

# ZIJN ER NOG FAMILIALE OPVOLGERS IN HET FAMILIEBEDRIJF?

JOHAN LAMBRECHT EN BART HENSSEN

Studiecentrum voor Ondernemerschap en Familiebedrijven,  
KU Leuven (campus Brussel)



2014

Onderzoek in opdracht van het Instituut voor het Familiebedrijf



Er zijn al heel wat studies verschenen die de interesse bij jongeren voor het zelfstandig ondernemerschap – het leiden van een eigen bedrijf – hebben gepeild. Het is dan ook verrassend dat er nauwelijks onderzoek bestaat over de loopbaanintenties van jongeren met een familiebedrijf thuis en over hun professionele interesse voor dat familiebedrijf. Met deze studie vullen we die lacune aan. We hebben daartoe laatstejaarsstudenten bevroegd. Het was een bewuste keuze om laatstejaars te enquêteren. Carrière-interesses kristalliseren en worden duidelijker met de leeftijd.<sup>1</sup> Vragen naar de loopbaanintenties van jongeren is zeer waardevol, omdat intenties de belangrijkste voorspeller blijken te zijn van werkelijk gedrag.<sup>2</sup>

In de persoon van Jozef Lievens en Patrick De Schutter danken we het Instituut voor het Familiebedrijf voor de financiering van dit onderzoek. Zij hebben tevens de grote verdienste dat dit thema eindelijk kon worden onderzocht. We danken tevens de studenten die de schriftelijke enquête invulden.

## 1. ALLE RESPONDENTEN

### 1.1 Kenmerken van de steekproef

De schriftelijke enquête werd beantwoord door 352 laatstejaarsstudenten: 57 procent uit de opleiding master handelswetenschappen en 43 procent uit de professionele bachelor bedrijfsmanagement, office management of toegepaste informatica (zie Tabel 1). Hun gemiddelde leeftijd is dan ook 23 jaar. Iets meer dan de helft van de geënquêteerden is van het mannelijke geslacht. Ongeveer 80 procent van diegenen die antwoordden over de gezinssamenstelling heeft oudere of jongere broers/zussen.

Tabel 1: Kenmerken van de respondenten

<b>Huidige opleiding</b> (n = 352)	Master handelswetenschappen	57,0 %
	Professionele bachelor bedrijfsmanagement	32,7 %
	Professionele bachelor office management	4,0 %
	Professionele bachelor toegepaste informatica	6,3 %
<b>Leeftijd</b> (n = 346)		
	Gemiddelde	23 jaar
<b>Geslacht</b> (n = 351)		
	Mannelijk	51,0 %
	Vrouwelijk	49,0 %
<b>Gezin</b>		
	Oudere broers (n = 134)	79,9 %
	Oudere zussen (n = 140)	78,6 %
	Jongere broers (n = 127)	81,1 %
	Jongere zussen (n = 133)	82,0 %

### 1.2 Beoordeling van familiebedrijven tegenover niet-familiebedrijven

We vroegen de studenten of zij de familiebedrijven in een aantal domeinen wilden scoren tegenover de niet-familiebedrijven (score van 1 tot en met 5, met 1 = familiebedrijven scoren veel slechter en 5 = familiebedrijven scoren veel beter). Zij oordelen dat de familiebedrijven gemiddeld slechter scoren dan de niet-familiebedrijven op strategie, groei, innovatie en internationalisering (zie Tabel 2, scores kleiner dan 3). De familiebedrijven krijgen een hogere score dan de niet-familiebedrijven voor werksfeer, inspraak, kwaliteit van de aangeboden

producten/diensten, deugdelijk bestuur, waardecreatie en veiligheid (scores groter dan 3). We kunnen stellen dat de familiebedrijven het volgens de studenten beter doen in de zachtere, kwalitatieve domeinen. De niet-familiebedrijven krijgen dan weer een hogere score voor de hardere, kwantitatieve zaken.

