontwrichten, aanvankelijk door het introduceren van nieuwe producten of diensten die eenvoudiger, goedkoper en toegankelijker zijn dan de bestaande alternatieven. Daarnaast kan deze innovatie zich ontwikkelen op verschillende niveaus: Technologie, producten, businessmodellen en strategieën, waarbij het oorspronkelijke doel blijft om nieuwe en/of lagere marktsegmenten aan te spreken. Het wordt ook beschouwd als een proces dat zich naar een bredere markt uitbreidt vanuit een nichemarkt, hierbij is het wel moeilijk voor gevestigde bedrijven om zich aan te passen vanwege strategische inertie en gevestigde organisatiecultuur (Si & Chen, 2020).

Innovatie in het algemeen moet gezien worden als een proces , Cooper (1993) beschreef dit proces aan de hand van een innovatietrechter. De innovatietrechter van Cooper wordt gekenmerkt door drie fundamentele fasen. In een eerste fase worden er ideeën ontwikkeld, geëvalueerd en geselecteerd, nadien wordt er in een tweede fase de haalbaarheid getoetst aan de hand van risico evaluatie en de ideeën worden nadien verwerkt tot een concreet concept en in een derde en Vaak worden incrementele innovaties ook beschreven als kleine vernieuwingen die aansluiten op een bestaande praktijk, zo zorgen deze innovaties voor gecontroleerde verbeteringen die minder risico's met zich meebrengen doordat er gebruik wordt gemaakt van bestaande structuren en kennis (Jacobs, 2020).

Ten slotte wordt er door bedrijven een aanzienlijk budget geïnvesteerd in innovatie, recente gegevens uit de Internationale Innovatiebarometer 2025 tonen aan dat er door bedrijven gemiddeld tussen 6% en 10% van hun omzet toewijzen aan innovatie, ook is 73 % van de bedrijven van plan dit budget de komende jaren nog te verhogen (Ayming, 2025).

2.4 Continuïteit van familiale kmo's

2.4.1 Continuïteit Waarborging vanuit familiaal perspectief

Een strategische participatie overwegen of een strategische participatie doorvoeren brengt verschillende vragen met zich mee. Aangezien een familie belang hecht aan continuïteit van het familiebedrijf wil het bij het aangaan van een participatie verschillende aspecten gewaarborgd houden.

Een eerste aspect is dat familiebedrijven vaak veel belang hechten aan het behoud van de controle van hun bedrijfsvoering. Dit doen ze vooral om hun familiale identiteit en visie te beschermen, zelfs wanneer er aan externe financiering wordt gedaan. Hierdoor kiezen familiebedrijven meestal zorgvuldig hoe welke financieringsbeslissingen er worden genomen. Daarom is een evenwicht tussen controle en externe investering belangrijk om ook conflicten met minderheidsaandeelhouders te vermijden (Hansen & Block, 2020).

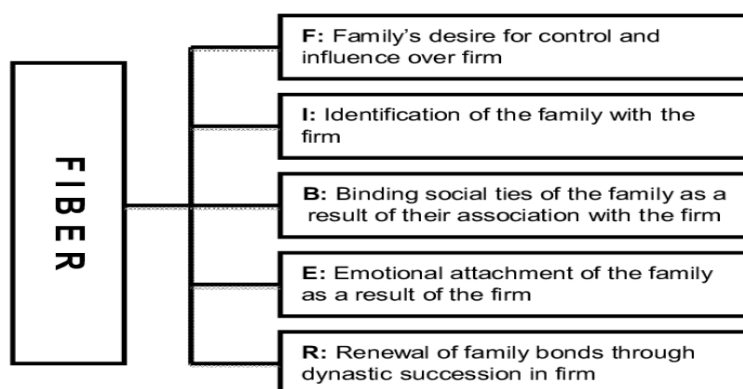
Daarnaast hechten familiebedrijven ook een grote waarde aan hun reputatie, die verbonden is met hun familienaam en kernwaarden van het bedrijf. Een goede reputatie speelt een belangrijke rol wanneer men het vertrouwen wil winnen van klanten, investeerders en andere stakeholders en tevens kan een goede reputatie dienen als buffer tegen mogelijke risico's en maakt het de familiebedrijf aantrekkelijker (Piyasinchai, Thananusak, & Hughes, 2024).

Ten slotte bestaat er een alles overkoepelende term die wordt gebruikt waar familiebedrijven verschillen van niet familiebedrijven. Socio- emotionele rijkdom (SEW) is een term waarbij er een beschrijving wordt gemaakt van niet financiële aspecten van eigendom in familiebedrijven, waarbij er vooral nadruk wordt gelegd op de emotionele en sociale waarden die eigenaren hechten aan hun betrokkenheid in de organisatie (Davila et al., 2023).

Binnen de SEW , komen er vijf belangrijke dimensies naar voren, namelijk de FIBER dimensies (Berrone et al., 2012). De eerste dimensie beschrijft de familiale controle en mate van zeggenschap in de familiale organisatie. De tweede dimensie heeft betrekking op de nauwe identificatie van de familie met de onderneming. De derde dimensie verwijst naar de bindende sociale banden binnen de onderneming. In de vierde dimensie wordt er verwezen naar de emotionele gehechtheid van de familieleden aan de organisatie. De laatste dimensie van SEW beschrijft de intentie van familiebedrijven om het bedrijf over generaties heen over te dragen (Berrone et al.,2012).

Familiebedrijven hebben vaak als doel om de SEW te behouden om zo op lange termijn te kunnen voortbestaan, dit verklaart hun conservatieve houding en hun lage bereidheid tot investering in innovatie (Chin et al.,2009).

Figuur 2 : FIBER dimensies binnen de SEW



Bron : Razzak, M., Mohd Mustamil, N., & Abu Bakar, R. (2019). *Research gaps in family-owned businesses: Conceptual link between socioemotional wealth, family commitment, and firm performance.* *International Journal of Business Excellence*, 1(1). <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2019.10017983>

2.4.2 Continuïteit waarborging vanuit perspectief van participant

Naast de familiebedrijven, zijn er ook de participanten of investeerders in de strategische participatie. Ook deze investeerders hechten belang aan de waarborging van de continuïteit van het familiebedrijf. Echter vinden deze externe participanten andere factoren belangrijk bij een samenwerking, de volgende factoren geven dit weer. Het is belangrijk dat het familiebedrijf rekening houdt met deze factoren om een duurzame samenwerking te kunnen garanderen.

Eerst en vooral verwachten investeerders een rendement van hun investeringen dat is afgestemd op het risico van de investering (Smits, 2021). Familiebedrijven bieden een hoger rendement aan op het geïnvesteerde kapitaal, wat op termijn zal leiden tot een sterke winstgroei. Uit een studie van UBS blijkt zelfs dat familiebedrijven gemiddeld een hoger rendement hebben op het eigen vermogen en gemiddeld een hogere winstmarge hebben (EBITDA) (Simonts, 2018), dit rendement wordt geschat boven het nationale gemiddelde van 6 %, grote familiebedrijven behalen zelfs een rendement van 14 % (Redactie Trends, 2022). Kleine, middelgrote als grote familiebedrijven hebben over het algemeen ook een hogere toegevoegde waarde per werknemer dan het Belgische gemiddelde. Grote familiebedrijven realiseren zo bijvoorbeeld een toegevoegde waarde van 100.000 euro per werknemer, vergeleken met 82.000 euro voor de grootste niet-familiebedrijven (Redactie Trends, 2022).

Daarnaast is het voor investeerders aantrekkelijk dat er stabiliteit en duurzame groei aanwezig is in familiebedrijven. Ondanks dat investeerders geduld moeten hebben doordat familiebedrijven vaak een langetermijnfocus hebben, zorgt deze langetermijnfocus wel voor de nodige stabiliteit en de mogelijkheid om duurzaam te groeien (Molly et al., 2019).

Het is ook belangrijk voor investeerders om deel te kunnen nemen aan strategische besluitvorming van het bedrijf, zij vinden namelijk dat niet familiale managers een belangrijke rol kunnen spelen en een positieve impact kunnen vertonen op de prestaties van het bedrijf (Chua et al, 2003).

3 Analyse

3.1 Aanpak

Vooraleer gestart werd met het onderzoek, werd er een grondige literatuurstudie uitgevoerd over het thema om zo tot een onderzoeksvraag te komen. Deze literatuurstudie bood een diepgaande inzicht in de belangrijkste concepten, zoals familiale ondernemingen, kmo's, innovatie, strategische participaties en continuïteit. Het begrip continuïteit werd benaderd volgens het verschil in perceptie tussen familiebedrijven en de externe participanten. Dit theoretische kader vormt de basis waarop het empirisch luik verder bouwt.

Voor de verzameling van literatuur werd er gebruik gemaakt van betrouwbare academische databanken, waaronder Google Scholar, Web of Science en de online bibliotheekcatalogus van de Universiteit Hasselt. Hierbij werd er gebruikgemaakt van peer-reviewed artikelen en recente studies over het onderzoek. Op basis van de verkregen inzichten uit de literatuurstudie werd vervolgens een interviewleidraad opgesteld.

Voor de benadering van respondenten werd er gebruik gemaakt van een op voorhand gemaakte lijst van familiebedrijven in Limburg. Deze lijst werd opgesteld op basis van lijsten uit Vlaio, Voka en openbare bronnen zoals verschillende nieuwsbladen waar deze familiebedrijven voorkwamen. De familiebedrijven werden eerst gecontacteerd via e-mail, indien er geen reactie kwam werd er telefonisch of via LinkedIn contact opgezocht.

Voor het empirisch luik van het onderzoek werd gekozen voor semi-gestructureerde interviews. Deze methode laat enerzijds toe om gestructureerde informatie te verkrijgen uit vooraf bepaalde thema's en anderzijds biedt deze methode ook de ruimte voor diepgaande en spontane input van de respondenten (Bryman, 2016). Er werd bewust gekozen voor semi-gestructureerde interviews vanwege hun flexibiliteit, waardoor deze geschikt zijn voor een exploratief onderzoek in een relatief onbekend domein. Door het open karakter van deze aanpak konden onverwachte inzichten naar boven komen die via gesloten vragen moeilijker te achterhalen zouden zijn.

Initieel was de bedoeling om enkel familiale kmo's in Limburg te interviewen die al eerder strategische participaties aangingen. Al snel bleek echter dat er zo goed als geen familiale kmo's waren die aan strategische participatie hebben gedaan. Om deze reden werd de omvang van het onderzoek verbreed naar zowel familiale kmo's als familiebedrijven die net buiten de voorwaarden van een familiale kmo vielen, zodat er een ruimer beeld geschetst kon worden van de aanpak rond strategische participaties. Desondanks bleef ook hier het aantal geschikte respondenten beperkt. Enerzijds omdat na navraag bij familiebedrijven, strategische participaties bij familiebedrijven niet vaak voorkomen en anderzijds de meeste familiebedrijven niet open staan voor dergelijke onderzoeken. Om deze lacune op te vangen, werd besloten om ook naast de familiebedrijven experts in dit vakgebied te interviewen. Deze experts zijn benaderd via e-mail en LinkedIn.

3.2 Onderzoeksopzet en methodologie

De gehanteerde onderzoeksmethode is inductief van aard. In dit onderzoek werd de grounded theory benadering gebruikt, waarbij op basis van systematische data-analyse van de interviews en de literatuur nieuwe inzichten, patronen en theorieën gecreëerd werden (Glaser & Strauss, 1967). Dit is zeer geschikt aangezien het onderzoek een exploratief karakter vertoont en er een gebrek is aan bestaande theorieën omtrent strategische participaties in familiale kmo's. Deze benadering laat ook toe om uit de praktijk een theorie te ontwikkelen, met als doel een beter begrip te krijgen van hoe dergelijke participaties innovatie kunnen bevorderen zonder de continuïteit van het familiebedrijf in gevaar te brengen.

Daarnaast werd het onderzoek opgevat als een multiple case study, conform de methode van Yin (2014). Door verschillende cases met elkaar te vergelijken kan er een breder beeld geschetst worden van hoe familiebedrijven omgaan met strategische participaties, waarbij er ook gekeken wordt naar de innovatie en continuïteit. Deze aanpak sluit aan bij het doel van het onderzoek namelijk, het verkrijgen van een inzicht in de factoren of elementen die een rol spelen bij het behouden van continuïteit en het stimuleren van innovatie in familiale kmo's bij het aangaan van strategische participaties.

Door het gebruik van de multiple case study, kan er zowel gekeken worden naar de verschillen en de overeenkomsten tussen verschillende bedrijven. Dit draagt bij aan een betere interpretatie van de data en verstrekt de validiteit van het onderzoek.

3.3 Dataverzameling

De interviews werden voornamelijk digitaal afgenomen via Google Meet of Microsoft Teams, afhankelijk van de voorkeur van de respondenten. In totaal werden er 8 interviews afgenomen, waaronder Limburgse familiale kmo's, Limburgse familiebedrijven, experts en één interessant niet-Limburgse familiebedrijf. Elk interview duurde gemiddeld tussen 25-60 minuten. De gesprekken werden telkens met toestemming van de respondent opgenomen en nadien getranscribeerd. De transcripties vormden nadien de basis voor verdere analyse.

De interviewleidraad bevatte open vragen rond de thema's familiebedrijven, strategische participaties, innovatie en continuïteit, waarbij er ruimte werd gelaten voor spontane aanvullingen en verduidelijkingen. Indien er tijdens het gesprek nieuwe thema's of inzichten werden gedeeld, werd hier verder op gevraagd. Door deze flexibiliteit konden er diepere inzichten verkregen worden, die wellicht met een gestandaardiseerde vragenlijst niet naar voren zouden zijn gekomen.

3.4 Data analyse

Nadat de interviews getranscribeerd werden, zijn deze verwerkt geweest in een coderingsproces (zie bijlage). Hierbij werd er eerst gebruik gemaakt van open codering om alle relevante uitspraken te kunnen identificeren, nadien een axiale codering waarbij de verbanden tussen codes en centrale thema's konden worden herkend. Ten slotte werd de selectieve codering toegepast om de belangrijkste inzichten te kunnen formuleren en om thema's zoals familiebedrijven, continuïteit en innovatie in kaart te brengen. De combinatie van de empirische data en de theoretische inzichten uit de literatuur heeft ervoor gezorgd dat er belangrijke inzichten kunnen worden gemaakt.

Tijdens de analyse werd telkens teruggekoppeld naar de literatuur en voorgaande interviews. Zo konden de nieuwe bevindingen gekoppeld en bevestigd worden, met eerdere theorieën en inzichten, wat op zijn beurt de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot. De theoretische saturatie werd bereikt wanneer er geen nieuwe thema's aan bod kwamen.

Het uiteindelijke doel van dit onderzoek is om een inzicht te verkrijgen uit deze analyse, waarop het verwerkt kan worden in de conclusie en aanbeveling van het onderzoek.

Tabel respondenten

Respondent	Functie	KMO/Groot	Sector
1	CFO	Groot	Gezondheidssector
2	CFO	KMO	Dienstverlening (distributie)
3	CO-CEO	Groot	Bouwsector
4	Expert(Adviseur familiebedrijven)	/	Adviessector
5	CEO	KMO	Meubelindustrie
6	Expert(Professor)	/	Onderzoekssector
7	CHRO	Groot	Voedingssector
8	Expert(Adviseur familiebedrijven)	/	Adviessector

4. Resultaten

4.1 Innovatiestimulans door strategische participaties

Het eerste thema van het onderzoek richt zich op de bijdrage van strategische participaties aan het stimuleren van de innovatie binnen familiale kmo's. Uit de interviews blijkt dat participaties als belangrijke katalysator kunnen dienen voor de innovatiestimulans, maar dit proces verre van optimaal is. Het succesvol benutten van de innovatiekansen blijkt afhankelijk te zijn van verschillende factoren. In deze paragraaf worden de belangrijkste inzichten hieromtrent besproken.

4.1.1 Toegang tot nieuwe markten en kennis

Een belangrijk inzicht dat naar voren kwam in de interviews is dat strategische participaties toegang kunnen bieden tot nieuwe markten en innovatieve kennisbronnen. Vooral bij grotere families is dit een van de redenen om zelf te participeren in kleinere bedrijven, zoals bijvoorbeeld bij een joint venture. Een familiale kmo kan een joint venture oprichten met als doel de samenwerking te vergroten met lokale spelers die belangrijk kunnen zijn bij het inwinnen van lokale kennis en technologieën.

Respondent 3 is een joint venture aangegaan in het buitenland met als reden om meer toegang te kunnen krijgen tot lokale middelen en kennis :

" Onze joint venture in het buitenland heeft ervoor gezorgd dat ons klantenbestand is gegroeid tevens hebben wij door deze joint venture lokaal meer toegang tot lokale middelen waar we anders moeilijk toegang tot zouden hebben."

Deze lokale kennis en middelen hebben ervoor gezorgd dat het familiebedrijf van respondent 3 een sterkere marktpositie heeft kunnen inwinnen. Het land waar de participant gevestigd was is een moeilijk te betreden markt omdat zowel de lokale overheden als bedrijven een avers gedrag vertonen aan buitenlandse spelers die mogelijks de markt kunnen verstoren. Door de joint venture zijn zowel de participant als het familiebedrijf bevoordeeld enerzijds is de lokale markt niet verstoort en anderzijds kan het familiebedrijf toch lokale kennis en middelen inwinnen om tot slot een goedkoper en vernieuwd eindproduct aan te bieden aan binnenlandse klanten alsook de klanten van de grote afzetmarkt in het buitenland bereiken. Ook respondent 7 gaf het belang van toegang tot nieuwe markten aan, in de huidige sector waar ze actief in zijn is het noodzakelijk dat ze mee zijn met de huidige trends en ontwikkelingen in de maatschappij :

" Door samenwerkingen aan te gaan met partners in nieuwe sectoren kunnen wij sneller inspelen op trends, bijvoorbeeld de opkomst van plantaardige voeding of halal voedsel."

In de sector van respondent 7 is het belangrijk dat de familiebedrijven op het juiste tijdstip aan innovatie doen aangezien de huidige voedingsindustrie zeer divers is en deze diversiteit ook groeit. Door de participatie kan het familiebedrijf beter inspelen op trends door informatie en expertise te verkrijgen van de participant en ook door producten aan te bieden aan nieuwe markten die al bekend zijn door de participant. Het belang van knowhow en netwerken voor de innovatiestimulans werd bevestigd door de expert (respondent 4), wanneer er een afwezigheid is van deze elementen kan een participatie ervoor zorgen dat de familiebedrijven toch toegang hebben tot netwerken die over kennis beschikken :

" Kleine familiebedrijven beschikken vaak niet over voldoende capaciteit en know how. Participaties kunnen deze familiebedrijven helpen toegang geven tot een netwerk die over deze kennis beschikt."

Respondent 8 sprak uit ervaring dat de meeste familiebedrijven vooral aan strategische participaties gaan doen wanneer ze bepaalde technologieën missen die ze nodig hebben om te groeien of concurreren en deze wel aanwezig zijn bij de participant. In sommige gevallen speelt het familiebedrijf de andere rol en neemt het externe participanten zelf over om dan volledige toegang te hebben :

"We zien dat participaties vooral overwogen worden wanneer familiebedrijven bepaalde technologieën nodig hebben die wel extern aanwezig zijn. Vaak begint de participatie met een minderheidsparticipatie en daarna een volledige overname om zo volledige toegang te hebben tot netwerk en kennis."

4.1.2 Belang van interne innovatie cultuur

Hoewel participaties de deur kunnen openen naar nieuwe kansen, blijkt uit de interviews dat het belangrijk is dat de organisatie intern al innovatief is ingesteld. Wanneer dit niet het geval is, kunnen externe participanten weinig invloed hebben op de innovatie. Respondent 1 verwoordde dit als volgend :

" Innovatie is iets wat je zelf moet willen en doen. Wij investeren continu in nieuwe technologieën om relevant te blijven. Dit doen we niet enkel omdat een partner dit van ons vraagt of verwacht. Je moet dit vooral intern aanmoedigen.

In het geval van het familiebedrijf waar respondent 1 actief is, speelt innoveren een belangrijke rol. Na recente grote epidemieën spelen de gezondheid en de dienstverlening een nog crucialere rol in de maatschappij. Daardoor is het belangrijk dat organisaties zoals in het geval van respondent 1 blijven innoveren zodat de dienstverlening verstrekt. Vandaag de dag gebruikt de organisatie zo 3D printers om bepaalde producten sneller en efficiënter tot de klant te brengen. Ook getuigde respondent 2 :

" Wij hebben in het verleden overwogen om aan participatie te doen, maar uiteindelijk moet je het toch nog altijd zelf doen. De externe partners kunnen wel nieuwe ideeën brengen, maar ze implementeren niet voor jou."