Ceja en Tàpies onderzochten hoe MBA-studenten uit twintig landen familiebedrijven percipiëren tegenover niet-familiebedrijven.<sup>3</sup> Vergeleken met niet-familiebedrijven hebben familiebedrijven volgens de MBA-studenten meer problemen met eigendom, zijn ze minder goed in het aantrekken van getalenteerde managers, is er minder jobrotatie, zijn ze trager in het proces van internationalisering, staan ze terughoudender tegenover het invoeren van nieuwe technologieën, hebben ze meer moeite met de uitgifte van aandelen en ligt de pensioenleeftijd er hoger. De MBA-studenten vinden wel dat familiebedrijven beter zijn in het behoud van medewerkers.

Vergeleken met studenten zonder een familiebedrijf thuis oordelen onze studenten met een familiebedrijf thuis dat familiebedrijven beter scoren dan niet-familiebedrijven op waardecreatie (score van 3,6 tegenover 3,3,  $p < 0,01$ ), verloning (score van 3,2 tegenover 2,9,  $p < 0,01$ ) en de kwaliteit van de producten en diensten (score van 3,7 tegenover 3,5,  $p < 0,01$ ).

**Tabel 2:** Vergelijking familiebedrijven met niet-familiebedrijven (score van 1 tot en met 5, met 1 = familiebedrijven scoren veel slechter en 5 = familiebedrijven scoren veel beter)

	Gemiddelde	Standaardafwijking
<b>Werk sfeer</b> (n = 348)	4,0	0,8
<b>Inspraak</b> (n = 348)	3,7	0,9
<b>Kwaliteit producten/diensten</b> (n = 346)	3,6	0,7
<b>Deugdelijk bestuur</b> (n = 346)	3,4	0,8
<b>Waardecreatie</b> (n = 344)	3,4	0,8
<b>Veiligheid</b> (n = 348)	3,3	0,7
<b>Winstgevendheid</b> (n = 347)	3,0	0,7
<b>Verloning</b> (n = 346)	3,0	0,8
<b>Strategie</b> (n = 346)	2,9	0,8
<b>Groei</b> (n = 348)	2,9	0,8
<b>Innovatie</b> (n = 346)	2,6	0,7
<b>Internationalisering</b> (n = 347)	2,2	0,7

### ***1.3 Verkozen werkomgeving direct na de beëindiging van de studies***

Direct na de beëindiging van hun studies wil het merendeel van de studenten werken in een groot niet-familiebedrijf in België (zie Tabel 3). Een groot familiebedrijf in België komt op de tweede plaats. Plaatsen 3 en 4 worden ingenomen door respectievelijk een niet-familiale kmo in België en een familiale kmo in België. De overheid krijgt de vijfde plaats als verkozen werkomgeving direct na de studies. Een vierde van de studenten vermeldt het opstarten van een eigen bedrijf in België.

De vergelijking in Tabel 3 tussen studenten met een familiebedrijf thuis (31,6 procent) en studenten zonder een familiebedrijf thuis leert dat eerstgenoemden significant meer willen werken in een familiale kmo in België en in het buitenland, en in een groot niet-familiebedrijf in het buitenland. Studenten met een familiebedrijf thuis willen ook significant meer hun eigen bedrijf opstarten in België dan studenten zonder een familiebedrijf thuis. Van de studenten met een familiebedrijf thuis wil 17,1 procent er direct na zijn studies aan de slag. Dat percentage ligt hoger dan dat in een internationaal onderzoek in 2011 in 26 landen.<sup>4</sup> Daarin werd vastgesteld dat 6,9 procent van de studenten met een familiebedrijf thuis er direct na zijn studies wil werken.

**Tabel 3:** Verkozen werkomgeving direct na het einde van de studies (in procent, meerdere antwoorden mogelijk)

	Alle studenten (n = 352)	Met familiebedrijf thuis (n = 111)	Zonder familiebedrijf thuis (n = 240)
In een groot niet-familiebedrijf in België	49,1	47,8	50,0
In een groot familiebedrijf in België	36,9	43,2	34,2
In een niet-familiale kmo in België	35,5	35,1	35,8
In een familiale kmo in België	33,8	42,3	30,0
Bij de overheid	30,4	26,1	32,5
Mijn eigen bedrijf opstarten in België	25,3	32,4	22,1
In een groot niet-familiebedrijf in buitenland	18,8	25,2	15,8
In een groot familiebedrijf in buitenland	14,2	18,0	12,5
In een niet-familiale kmo in buitenland	12,2	12,6	12,1
In een familiale kmo in buitenland	11,1	17,1	8,3
Weet het nog niet	8,2	??	??
Mijn eigen bedrijf opstarten in buitenland	7,7	11,7	5,8
In het familiebedrijf van mijn vader/moeder		17,1	
In een niet-gouvernementele organisatie (ngo)	4,5	2,7	5,4
In het familiebedrijf van mijn oom/tante	2,8	4,5	2,1
In het familiebedrijf van mijn broer/zus	2,3	2,7	2,1
In het familiebedrijf van mijn grootvader/grootmoeder	2,0	3,6	1,3
In het familiebedrijf van mijn neef/nicht	1,7	2,7	1,3