De expert (respondent 4) vermeldde het belang van de aanwezigheid van een interne innovatiecultuur. Zij benadrukte dat een strategische participatie niet rechtstreeks zal zorgen voor een innovatieve groei van het familiebedrijf:

" Zo een participatie brengt zelden een cultuur van innovatie mee. Die cultuur moet al in je bedrijf aanwezig zijn, anders zal er weinig veranderen".

De interne innovatiecultuur werd beschreven door de expert als (respondent 8) :

" Innovatiecultuur is heel breed. Als ik hier een definitie op wil plakken vanuit de praktijk kan ik zeggen dat bedrijven die openheid tonen ten opzichte van nieuwe ideeën en veranderingen een positieve innovatiecultuur hebben."

4.1.3 Professionalisering als indirecte motor voor innovatie

Een andere belangrijke factor die uit de interviews kan gehaald worden is de invloed van de participatie op de interne organisatie. Professionaliteit, transparantie en procesoptimalisatie zijn vaak het indirecte gevolg van strategische participaties. Zo gaf respondent 2 aan dat het familiebedrijf haar structuur moest aanpassen bij de samenwerking :

" Door de samenwerking met nieuwe leveranciers hebben we onze interne structuur moeten aanpassen aan de noden van deze leverancier. Doordat we met hun merknaam aan de slag gingen moesten wij ook alles duidelijk documenteren."

Respondent 2 is in dit geval een samenwerking aangegaan met een bekende externe speler in de markt waardoor zij ook de rechten kregen om de merknaam bij hun bedrijfsvoering en promotie te kunnen gebruiken. De externe partij heeft bij het aangaan van deze participatie bepaalde richtlijnen en processen moeten implementeren om zo de kwaliteit van hun merknaam te behouden. De innovatie kwam er door de nieuwe technieken die het familiebedrijf aangeleerd en geïmplementeerd had die eigen waren aan de merknaam.

De expert (respondent 4) benadrukte trouwens dat een strategische participatie met een externe professionele partij de professionaliteit kan bevorderen binnen de familiale kmo. Dit doordat ze indirect verplicht worden om hun processen aan te passen aan de verwachtingen van nieuwe stakeholders en participanten :

" Wanneer familiebedrijven een participatie aangaan, zeker met professionele partijen, worden ze soms verplicht om hun bedrijfsstructuur en hun processen aan te passen. Dit zorgt ervoor dat familiale ondernemingen een stevige basis ontwikkelen voor innovatie."

In het geval van respondent 1 kwam zij door een participatie in de leiding van het familiebedrijf. Zij gaf aan dat er een gebrek was aan neutrale bedrijfsvoering en dat er soms te veel informeel en met veel emotie zoals familiale kenmerken werd bestuurd. Respondent 1 bracht na de participatie zelf professionalisering en expertise met zich mee nadat ze jarenlang had gewerkt in verschillende sectoren :

" Ik heb jarenlang gewerkt in verschillende sectoren, toen ik binnenkwam in deze familiale omgeving, zag ik dat er hier nauwelijks formele vergaderingen werden gehouden. Ik organiseer deze nu zelf en met mijn ervaring in verschillende grote organisaties, dragen deze vergaderingen zeker bij tot nieuwe innovatieve ideeën."

Respondent 8 benadrukt uit de praktijk dat het belangrijk is dat familiale kmo's soms meer macht schuiven naar de externe participant. Deze participant kan dan nieuwe inzichten en perspectieven bieden aan het familiebedrijf, waardoor ze nieuwe innovatieve kansen opmerken :

"De wil om te veel controle te behouden in de bedrijfsvoering belemmert familiale kmo's om soms risico's te nemen en om nieuwe ideeën te creëren. Een externe kan een andere visie ontwikkelen omdat hij of zij juist rationeler gaat denken dan familieleden, die vooral emotioneel gaan besturen."

4.2 Continuïteitsbehoud bij strategische participaties

Een tweede belangrijke uitkomst van de interviews betreft de manier waarop familiale kmo's en familiebedrijven de continuïteit van hun organisatie waarborgen. Aangezien continuïteit een belangrijke kernwaarde van familiebedrijven is, kan elke strategische participatie potentieel een risico vormen. Uit de interviews blijkt dat familiale kmo's en familiebedrijven zeer bewust omgaan met (potentiële) risico's.

4.2.1 Het belang van familiaal eigenaarschap en controle

Een duidelijk inzicht dat in meerdere interviews naar voren kwam is het belang van familiale controle bij het aangaan of het overwegen van strategische participaties. Respondenten in het onderzoek benadrukten het belang dat participaties enkel overwogen worden indien de familie zeggenschap en invloed kan uitoefenen op de bedrijfsvoering.

Respondent 1 kwam in een familiebedrijf terecht dat bekend stond om hun centrale visie, waarbij ze streven naar een goede dienstverlening aan de klanten. De oprichting van het familiebedrijf kwam er doordat de nood naar medische producten steeg in de regio. Het familiebedrijf had als initieel doel om het leven van de klanten gemakkelijker te maken door middel van hun kwalitatieve producten. De visie van het familiebedrijf is niet veranderd en wordt ook gewaarborgd en gerespecteerd door de familieleden die 3 generaties later nog actief zijn.

Zo vertelde respondent 1 dat het belangrijk is dat de familie de koers kan blijven bepalen en dat externe personen de familiale visie moeten blijven respecteren :

" De familie wil altijd de koers kunnen blijven bepalen, de participaties mogen geen invloed hebben op de familiale visie van het bedrijf."

De familiale kmo van respondent 2 werkt wel samen met externe partijen maar zorgt ervoor dat de externe partijen geen directe invloed mogen uitoefenen op de besluitvorming. Respondent 2 vindt dat de waarde en normen die ze hebben opgebouwd niet verder zullen worden gerespecteerd door een externe in de mate waar de familie mee bestuurd. Daardoor benadrukt zij het belang dat ze enkel externe inmenging in de besluitvorming overwegen wanneer zij de richting blijven bepalen.

" Als er ooit de beslissing komt om een externe in het bedrijf te laten, zou ik toch nog altijd willen dat de familie en onze waarden en normen een belangrijke rol spelen in de bedrijfsvoering."

Respondent 8 benadrukt het feit dat familiale kmo's meestal bestuurd worden door familieleden die actief aanwezig zijn in het dagelijks bedrijfsleven. Zij vertegenwoordigen het bedrijf niet enkel in een professionele context maar ook in hun dagelijks privéleven. Hierdoor zien familieleden het familiebedrijf als uithangbord en representatie van de familie, wat als gevolg heeft dat ze alles in eigen handen willen houden en verantwoordelijkheid nemen in het familiebedrijf. Dit wordt bevestigd door respondent 5 die het familiebedrijf eigenhandig heeft opgericht en bepaalde waarden en normen zoals kwaliteitsvolle en directe service heeft ingebracht :

" Onze bedrijf zie ik als mijn kind. Ik heb jarenlang gewerkt aan waarden en normen die ik ook meegeef aan onze medewerkers. Het zou jammer zijn mocht ik bij zo een participatie niks meer te zeggen hebben."

4.2.2 Bescherming van waarden en normen binnen familiebedrijf

Naast eigenaarschap en controle, hechten familiebedrijven belang aan de bescherming van hun waarden, zoals onder andere de bedrijfscultuur en visie.

Familiebedrijven en familiale kmo's worden gekenmerkt door hun unieke werking die vaak leunt op de familiale waarden en normen die de familie belangrijk vindt. Dit kan gaan over de manier van omgang met personeel en klanten tot bepaalde beslissingen die enkel door de familie kunnen worden gedaan. Wanneer een externe partij wilt binnenstappen in het bestuur dient hij of zij hiermee rekening te houden indien men een duurzame relatie wilt nastreven (respondent 8). Dit wordt bevestigd door de ervaring met een mislukte samenwerking zoals die in het geval was bij respondent 7 :

" Onze manier van werken is uniek. Toen er een externe persoon in het bestuur kwam, had hij een volledig andere manier van werken. Zijn aanwezigheid heeft daarom ook niet lang geduurd, want de familie besloot om hem uit het bestuur te zetten."

Respondent 3 benadrukte het belang van goede relaties en vertrouwen met stakeholders, ze streven dit ook na door bepaalde manieren van omgang met alle partijen die betrokken zijn in of rond het familiebedrijf. Ze proberen hun relaties met klanten en hun vertrouwen niet te schaden, en appreciëren als deze lijn ook wordt doorgetrokken door de externe participant :

" Wij zijn een familiebedrijf dat al generaties lang is gegroeid op basis van vertrouwen en goede relaties, dit mag niet verloren gaan indien er een externe aandeelhouder komt bijvoorbeeld."

Ook bevestigt de expert dat familiebedrijven vaak wantrouwig gedrag vertonen als ze vrezen dat de nieuwe partners een andere cultuur willen opleggen.

Zo zei de expert (respondent 4) :

" Familiebedrijven zijn eerder op lange termijn gericht, daarom zijn ze bang dat niet familiale partijen te veel aan de korte termijn winstrendement denken."

De expert (respondent 8) benadrukt het belang dat de lange termijn visie van het familiebedrijf gewaarborgd en beschermd wordt :

"De externe participanten en het familiebedrijf moeten hier een compromis in vinden. De structuur van een familiebedrijf is gebaseerd op waarden en normen die op lange termijn continuïteit en relaties beogen. "Wanneer externe partijen zich toch zullen richten op rendement op korte termijn, kan ik concluderen uit de praktijk dat dit zelden tot een goed einde komt."

4.2.3 Duidelijke communicatie en afspraken

Een belangrijke factor die zorgt dat de continuïteit behouden blijft in een familiale organisatie is het belang van duidelijke afspraken bij het aangaan van strategische participaties. Uit de interviews blijkt dat familiebedrijven veel belang hechten aan zowel formele als informele afspraken bij strategische participaties. Dit zorgt enerzijds voor dat het vertrouwen wordt versterkt tussen beide partijen en anderzijds dat er duidelijke richtlijnen zijn die de strategische participatie optimaliseren. Respondent 7 benadrukte het belang van duidelijke afspraken en documentatie binnen het bedrijf:

" Alles moet op papier staan. Er komen dan ook verschillende partijen samen indien er hier een beslissing wordt genomen. Bij een eerdere samenwerking werd dit ook duidelijk gedaan en werden er verschillende afspraken vastgelegd. Dit heeft ervoor gezorgd dat er geen opmerkelijke problemen zijn geweest tijdens de stopzetting van de samenwerking."