Aansluitend vroegen we de studenten naar hun professionele droom (meerdere antwoorden mogelijk). Vier professionele dromen springen eruit: (1) een job met veel afwisseling (59,1 procent), (2) mijn eigen bedrijf leiden (42,9 procent), (3) een job die een goede balans met familiale/vrijtijdsbesteding oplevert (41,8 procent) en (4) CEO worden (31 procent). De voorbije dertig jaar is het belang dat jongeren hechten aan een gezonde balans “werk-leven” toegenomen. Een groeiend aantal beschouwt “levensstijl” als het belangrijkste ankerpunt in de carrière.<sup>5</sup>

## 2. RESPONDENTEN MET EEN FAMILIEBEDRIJF THUIS

### 2.1 Kenmerken van het familiebedrijf thuis

We stipten al aan dat 31,6 procent van de studenten thuis (de ouders) een familiebedrijf heeft. Tabel 4 toont een aantal kenmerken van het familiebedrijf van de ouders. Ongeveer 30 procent van de ouders zijn zogenaamde portfolio-ondernemers (bezitten meer dan één onderneming). Het merendeel van de familiebedrijven (38,7 procent) is actief in de dienstensector. Het gemiddelde familiebedrijf telt 17 voltijdse werknemers en is 32 jaar oud. Bij meer dan een derde van de familiebedrijven is minstens de tweede generatie er eigenaar van. Het merendeel van de studenten (63,3 procent) beschouwt het familiebedrijf van de ouders als succesvol of zeer succesvol.

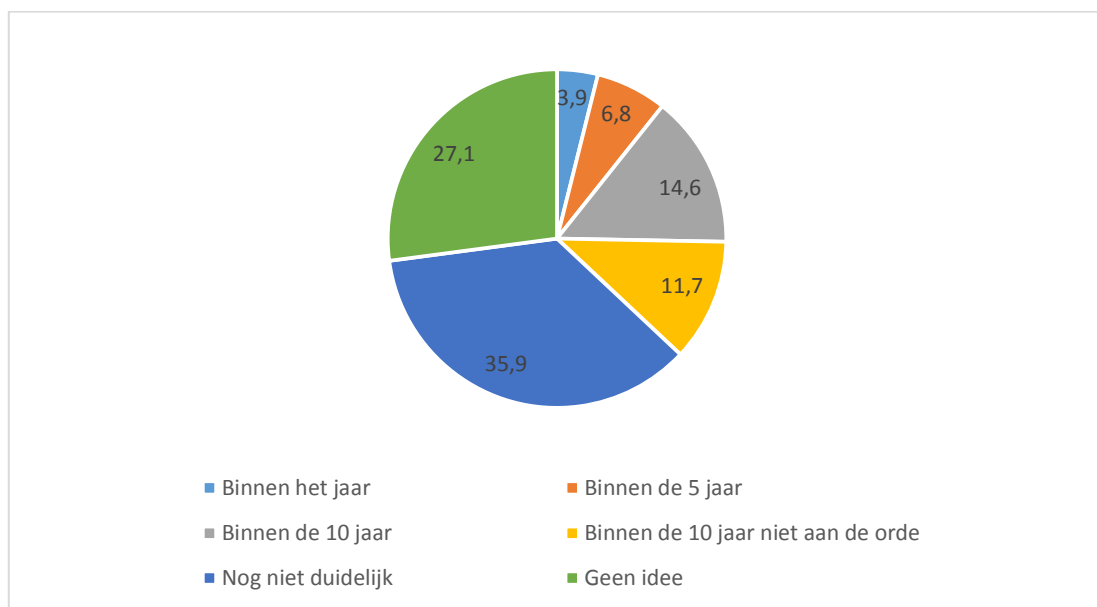
**Tabel 4:** Kenmerken van het familiebedrijf van de ouders