Ook de expert (respondent 4) bevestigde het belang van formele structuren bij een participatie. Deze afspraken kunnen ervoor zorgen dat risico's zoals het wangedrag van de externe participant, het niet nastreven van bedrijfsdoelen tot het gebruiken van het familiebedrijf voor frauduleuze zaken vermijden zullen worden. :

" Een strategische participatie kan enkel een succes zijn indien de partijen duidelijke governance afspraken vastleggen. Ik zie dat familiebedrijven die weinig contractueel vastleggen meestal te maken krijgen met verschillende risico's."

Respondent 8 vermeldt dat familiale kmo's vaak werken op basis van vertrouwen en informele afspraken zoals bijvoorbeeld een mondeling akkoord. Hij vermeldt dat deze manier van besturen bij strategische participatie kan leiden tot negatieve gevolgen :

" Het risico bestaat er dat niet alles vlot verloopt tijdens een participatie. Partijen kunnen dan altijd terugvallen op afspraken die ze eerder hebben gemaakt. Wanneer deze zijn vastgelegd en ondertekend geweest kunnen er onnodige conflicten zoals bijvoorbeeld een dividend of innovatie-investering vermeden worden wanneer alles zwart op wit vermeld staat."

4.3 Organisatorische randvoorwaarden

Naast het belang van de innovatiestimulans en het waarborgen van de continuïteit, mag het belang van organisatorische randvoorwaarden niet onderschat worden. Uit de interviews kwamen drie randvoorwaarden naar boven die het succes van een strategische participatie bevorderen. De randvoorwaarden : vertrouwen, reputatie en culturele fit zorgen ervoor dat de participatie ook effectief bijdraagt aan de groei en continuïteitsbehoud van de organisatie.

4.3.1 Vertrouwen tussen de partijen

Het belang van vertrouwen is bijna in elk interview naar voren gekomen als een belangrijke voorwaarde bij het aangaan van strategische participaties. Zo benadrukten verschillende respondenten dat zonder onderling vertrouwen geen duurzame samenwerking kon plaatsvinden. Respondent 1 benadrukte het belang van wederzijds vertrouwen binnen het familiebedrijf :

" Als er geen vertrouwen is, begin je beter niet. In een familiebedrijf is het belangrijk dat je kan leunen op het vertrouwen van alle partners. Het gaat hier niet enkel om een normaal bedrijf want hier spelen onze waarden en normen en de familiale sfeer toch een grotere rol."

Respondent 7 gaf een keerzijde van te veel vertrouwen. De familie had eerder de keuze gemaakt waarbij er een externe participant ook als ceo werd benoemd :

" De broers hebben in een moeilijke periode te snel een beslissing gemaakt en hebben een externe ceo benoemd en hem aandelen macht gegeven. Ze hebben te snel vertrouwd op hun instinct en hebben te veel vertrouwen gelegd in de CEO. Later is toch gebleken dat hij niet de geschikte persoon was en dat hij niet dezelfde visie deelde met dat van de organisatie."

Respondent 8 ziet naïviteit en te snel vertrouwen ook als een valkuil bij een strategische participatie :

" Als je als familiebedrijf te snel vertrouwen legt in een externe partij, kan dit negatieve gevolgen hebben zoals een te laks bestuur of een partner die andere doelstellingen nastreeft dan die van het familiebedrijf. Het is daarom belangrijk dat familiale kmo's niet zomaar macht geven aan externe partijen in hun levenswerk."

Respondent 3 vermeldde dat de keuze van een strategische partij afhangt van het vertrouwen. Het familiebedrijf van respondent 3 is actief in een sector waarbij ze vaak afhankelijk zijn van leveranciers. Hierdoor hebben ze al eerder ervaring opgebouwd doordat ze enkel samenwerken met leveranciers en partijen die betrouwbaar zijn, zodat zij ook hun betrouwbaarheid kunnen uitstralen naar de klanten toe. Deze lijn trekken ze ook door in hun keuze bij samenwerking zoals bij een strategische participatie :

"Wij werken enkel samen met mensen en partijen die wij goed kennen. Ook als we naar het buitenland gaan proberen wij altijd een geschikte tussenpersoon te zoeken die het vertrouwen in de andere partijen kan bevestigen. "

4.3.2 Reputatie

Het familiebedrijf draagt meestal de naam of is het uithangbord van de familie. Daarom is ook belangrijk dat er rekening wordt gehouden met de reputatie die een strategische participatie met zich meebrengt. Uit interviews blijkt dat familiebedrijven zowel belang hechten aan de reputatie van de participant als hun eigen reputatie bij het aangaan van een strategische participatie. Respondent 5 vermeldde dat de reputatie van het familiebedrijf en hem als persoon samenhangen. Hij heeft het familiebedrijf eigenhandig opgericht en groot gemaakt. Dit heeft ervoor gezorgd dat het familiebedrijf zijn levenswerk is en mensen het familiebedrijf als weerspiegeling van hem als persoon zien :

" Vele kennen mij van het familiebedrijf. Het familiebedrijf dat ben ik. Ik zou niet willen dat een externe partij die later in het bedrijf stapt, mijn goede naam en reputatie schaadt."

Respondent 8 geeft vanuit zijn praktijk ervaring mee dat het belang van reputatie altijd meespeelt maar dat het toch sterk afhangt van de sector waar het familiebedrijf actief is.

Respondent 7 vermeld het belang van reputatie in zijn sector :

" In de voedingssector is een goede naam en reputatie zeer belangrijk. Stel dat wij met een leverancier samenwerken die later een slechte naam krijgt omwille van bijvoorbeeld slechte hygiëne. Die schade zal het bedrijf altijd met zich meedragen."

Reputatie is een heel belangrijke factor, zeker op vlak van concurrentie en de marktpositie. Vele bedrijven en organisatoren herstellen zelden van een slechte naam of reputatie, zo bevestigde de expert (respondent 4). " Een slechte reputatie kan zelfs het einde van een samenwerking betekenen", gaf respondent 6 ook aan.

4.3.3 Het belang van de culturele fit

Een laatste cruciale randvoorwaarde betreft het belang van de aanwezigheid van een culturele fit tussen het familiebedrijf en de participanten. Verschillen in waarden, visie en managementstijl kunnen ervoor zorgen dat samenwerkingen mislopen.

Respondent 6 benadrukte het belang van cultuur in familiebedrijven, zij ziet cultuur als een leidraad voor het bestaan van een familiebedrijf :

" Bij familiebedrijven is cultuur een heel belangrijke factor. Als er een samenwerking plaatsvindt die totaal botst met dit cultuur, zal het uiteindelijk mislopen. Het is belangrijk dat beide partijen zowel het familiebedrijf als de participant, samenwerken met partijen die dezelfde cultuur delen."

Respondent 3 gaf het belang aan van culturele fit ,bij het kiezen van een samenwerking. Het familiebedrijf heeft al ervaring met strategische participaties en de respondent benadrukt het belang van de juiste keuze bij een samenwerking :

" Wij werken vaak samen met partijen in het buitenland. Het is niet dat als wij bijvoorbeeld aandelen gaan kopen in bedrijven die mismatchen met onze visie, ook al gelden er andere regels in dat land."

Respondent 8 beschrijft culturele fit als volgend :

" Een culturele fit zie ik als een samenwerking waarbij de samenwerkende partij dezelfde doelen nastreeft en hier ook dezelfde mate van risicobereidheid en toewijding in brengt."

5. Discussie

5.1 Innovatiestimulans

Strategische participaties kunnen de innovatie versterken onder bepaalde voorwaarden zoals de toegang tot nieuwe markten, technologieën en kennis die bij het aangaan van dergelijke participaties kan gewonnen worden. Respondent 3 ging een strategische participatie aan in het buitenland in de vorm van een joint venture. Hierdoor heeft het familiebedrijf zijn klantenbestand kunnen uitbreiden en daardoor hun marktpositie kunnen versterken. Door deze samenwerking heeft het bedrijf toegang kunnen krijgen in lokale kennis en middelen waardoor ze goedkoper een eindproduct aan hun klanten konden brengen. Deze praktijkervaring bevestigt de bevindingen die Pongelli et al. (2021) eerder in de literatuur stelden, waarbij ze concluderen dat participaties en samenwerkingen zoals een joint venture familiale bedrijven in staat stellen om toegang te krijgen tot technologie en marktexpertise van hun partners.

Boersma-de Jong & Bell (2000) en Aiello et al. (2021) bevestigen in de literatuur dat samenwerkingen zoals participaties worden aangegaan om gezamenlijke doelen te realiseren en om aan externe bronnen zoals kennis en financiering te geraken die een positief effect zullen hebben op de innovatie. Echter kan er geconcludeerd worden dat dit niet altijd voor een positief effect zal zorgen wat betreft de innovatie binnen een familiale kmo. Respondenten 4 en 8 vermelden het belang van de aanwezigheid van een interne innovatiecultuur. Uit de praktijk concluderen zij dat een participatie weinig effect zal hebben wanneer er intern geen innovatieve inspanningen zullen plaatsvinden. Familiebedrijven moeten intern ook openheid tonen ten opzichte van nieuwe ideeën en veranderingen als ze hun innovatieve vooruitgang willen bereiken met een strategische participatie.

Wanneer familiebedrijven intern over beperkte middelen beschikken zal dit ook hun innovatief gedrag beïnvloeden (Nieto et al., 2015). Respondent 4 wees daarom op het effect van strategische participaties op de bedrijfsstructuur en processen van het familiebedrijf. Wanneer het familiebedrijf kiest voor strategische participaties worden ze soms verplicht om hun processen aan te passen aan de noden van professionele partijen waar zij mee participeren. Hierdoor wordt er een stevige basis ontwikkeld voor innovatie binnen het bedrijf. Zo heeft respondent 2 haar interne structuur moeten aanpassen aan de noden van een professionele leverancier waarbij ze hun merknaam gebruikten. Feranita et al. (2017) bevestigen ook dat externe partijen familiebedrijven met beperkte interne middelen deze kunnen omzetten in een grotere innovatieve input, in de praktijk zien we dat dit door de implementatie van expertise en professionele structuren wel degelijk het geval is.

5.2 Continuïteitsbehoud

Familiale ondernemingen hechten eerst en vooral veel belang aan familiaal eigenaarschap en controle in het familiebedrijf. Dit onderscheidt hen van niet-familiale ondernemingen. Familiebedrijven hechten namelijk naast financiële aspecten ook belang aan andere aspecten als emotionele en sociale waarden binnen hun betrokkenheid in de organisatie. Dit wordt in de literatuur weergegeven als SEW (Davila et al., 2023). Binnen de SEW theorie hebben Berrone et al. (2012) de Fiber Dimensies opgesteld waarbij de eerste dimensie het belang van familie controle en zeggenschap in de familie organisatie weergeeft. Dit verlangen wordt ook bevestigd door de respondenten. Respondent 1 vermeldt dat de familie altijd de koers wilt blijven bepalen waarbij de visie, die door de generaties heen werd gewaarborgd, gerespecteerd blijft. Respondent 8 benadrukt het feit dat familiale kmo's meestal bestuurd worden door familieleden die de verantwoordelijkheid en controle willen behouden binnen het familiebedrijf. Deze verantwoordelijkheid en controle groeit uit de complexe dynamieken en posities die worden beschreven in het driecirkelmodel van Tagiuri & Davis (1996). Zo kan respondent 5 geplaatst worden in positie 7 van het driecirkelmodel. De respondent is als familielid zowel eigenaar als bestuurder en is dagelijks actief binnen de onderneming. Doordat hij vanuit verschillende invalshoeken een belangrijke rol vervult binnen het familiebedrijf benadrukt hij het belang en verlangen naar controle en zeggenschap.

Daarnaast is het belangrijk voor de familiale kmo om de waarden en normen binnen de organisatie te beschermen. Sestu et al. (2020) bevestigden het belang van het behoud van familiale waarde binnen het familiebedrijf. Volgens Sestu et al. (2020) kan dit moeilijk worden wanneer de andere partij een andere focus heeft dan familiale waarden. In het geval van respondent 7, had een extern bestuurslid die na een participatie in het bedrijf was getreden een andere mindset en visie dan die van het familiebedrijf, als gevolg heeft de familie hem uit het familiebedrijf gezet.

Chua et al (2003) benadrukten dat externe investeerders het belangrijk vinden dat niet familiale managers een strategische positie kunnen bemachtigen in het familiebedrijf waaruit ze een positieve impact kunnen vertonen op de prestaties van het bedrijf. Echter benadrukt respondent 4 dat dit een negatieve impact kan hebben wanneer een participant een andere cultuur en werking zou willen opleggen. Respondent 8 benadrukt dat externe participanten zich ook zullen moeten richten op de lange termijn focus die een familiebedrijf voor ogen heeft. Dit wordt ook bevestigd door Molly et al (2019) die benadrukten dat de langetermijnfocus van familiebedrijven het voor investeerders een geduldig maar duurzame investering is.

Uit het driecirkelmodel van Tanguiri & Davis (1996) kan de complexe werking tussen verschillende belangengroepen binnen het familiebedrijf gehaald worden. Het is belangrijk dat er duidelijke communicatie is tussen de verschillende belangengroepen zodat er op termijn risico's zoals conflicten bij een stopzetting van samenwerkingen kunnen worden vermeden. Uit de praktijk kan het voorbeeld van het familiebedrijf van respondent 7 gehaald worden. Het familiebedrijf koos ervoor om alle afspraken vast te leggen, waardoor er bij de stopzetting onnodige conflicten zijn vermeden.

5.3 Organisatorische randvoorwaarden

Vertrouwen is essentieel voor een succesvolle strategische participatie. Respondent 1 verwoordde het treffend: "Als er geen vertrouwen is, begin je beter niet". Tegelijkertijd kwam er uit de interviews een waarschuwing van blind vertrouwen. Respondent 7 beschreef hoe een snelle benoeming en vertrouwen in de benoeming en samenwerking met een externe ceo heeft geleid tot een niet duurzame samenwerking. In het onderzoek van McCahery en Vermeulen (2006) beschrijven zij dat de meeste samenwerkingen mislukken binnen 7 jaar door een gebrek aan vertrouwen. Respondent 3 heeft haar succesvolle joint venture participatie te danken aan een goede kennis van de externe partij die wordt ingewonnen door onderzoek naar de participant of door middel van de bevestiging van tussenpersonen zoals leveranciers en partijen die al eerder in aanmerking kwamen met de participant.

Piyasinchai et al. (2024) beschreven het belang van een goede reputatie wanneer men het vertrouwen wil winnen van klanten, investeerders en andere stakeholders. Respondent 7 vermeldde dat zij enkel samenwerkingen aangaan met partijen die hun reputatie niet zullen schaden, aangezien een slechte reputatie in een gevoelige en concurrentiële sector negatief zal zijn voor het familiebedrijf.

Ten slotte moeten familiebedrijven en familiale kmo's kiezen voor een strategische participatie met een partij die dezelfde cultuur deelt met het bedrijf. Respondent 8 benadrukt het belang dat partijen die samenwerken beide dezelfde doelen delen alsook dezelfde mate van toewijding en risicobereidheid hebben in een strategische participatie. Wanneer een externe partij tegengestelde belangen nastreeft zoals niet zoals financiële versus niet- financiële doelstellingen kunnen er spanning ontstaan die de samenwerking zullen doen mislukken (Schickinger et al., 2018).

6. Beperkingen

Hoewel dit onderzoek waardevolle inzichten biedt in de complexe relatie tussen strategische participaties, innovatie en continuïteit in familiale kmo's, zijn er enkele beperkingen waarmee rekening moet worden gehouden.

Een eerste beperking heeft te maken met de beschikbaarheid van geschikte respondenten en hun bereidheid om deel te nemen aan het onderzoek. Bij aanvang van het onderzoek werd beoogd om familiale kmo's in Limburg te benaderen die reeds ervaring hadden met strategische participaties. Al snel werd duidelijk dat het aantal Limburgse familiebedrijven (kmo's en groter) die ervaring had met dergelijke participaties zeer beperkt is. Veel van de gecontacteerde familiebedrijven gaven aan geen interesse te hebben in strategische participaties, of voelden zich niet comfortabel om hier openlijk over te spreken. Het onderwerp kwam gevoelig over bij familiale kmo's en familiebedrijven. Dit had als gevolg dat er familiebedrijven buiten Limburg werden benaderd die wel ervaring hebben met dergelijke participatievormen. Deze zoektocht leverde een waardevol interview op met een familiebedrijf dat een joint venture in het buitenland had. Doordat de reactie in Vlaanderen ook beperkt bleef om dezelfde reden als in Limburg, werd er gekozen om ook experts in dit vakgebied te benaderen.

In totaal zijn er ongeveer 60 familiebedrijven gecontacteerd geweest via e-mail en telefonisch. Meer dan de helft gaf telefonisch kort hun mening en de reden van de afwijzing van deelname aan het onderzoek. Opvallend is dat een meerderheid van de familiebedrijven ook aangaf dat zij persoonlijk niemand kende binnen hun netwerk die aan dergelijke strategische participaties heeft gedaan.

Uit dit onderzoek werd deze gevoeligheid ook vastgesteld aangezien respondenten uit het onderzoek zelf als de familiebedrijven die werden benaderd maar niet deelnamen aan het onderzoek benadrukten dat ze risico avers zijn ten opzichte van externe inmenging. Vooral familiale kmo's waar de familieleden actief in het bestuur zijn en het bedrijf als uithangbord van de familie wordt gezien, zijn minder snel bereid dat hun naam en hun levenswerk wordt beschadigd door externe partijen die niet op dezelfde manier naar de onderneming kijken.

Een ander interessant inzicht dat voortkomt uit de praktijk van zowel familiebedrijven als experts, is dat strategische participaties vaak een andere vorm aannemen dan in de academische literatuur wordt voorgesteld. Waar de theorie vaak uitgaat van strategische participaties als een joint venture, equity participaties, externe eigendomsoverdracht en wederzijdse aandelenparticipatie, blijkt in de praktijk dat familiebedrijven eerder geneigd zijn om zelf andere al dan niet familiebedrijven over te nemen. In die zin kan dit beschouwd worden als een omgekeerde vorm van participatie, waarbij het familiebedrijf en de familiale kmo als participerende partij optreedt. Dit zorgt er vervolgens voor dat familiebedrijven meestal wel hun structuur en werking behouden.

7. Aanbevelingen voor verder onderzoek

Hoewel dit onderzoek waardevolle inzichten biedt in de relatie tussen strategische participaties, innovaties en continuïteit bij familiale kmo's, vormt dit onderzoek tevens een belangrijke aanzet tot verder wetenschappelijk onderzoek binnen dit domein. Dit onderzoek kan dienen als leidraad om toekomstige studies specifiek en diepgaander vorm te geven.

Een eerste aanbeveling betreft de uitbreiding van het geografische onderzoeksgebied. In deze studie lag de focus voornamelijk op familiale kmo's in Limburg, dit heeft interessante regionale inzichten opgeleverd. Tegelijkertijd blijft de vraag open of deze inzichten ook gelden in andere regio's of landen. Een toekomstig onderzoek naar familiebedrijven in andere delen van België of andere Europese landen zou waardevolle inzichten kunnen geven in de analyse van welke mate nationale of regionale kenmerken een rol spelen bij de bereidheid tot en de impact van strategische participaties.

Daarnaast is het wenselijk om in verder onderzoek dieper in te gaan op de individuele vormen van strategische participaties. In dit onderzoek werd gekozen voor een algemeen perspectief waarin meerdere vormen aan bod kwamen. Hoewel deze aanpak een overzicht biedt van strategische participaties, laat het minder ruimte voor een diepere analyse per participatietype. Toekomstige onderzoeken zouden zich bijvoorbeeld kunnen richten op één participatievorm, waarbij de focus ligt op de interne en externe drijfveren, succesfactoren en de concrete impact op de innovatie en bedrijfscontinuïteit.

8.Conclusie

8.1 Innovatiestimulans

Een eerste belangrijke vaststelling is dat strategische participaties kunnen dienen als stimulans voor de innovatie binnen familiale kmo's. Uit het onderzoek bleek dat er enkele voorwaarden zouden moeten zijn, vooraleer de strategische participatie daadwerkelijk invloed kon hebben op de innovatie.

Een eerste belangrijke voorwaarde is dat de participatie **toegang biedt tot nieuwe markten en kennis**. Zo gaf een aantal respondenten aan dat de strategische participatie ervoor gezorgd heeft dat het familiebedrijf in staat was om sneller in te spelen op trends zoals de opkomst van plantaardige voeding, of om via een joint venture toegang te krijgen tot lokale technologieën en expertise die anders moeilijk bereikbaar zouden zijn.