<b>Aantal bedrijven in handen van ouders</b> (n = 104)	1	70,2 %
	2	22,1 %
	3	2,9 %
	4	3,9 %
	5	1,0 %
<b>Sector</b> (n = 111, meerdere antwoorden mogelijk)	Landbouw	13,5 %
	Industrie	25,2 %
	Handel	30,6 %
	Diensten	38,7 %
<b>Aantal werknemers (voltijdse equivalenten)</b> (n = 103)	Gemiddelde	17 werknemers
	Mediaan	4 werknemers
<b>Oprichtingsjaar</b> (n = 84)	Gemiddelde	1982
	Mediaan	1990
<b>Hoeveelste generatie eigenaar van de onderneming</b> (n = 107)	Eerste	63,6 %
	Tweede	26,2 %
	Derde of hogere	10,2 %
<b>Hoe succesvol is de onderneming</b> (n = 109)	Niet succesvol	1,8 %
	Gemiddeld	34,9 %
	Succesvol	49,5 %
	Zeer succesvol	13,8 %

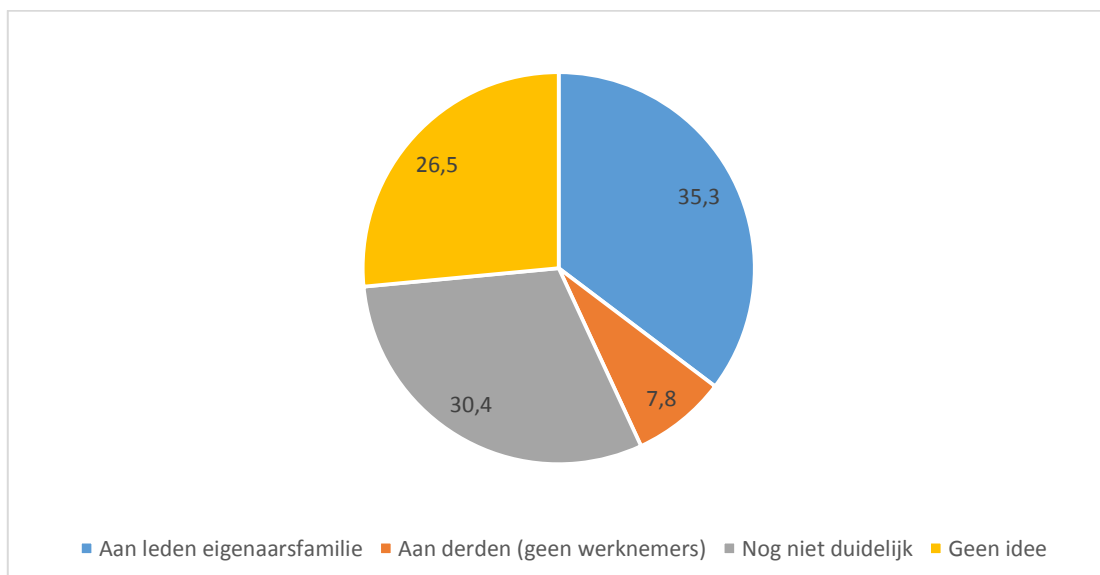
## 2.2 Toekomstige overdracht eigendom en dagelijkse leiding

Figuur 1a illustreert dat een vierde van de familiebedrijven van de ouders van de bevroegde studenten binnen een tijdspanne van 10 jaar een eigendomsoverdracht zou kennen. Leden van de eigenaarsfamilie als toekomstige eigenaars komen het meest voor (35,3 procent, zie Figuur 1b).

Figuur 1a: Eigendomsoverdracht (wanneer) (n = 103)



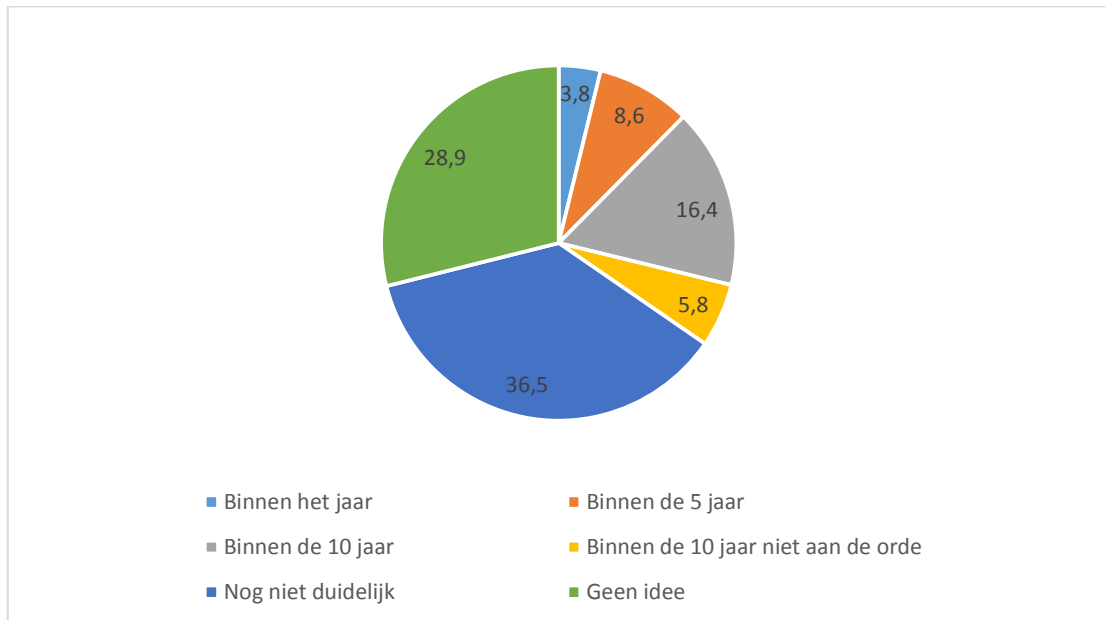
Figuur 1b: Eigendomsoverdracht (aan wie) (n = 102)