Ten tweede blijkt dat strategische participaties weinig impact hebben wanneer er geen **aanwezigheid is van een interne innovatiecultuur**. Respondenten benadrukten dat innovatie niet gekocht of geïmplementeerd kan worden, maar dat dit moet groeien vanuit de organisatie zelf. Experts vermelden dat wanneer er geen interne bereidheid of cultuur aanwezig is binnen het familiebedrijf, de meerwaarde van een strategische participatie beperkt zal blijven. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de participaties enkel bijdragen aan de innovatie als het familiebedrijf zelf beschikt over een innovatieve houding.

Een ander opvallend inzicht is de **professionalisering** die de participatie met zich meebrengt. Deze professionalisering kan op zijn beurt indirect de innovatie stimuleren. Zo gaven de experts en de respondenten aan dat de samenwerkingen leiden tot druk bij familiebedrijven die vaker verplicht worden om hun interne structuren en processen aan te passen om zo te kunnen voldoen aan de eisen van de partners. Door de professionalisering kunnen bedrijven kwalitatief groeien door nieuwe structuren en expertise waardoor er sneller innovatief kan worden gegroeid.

8.2 Continuïteitsbehoud

Strategische participaties kunnen kansen bieden voor groei en vernieuwing, maar uit onderzoek blijkt dat continuïteit toch een van de prioriteiten blijft van een familiaal kmo. Om de continuïteit van de familiale kmo te kunnen waarborgen moet rekening worden gehouden met verschillende factoren.

Eerst en vooral benadrukten verschillende respondenten het belang van **familiale eigenaarschap en controle** binnen het bedrijf. Strategische participaties kunnen enkel overwogen worden wanneer de familie eigenaar kan blijven of wanneer de familie redelijke mate van controle kan behouden. Om de continuïteit te kunnen garanderen op lange termijn moet er volgens de familiebedrijven en experts rekening gehouden worden dat strategische keuzes beïnvloed blijven door de familie en dat de familiale identiteit beschermd wordt. Strategische participaties worden resoluut afgewezen wanneer de familie dreigt deze waarden te verliezen.

Zoals in de literatuur vermeld wordt, hechten familiebedrijven veel belang aan de **waarden en normen van de familie en de organisatie**. Het is belangrijk dat externe participanten bij een strategische participatie rekening houden met de familiale cultuur. In de praktijk kan er geconcludeerd worden dat een externe partner die niet dezelfde waarden deelt of tracht de familiale cultuur te veranderen, geen duurzame relatie kan opbouwen met het familiebedrijf. Een van de experts vermeldde ook dat de afwezigheid van een lange termijn visie op de bedrijfsvoering kan leiden tot spanningen binnen de organisatie.

Tot slot is het belangrijk dat er **duidelijke afspraken gemaakt worden en er duidelijk gecommuniceerd wordt** bij een strategische participatie. Experts benadrukken het belang van het formeel vastleggen van verantwoordelijkheden, clausules en andere afspraken. Deze vastleggingen zorgen ervoor dat het familiebedrijf beschermd wordt tegen toekomstige conflicten.

8.3 Organisatorische randvoorwaarden

Naast het belang van de innovatiestimulans en continuïteitsbehoud hangt het succes van een strategische participatie ook af van verschillende organisatorische randvoorwaarden. Zoals het onderling vertrouwen tussen de participanten, de reputatie en het belang van de culturele fit.

Eerst en vooral speelt **het vertrouwen een grote rol bij familiebedrijven en participanten**. Wanneer er zowel op persoonlijk vlak als op professioneel vlak geen wederzijds vertrouwen aanwezig is, is een participatie gedoemd om te mislukken. De familiebedrijven uit het onderzoek geven aan dat ze vaak kiezen voor een samenwerking met partners die ze al kennen, of partners waarbij het vertrouwen kan bevestigd worden door een tussenpersoon. Tegelijk werd er vanuit de respondenten gewaarschuwd dat overmatig vertrouwen kan leiden tot de mislukking van de participatie.

Een tweede belangrijke factor is **de reputatie van zowel het familiebedrijf als de partner**. Familiebedrijven zijn sterk verbonden met hun naam en geschiedenis. Respondenten geven aan dat zij het familiebedrijf en haar reputatie met zich meedragen. Ook gaven respondenten aan dat zij zich zeer bewust zijn van het risico op reputatie die een strategische participatie mogelijk met zich meebrengt. Externe partners die mogelijks een negatief beeld kunnen scheppen over het bedrijf worden vermeden. Experts bevestigen ook dat een slechte reputatie moeilijk kan hersteld worden. Het belang van het kiezen voor de juiste partner geldt ook voor de externe partijen die de overweging maken om te participeren in het familiebedrijf.

Ten slotte is het belangrijk dat er een **culturele fit aanwezig** is tussen beide partijen. Samenwerkingen kunnen bemoeilijkt worden door verschillen in waarden, communicatie, besluitvorming,.... De kans op een succesvolle participatie vereist een gedeelde visie en strategie. Respondenten gaven ook aan dat ze een strategische participatie enkel overwegen als er een *match* is tussen de externe partij en het familiebedrijf.

8.4 Samenvattende analyse

Samenvattend kan er geconcludeerd worden dat strategische participaties daadwerkelijk een waardevolle stimulans kunnen zijn voor innovatie binnen familiale kmo's , op voorwaarde dat de continuïteit wordt bewaakt. Het succes van strategische participaties vereist dat de participatie toegang kan bieden tot nieuwe markten en kennissen, dat er intern al een innovatieve cultuur heerst en dat de participatie zorgt voor verdere professionalisering van het bedrijf. Verder kan bij een strategische participatie tegelijk de continuïteit van het bedrijf bewaakt worden dit wanneer er voldoende controle en eigenaarschap blijft bij de familie, de waarden en normen beschermd worden en dat er duidelijke afspraken gemaakt worden. Ten slotte is het belangrijk dat er rekening moet worden gehouden met verschillende organisatorische randvoorwaarden die voor een duurzame samenwerking zullen zorgen.

Deze masterproef heeft aangetoond dat familiale kmo's kritisch moeten kijken naar strategische participaties en de innovatie die het met zich meebrengt. Familiale kmo's moeten een doordachte en toekomstige manier omgaan met de keuze om al dan niet een strategische participatie aan te gaan. Dit onderzoek biedt concrete inzichten en voorwaarden die als leidraad kunnen dienen voor familiale kmo's die in de toekomst overwegen om aan strategische participatie te doen.

9. Literatuurlijst

- Accountancy Vanmorgen. (2015, 26 januari). Innovaties bij middelgrote bedrijven moeten binnen 3 jaar rendabel zijn. Accountancy Vanmorgen. Geraadpleegd op 10 februari 2025, van <https://www.accountancyvanmorgen.nl/2015/01/26/innovaties-bij-middelgrote-bedrijven-moeten-binnen-3-jaar-rendabel-zijn/>
- Adriansah, R., & Mubarak, T. M. S. (2023). The Relationship between Family-Owned Business and the Success of Small Medium Enterprise. *International Journal of Business, Economics, and Social Development*, 4(3), 139-145.
- Aiello, F., Cardamone, P., Mannarino, L., & Pupo, V. (2021). Does external R&D matter for family firm innovation? Evidence from the Italian manufacturing industry. *Small Business Economics*, 57, 1915-1930.
- Ayming. (2025). Internationale Innovatiebarometer 2025. Ayming. Geraadpleegd op 10 februari 2025, van <https://www.ayming.be/nl/insights/whitepapers/internationale-innovatiebarometer-2025/>
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family business review*, 25(3), 258-279.
- Boersma-de Jong, M. F., & Bell, J. (2000). Eden of Troje: joint ventures vanuit een strategisch perspectief. *Onderneming en financiering*, (43), 11-15.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford university press.
- Chin, C.-L., Chen, Y.-J., Kleinman, G., & Lee, P. (2009). Corporate ownership structure and innovation: Evidence from Taiwan's electronics industry. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 24(1), 145-175
- Chirico, F., Gómez-Mejia, L. R., Hellerstedt, K., Withers, M., & Nordqvist, M. (2020). To Merge, Sell, or Liquidate? Socioemotional Wealth, Family Control, and the Choice of Business Exit. *Journal of management*, 46(8), 1342-1379. <https://doi.org/10.1177/0149206318818723>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development
- Christensen, C.M. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Cambridge, Massachusetts, United States: Harvard Business Review Press.
- Chua, Chrisman, & Sharma. (1999). *Defining the Family Business by Behaviour*. Baylor: Blackwell Publishing
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (2003). Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers. *Family business review*, 16(2), 89-107.

- Chung, H. M., & Dahms, S. (2018). Ownership strategy and foreign affiliate performance in multinational family business groups: A double-edged sword. *Journal of International Management*, 24(4), 303-316.
- Cucculelli, M., Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2016). Product innovation, firm renewal and family governance. *Journal of Family Business Strategy*, 7(2), 90-10
- Davila, J., Duran, P., Gómez-Mejía, L., & Sanchez-Bueno, M. J. (2023). Socioemotional wealth and family firm performance: A meta-analytic integration. *Journal of Family Business Strategy*, 14(2), 100536.
- Dawson, A. (2011). Private equity investment decisions in family firms: The role of human resources and agency costs. *Journal of business venturing*, 26(2), 189-199.
- De Tijd. (2024, 2 januari). Voor meer dan 30 miljard overnames in België. De Tijd. Geraadpleegd op 10 februari 2025, van <https://www.tijd.be/ondernemen/algemeen/voor-meer-dan-30-miljard-overnames-in-belgie/10515713.html>
- Debellis, F., De Massis, A., Petruzzelli, A. M., Frattini, F., & Del Giudice, M. (2021). Strategic agility and international joint ventures: The willingness-ability paradox of family firms. *Journal of International Management*, 27(1), 100739.
- Dietzenbacher, E., & Temurshoev, U. (2008). Ownership relations in the presence of cross-shareholding. *Journal of Economics*, 95, 189-212.
- Federale Overheidsdienst Economie. (2024, 23 april). Analyse van de verdeling van faillissementen en banenverlies. Geraadpleegd op 14 November 2024, van <https://economie.fgov.be/nl/themas/ondernemingen/kmos-en-zelfstandigen-cijfers/faillissementen-en/analyse-van-de-verdeling-van>
- Feranita, F., Kotlar, J., & De Massis, A. (2017). Collaborative innovation in family firms: Past research, current debates and agenda for future research. *Journal of Family Business Strategy*, 8(3), 137-156.
- Ferreira, J. J., Fernandes, C. I., Schiavone, F., & Mahto, R. V. (2021). Sustainability in family business—A bibliometric study and a research agenda. *Technological forecasting and social change*, 173, 121077.
- firms: Evidence from Greece”, *The International Entrepreneurship and Management*
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Glowka, G., Kallmünzer, A., & Zehrer, A. (2021). Enterprise risk management in small and medium family enterprises: the role of family involvement and CEO tenure. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17(3), 1213-1231.
- Graves, C., Seet, P. S., & Michiels, A. (2022). Understanding family firm intentions to use private equity: A theory of planned behaviour perspective. *Entrepreneurship Research Journal*.
- Grundström, C., Öberg, C., Öhrwall Rönnbäck, A., Linköpings, u., Industriell marknadsföring och industriell, e., Tekniska, h., & Institutionen för ekonomisk och industriell, u. (2012). Family-owned manufacturing SMEs and innovativeness: A

comparison between within-family successions and external takeovers. *Journal of Family Business Strategy*, 3(3), 162-173. doi:10.1016/j.jfbs.2012.07.001