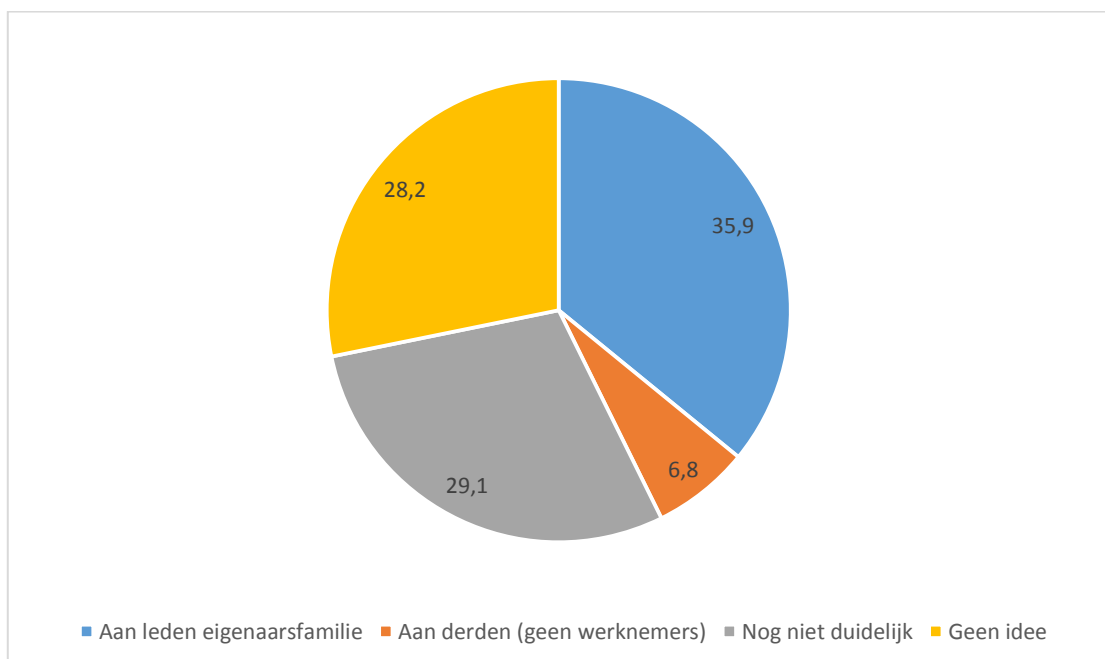


Bijna 29 procent van de familiebedrijven van de ouders van de studenten zou binnen de 10 jaar worden geconfronteerd met de overdracht van de dagelijkse leiding (zie Figuur 2a). Andermaal genieten leden van de eigenaarsfamilie de voorkeur (35,9 procent, zie Figuur 2b).

**Figuur 2a:** Overdracht dagelijkse leiding (wanneer) (n = 104)



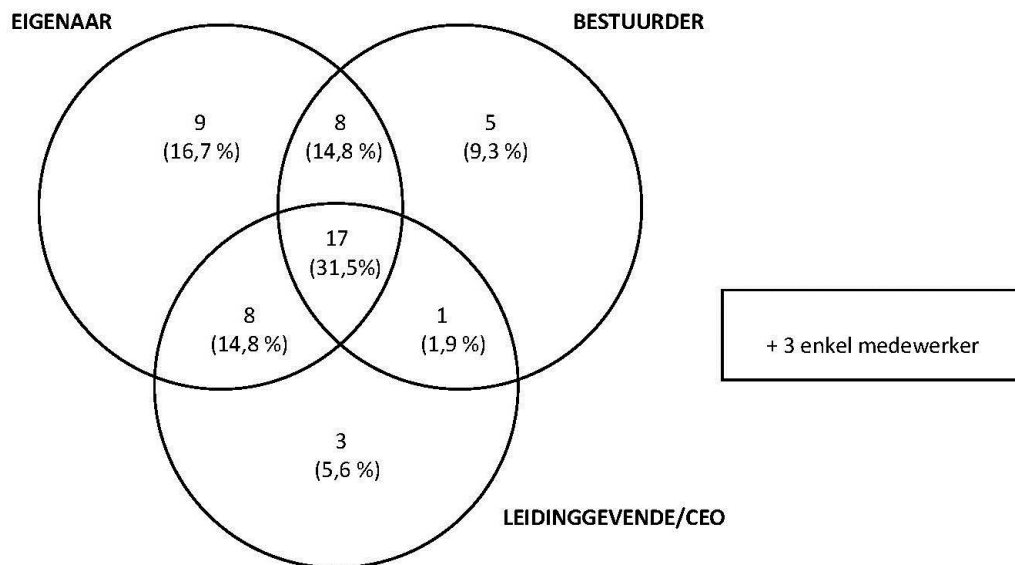
**Figuur 2b:** Overdracht dagelijkse leiding (aan wie) (n = 103)



### 2.3 Toekomstige actieve rol in het familiebedrijf van de ouders

Van de studenten met een familiebedrijf thuis wil bijna de helft daarvan (48,6 procent) er een actieve rol spelen. Bijna een derde van diegenen die een actieve rol willen vervullen, wil zowel eigenaar, bestuurder als leidinggevende/CEO van het familiebedrijf zijn (zie Figuur 3). Het merendeel wil dus niet tegelijk die drie rollen bekleden. Diegenen die eigenaar, bestuurder en/of leidinggevende/CEO van het familiebedrijf willen zijn, willen die rollen gemiddeld 10 jaar na de studies waarnemen.