- Güth, W., Nikiforakis, N., & Normann, H. T. (2007). Vertical cross-shareholding: Theory and experimental evidence. *International Journal of Industrial Organization*, 25(1), 69-89.
- Hämäläinen, O. (2020). Finnish family-owned SME bakeries: Network approach to internationalization (Master's thesis, Itä-Suomen yliopisto).
- Han, S., Lyu, Y., Ji, R., Zhu, Y., Su, J., & Bao, L. (2020). Open innovation, network embeddedness and incremental innovation capability. *Management Decision*, 58(12), 2655-2680.
- Hansen, Christopher & Block, Joern. (2020). Public Family Firms and Capital Structure: A Meta-Analysis. *Corporate Governance: An International Review*. 29. 10.1111/corg.12354.
- Howorth, C., Wright, M., Westhead, P., & Allcock, D. (2016). Company metamorphosis: professionalization waves, family firms and management buyouts. *Small business economics*, 47(3), 803-817. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9761-6>
- In België wordt de waarde van private equity deals in 2025 geschat op ongeveer 1.61 miljard Amerikaanse dollar. Statista (z.d) Private equity- Belgium. Statista. Geraadpleegd op 10 februari 2025 van <https://www.statista.com/outlook/fmo/private-equity/Belgium>
- Jacobs, M. (2020). Op weg naar betere innovatie-implementatie.
- Journal, 5(4), pp. 439-460.)
- Lambrecht, J., & Molly, V. (2011). Het economische belang van familiebedrijven in België. FBNet Belgium; Kortrijk.
- Lievens, J. (z.d.). Cijfers over familiebedrijven: De puntjes op de i. Familiebedrijf.be. Geraadpleegd op 10 November 2024, van <https://www.familiebedrijf.be/blog/cijfers-over-familiebedrijven-de-puntjes-op-de-i>
- Litz, R. A. (1995). The family business: Toward definitional clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71-81.
- McCahery, J. A., & Vermeulen, E. P. (2006). Corporate Governance and Innovation-Venture Capital, Joint Ventures, and Family Businesses. ECGI-Law Working Paper(65).
- Molly, V., Uhlaner, L. M., De Massis, A., & Laveren, E. (2019). Family-centered goals, family board representation, and debt financing. *Small business economics*, 53, 269-286.
- Newton. (z.d.). Wat je moet weten over opvolging van een familiebedrijf: Het driecirkelmodel en familiestatuu. Geraadpleegd op 14 december 2024, van <https://newtone.nl/inzichten/familiebedrijven-driecirkelmodel-en-familiestatuu>
- Nieto, M. J., Santamaria, L., & Fernandez, Z. (2015). Understanding the innovation behavior of family firms. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 382-399.
- of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*,
- Overnamemarkt. (2024, 28 november). Studie bedrijfsoverdracht: Familiebedrijven in Vlaanderen, overdracht blijft een uitdaging [Bron: VLAIO, Universiteit Antwerpen (Prof. Dr. Eddy Laveren) en Universiteit Hasselt (Prof. Dr. Tensie Steijvers en Prof. Dr. Ine Umans)]. Overnamemarkt. Geraadpleegd op 10 februari 2025, van <https://www.overnamemarkt.be/nl/tips-en-advies/detail/studie-bedrijfsoverdracht-familieb>

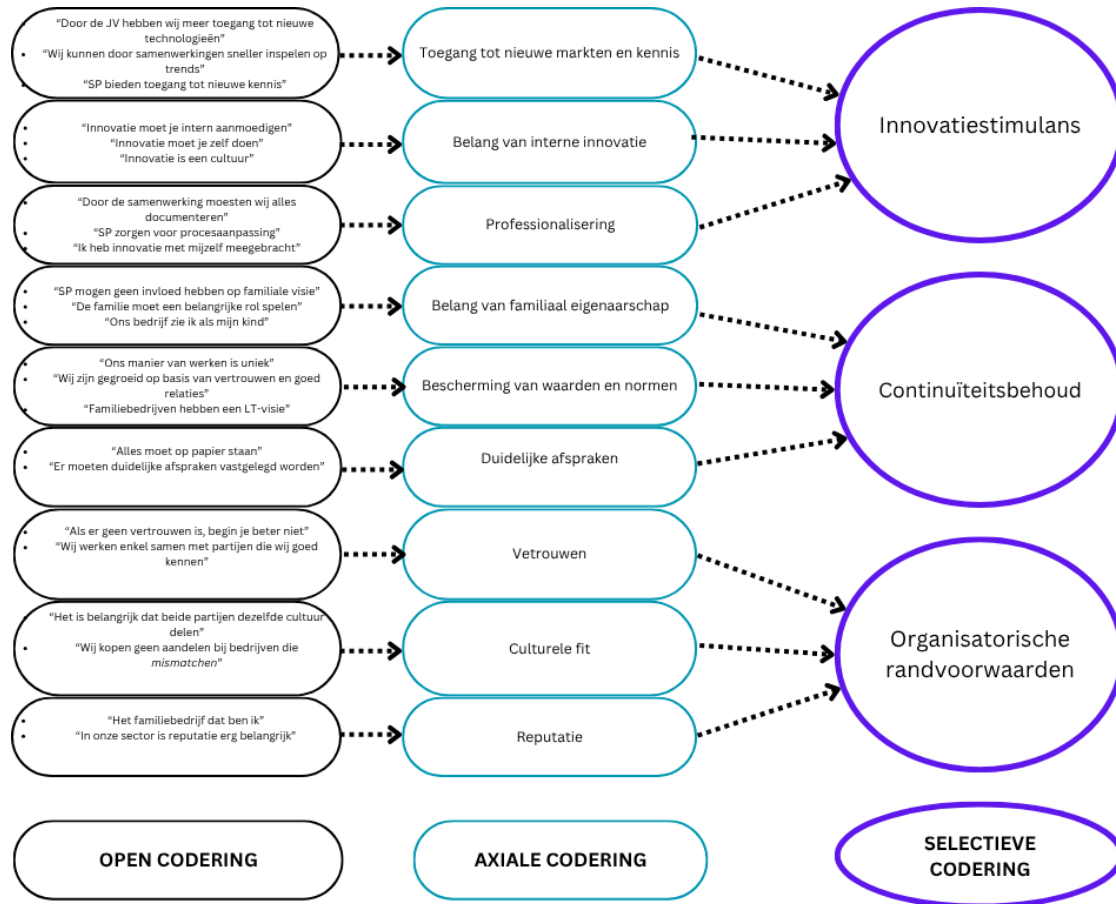
edrijven-in-vlaanderen-overdracht-blijft-een-uitdaging-bron-vlaio-universiteit-antwerpen-prof-dr-eddy-laveren-en-universiteit-hasselt-prof-dr-tensie-steijvers-en-prof-dr-ine-umans

- Parmentier, A., & Celis, B. (2024, 29 maart). Wat als ik later groot ben? Aanpassing KMO-definitie op til. Van Havermaet. Geraadpleegd op 14 december 2024, van <https://vanhavermaet.be/artikels/letters/fiscus/wat-als-ik-later-groot-ben-aanpassing-kmo-definitie-op-til/>
- Piyasinchai, N., Thananusak, T., & Hughes, M. (2024). Effects of Family Ownership and Professionalization on Firms' Financial Performance and Sustainability Reputation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 48(3), 856-880.
- Pongelli, C., Calabrò, A., Quarato, F., Minichilli, A., & Corbetta, G. (2021). Out of the comfort zone! Family leaders' subsidiary ownership choices and the role of vulnerabilities. *Family Business Review*, 34(4), 404-424.
- PwC Nederland. (2017). Technologische innovatie bij familiebedrijven. Geraadpleegd via <https://www.pwc.nl>
- Pyromalis, V.D. and G.S. Vozikis, 2009. "Mapping the successful succession process in family
- R. G. Cooper, "Winning at New Products: Accelerating the Process from Idea to Launch," 2nd Edition, Addison-Wesley, Reading, 1993.29(5), 555-576.
- Redactie Trends. (2022, July 20). Familiebedrijven in België: al hun sterktes en zwaktes, al hun kansen en bedreigingen - Trends Kanaal Z. Trends Kanaal Z. <https://trends.knack.be/nieuws/familiebedrijven-in-belgie-al-hun-sterktes-en-zwaktes-al-hun-kansen-en-bedreigingen/>
- Rodríguez, Y. E., Gómez, J. M., Chávez, H., & Chea, J. (2021). Family business risk-taking and financial performance: Is it easier said than done?. *Journal of Family Business Strategy*, 12(4), 100435.
- Schickinger, A., Leitterstorf, M. P., & Kammerlander, N. (2018). Private equity and family firms: A systematic review and categorization of the field. *Journal of Family Business Strategy*, 9(4), 268-292.
- Seet, P.-S. (2010). The effect of finance, knowledge and empathy gaps on the use of private equity amongst family owned SMEs. *Int. J. Entrepreneurship and Small Business*, 11, 85-105.
- Sestu, M. C., & Majocchi, A. (2020). Family firms and the choice between wholly owned subsidiaries and joint ventures: A transaction costs perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(2), 211-232.
- Sharma, M., & Sharma, S. (2021). Is Private Equity Different from Public Equity? *The Journal of Wealth Management*, 23(4), 58-65. <https://doi.org/10.3905/jwm.2021.1.127>
- Si, S., & Chen, H. (2020). A literature review of disruptive innovation: What it is, how it works and where it goes. *Journal of Engineering and Technology Management*, 56, 101568.
- Simonts, T. (2018, 9 maart). Waarom familiebedrijven de beurs kloppen. <https://www.linkedin.com/pulse/waarom-familiebedrijven-de-beurs-kloppen-tom-simonts/?originalSubdomain=nl>
- Smits, B. (2021). Verwachte rendementen: factormodellen en het effect 'familiebedrijf'.

- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family business review*, 9(2), 199-208.
- Trends Knack. (2020, 9 oktober). Een joint venture: daar moet je je beste mensen opzetten. Trends. Geraadpleegd op 10 februari 2025, van <https://trends.knack.be/nieuws/een-joint-venture-daar-moet-je-je-beste-mensen-opzetten/>
- Voka. (z.d.). Voor de volgende generatie: Familiebedrijven. Geraadpleegd op 14 Oktober 2024, van <https://www.voka.be/limburg/familiebedrijven>
- Wang, X., & Zhao, Y. n. (2018). Research on The Influence of Cross-Shareholding Behavior and Enterprise Value of Listed Companies. Paper presented at the Proceedings of the 2018 9th International Conference on E-business, Management and Economics, Waterloo, ON, Canada. <https://doi.org/10.1145/3271972.3271992>
- Wiklund, J., Nordqvist, M., Hellerstedt, K., & Bird, M. (2013). Internal versus external ownership transition in family firms: An embeddedness perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1319-1340.
- Yin, R. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Zbigniew Drewniak Et Al (2020). Succession and Ownership in Family Businesses, *European Research Studies Journal* Volume XXIII Issue 4, 638-654

10. Bijlagen

10.1 Samenvatting coderingsproces



BRON : Üstboga, F. (2025). Data structuur masterproef Furkan Üstboga [Visueel schema]. Canva.

10.2 Interviewleidraad familiale kmo's en familiebedrijven

ALGEMENE VRAGEN

- 1 Kunt u uzelf en uw functie binnen het bedrijf kort voorstellen?
- 2 Zou u het familiebedrijf eens kunnen omschrijven (grootte, sector, aantal generaties) ?
- 3 Wat zijn de belangrijkste kernwaarden en strategische doelen van uw familiebedrijf?

ONDERTITEL 1

- 4 Wat zijn volgens u de belangrijkste kenmerken en uitdagingen van een familiaal kmo ?
- 5 Hoe wordt in uw organisatie de balans tussen familiaal eigenaarschap en professioneel management bewaakt ? (familiale governance)
- 7 Hoe beschrijf je de sterkte van de waarden en normen binnen uw familiebedrijf ? (voorbeelden formuleren en hoe laten)
- 8 Op welke manier wordt besluitvorming beïnvloed door emotionele waarden (familiale waarden) ?

ONDERTITEL 2

- 9 Heeft uw onderneming ervaring met strategische participaties (PE,JV,EO,WA) ?

JA

- 10 Welke vorm(en) van strategische participatie heeft uw onderneming aangegaan ?
- 11 Welke factoren speelden een rol bij de beslissing voor het aangaan van de participatie
- 12 Wat ziet u als grootste voordelen en risico's van strategische participaties ?
- 13 Heeft de participatie bijgedragen aan de groei van uw bedrijf (cijfermatig) (in hoeverre omhoog getrokken) ?
- 14 Welke lessen heeft uw onderneming geleerd uit strategische participaties ?

NEE

- 10 Zou u openstaan voor een strategische participatie in de toekomst waarom wel/niet ?
- 11 Welke drempels ziet u bij het aangaan van een strategische participatie ?
- 12 Wat zou u nodig hebben (motivatie gewijs) om een overweging te maken om een participatie aan te gaan ?
- 13 Welke externe partijen of sectoren zouden kunnen interessant zijn voor uw bedrijf ?
- 14 Welke impact denkt u dat de strategische participatie zou kunnen hebben op uw controle en besluitvorming ?

- 15 Hoe verloopt de omgang met externe aandeelhouders of partners binnen het bedrijf ? (informele omgang en formele omgang en wanneer formeel (meer detailleren (bv vergaderingen)
- 16 Wat zijn uw criteria bij het kiezen van een strategische partner ? (heb je een bepaalde strategie gevolgd ?) en dan criteria in die strategie

ONDERTITEL 3

(innovatie afbakenen)

- 17 Welke rol speelt innovatie in uw bedrijfsstrategie ? *Innovatie betekent het ontwikkelen en implementeren van nieuwe ideeën, technologieën, producten, diensten of processen om waarde te creëren.*
- 18 Heeft u al eerder aan innovatie gedaan, zo ja in welke vorm ?

JA

- 19 Op welke manier wordt innovatie binnen uw bedrijf gestimuleerd en gefinancierd?
- 20 Welke impact heeft innovatie gehad op de groei en positie van uw bedrijf in de markt ?
- 21 Hoe wordt er omgegaan met innovatieve ideeën binnen uw bedrijf ?
- 22 Welke obstakels heeft u gekend bij het doorvoeren van innovatieve processen ?
- 23 Hebben strategische participaties ervoor gezorgd dat innovatie werd gestimuleerd ?

NEE

- 19 Wat weerhoudt uw organisatie ervan om meer te investeren in innovatie ?
- 20 Welke ondersteuning of middelen zou u nodig hebben om innovatie binnen het bedrijf te stimuleren ?
- 21 Heeft uw bedrijf innovatiekansen laten liggen ?
- 22 Ziet u strategische participaties als een mogelijke manier om innovatie te bevorderen ?
- 24 Hoe zouden strategische participaties kunnen bijdragen aan de innovatie binnen uw bedrijf ?

ONDERTITEL 4

- 25 Hoe belangrijk is het voor uw bedrijf om de controle te behouden bij strategische samenwerkingen ?
- 26 Welke maatregelen neemt het bedrijf vandaag om de continuïteit en stabiliteit van uw onderneming te waarborgen ? (mogelijke maatregelen meegeven)
- 27 Hoe bewaakt uw onderneming haar sociale waarden en haar reputatie ? - gedragscode
- 28 Wat zijn volgens u de belangrijkste verwachtingen van investeerders in een familiebedrijf?
- 29 Hoe ervaart uw onderneming de samenwerking met externe partijen (de participanten) ?

30 Op welke manier worden externe partijen(participanten) betrokken bij de besluitvorming binnen de onderneming ? (vraag 15)

AFSLUITING

31 Zijn er nog andere aspecten die u wilt meegeven met betrekking tot het onderzoek?

32 Heeft u nog aanvullende vragen ?

10.3 Interviewleidraad experts

Inleiding

- Kunt u zichzelf eens voorstellen (expertise, functie)
- Rond wat soort onderzoeken werkt u specifiek?

DEEL 1 : Familiebedrijven

- Hoe beschrijft u een familiebedrijf of meer specifiek een familiale kmo
- Wat zijn de belangrijkste sterktes en uitdagingen van een familiale kmo in Limburg
- In welke mate verschillen familiebedrijven volgens u van niet familiebedrijven op vlak van besluitvorming en risico
- Hoe ervaart u de rol van familiale waarden in een familiebedrijf, meer bepaald op vlak van vertrouwensrelaties in het beleid

Deel 2 : Strategische participaties

- Hoe vaak komt u strategische participaties tegen bij familiale kmo's (of familiebedrijven)
- Wat zijn volgens u de drempels of de terughoudende houding bij familiale kmo's om strategische participaties aan te gaan?
- In welke situaties kunnen strategische participaties een meerwaarde bieden?

Deel 3 : Innovatie en groei bij strategische participaties

- In hoeverre ziet u strategische participaties als een hefboom voor innovatie binnen familiebedrijven?
- Hoe belangrijk acht u toegang tot externe kennis, technologieën en netwerken voor het stimuleren van innovatie bij familiale ondernemingen?
- Algemeen : ziet u andere factoren die de innovatie bij een familiaal kmo kan stimuleren die niet zouden voortkomen uit een strategische participatie

Deel 4 continuïteit

- Hoe kunnen familiebedrijven hun controle behouden bij het aangaan van strategische participaties of bij samenwerkingen met externe partijen (zijn hier bepaalde afspraken nodig ?)
- Waar hechten familiebedrijven of investeerders belang aan bij een samenwerking met externe partijen ?

Deel 5 afsluiting

- Wat zou strategische participaties aantrekkelijker maken voor familiale kmo's
- Zou u nog andere aanbevelingen geven aan familiebedrijven indien zij zo een participatie aangaan
- Nog extra vragen of mededelingen ?

10.4 Mail familiebedrijven

Beste ,

Voor mijn masterproef aan de Universiteit Hasselt onderzoek ik hoe strategische participaties, zoals, **equity participaties, private equity ,joint ventures,aandelenparticipatie en eigendomsoverdracht , innovatie** kunnen stimuleren zonder de continuïteit van familiebedrijven in gevaar te brengen.

Bent u of kent u een Limburgs familiebedrijf met ervaring in of interesse voor strategische participaties? Dan kom ik graag met u in contact! Uw inzichten zijn van grote waarde voor mijn onderzoek.

Bij interesse hoor ik het graag via deze e-mail of telefonisch op +32496 796 723. Uiteraard wordt alle informatie vertrouwelijk behandeld.

Alvast bedankt!

Met vriendelijke groet,

Furkan Üstboga

Masterstudent Accountancy, Finance en Fiscaliteit

Universiteit Hasselt

10.5 Mail experten

Beste

Ik hoop dat alles goed gaat! Voor mijn masterproef aan de Universiteit Hasselt onderzoek ik hoe strategische participaties innovatie kunnen stimuleren zonder de continuïteit van familiebedrijven in gevaar te brengen. Mijn focus ligt op Limburgse familiebedrijven die een strategische participaties aangaan, willen aangaan of zelfs hun mening hierover willen delen zoals:

- ✓ Equity participaties (Private equity)
- ✓ Joint ventures
- ✓ Externe eigendomsoverdracht
- ✓ Wederzijdse aandelenparticipatie

Gezien jouw expertise en ervaring in deze sector, zou ik je graag willen interviewen voor mijn onderzoek. Het gesprek zou ongeveer 30 minuten duren en kan online plaatsvinden. Alle informatie zal volledig anoniem verwerkt worden in mijn masterproef.

Zou je hiervoor openstaan? Ik pas me graag aan jouw agenda aan. Alvast bedankt voor je tijd en ik hoor graag van je!

Groeten,
Furkan Üstboga