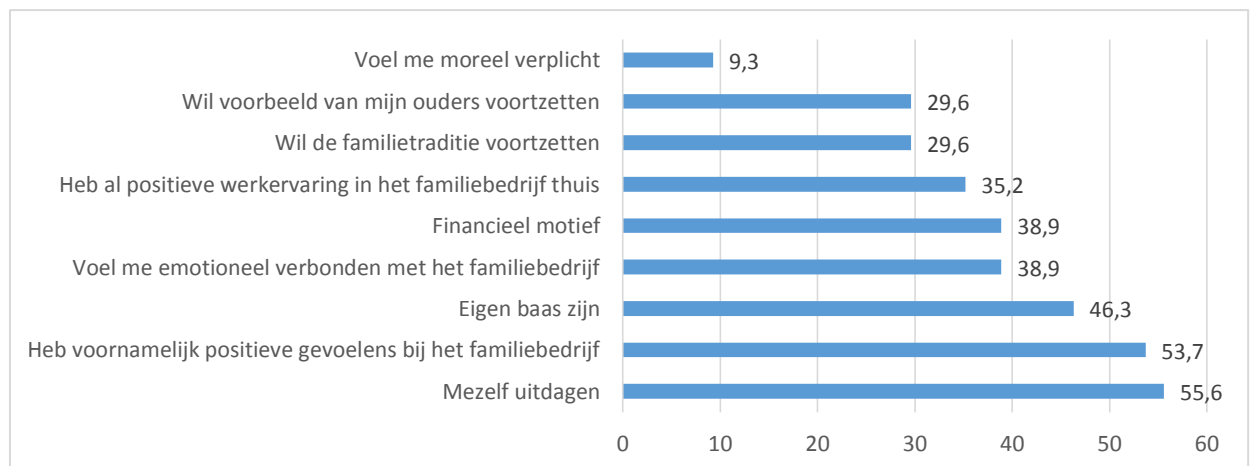
**Figuur 3:** Actieve rol in het familiebedrijf van de ouders (n = 54)



Figuur 4 toont de redenen waarom studenten een actieve rol willen spelen in het familiebedrijf. De top drie-redenen zijn: (1) mezelf uitdagen, (2) positieve gevoelens bij het familiebedrijf en (3) eigen baas zijn. Die drijfveren tonen aan dat studenten een *affective commitment* hebben tegenover het familiebedrijf. 'Affective commitment' is gebaseerd op de emotionele gehechtheid aan, vereenzelviging met en betrokkenheid bij de organisatie van een individu. Iemand met veel *affective commitment* tegenover een organisatie geeft blijk van een sterk geloof in, van het aanvaarden van en van opwinding over de doelstellingen van een organisatie. Er bestaat een sterk verlangen om aan die doelen bij te dragen. De mogelijkheid wordt waargenomen om gelijktijdig bij te dragen aan de organisatie en aan zijn eigen persoonlijke ambities en carrièrewensen te voldoen.'<sup>6</sup>

Ook in het internationale onderzoek in 26 landen behoort “mezelf uitdagen” tot de top drie-motieven om het familiebedrijf te vervoegen, naast “mijn eigen droom verwezenlijken” en “meer verdienen.”<sup>7</sup> Studenten met opvolgingsintenties blijken in die internationale studie eveneens sterke en positieve gevoelens te koesteren tegenover het familiebedrijf. Ze geven verder aan dat het familiebedrijf heel veel betekent voor hen persoonlijk en dat ze zich emotioneel verbonden voelen met het familiebedrijf. De invloed van positieve gevoelens toont aan dat het belangrijk is om thuis positieve gesprekken te hebben over het familiebedrijf. Die gesprekken kunnen de interesse bij jongeren voor het familiebedrijf voeden.<sup>8</sup> Het vaak hebben van positieve gevoelens tegenover het familiebedrijf is trouwens een voorwaarde voor een hoge graad van emotioneel eigenaarschap van het familiebedrijf.<sup>9</sup>

**Figuur 4:** Redenen voor het spelen van een actieve rol in het familiebedrijf (n = 54, in procent, meerdere antwoorden mogelijk)



We vroegen tevens aan de studenten die een actieve willen spelen in het familiebedrijf hoe goed voorbereid ze zich voelen op die rol. Ze voelen zich het minst goed voorbereid in de domeinen “technische kennis”, “strategie” en “leiding geven” (zie Tabel 5).

**Tabel 5:** Voorbereiding op een actieve rol in het familiebedrijf (n = 50, score van 1 tot en met 5, met 1 = helemaal niet goed voorbereid en 5 = heel goed voorbereid)

	Gemiddelde	Standaardafwijking
<b>Familiale communicatie/ familiale relaties</b>	3,8	0,8
<b>Financiële kennis</b>	3,5	0,8
<b>Ondernemerschap</b>	3,5	0,7
<b>Commerciële kennis</b>	3,3	0,8
<b>Impliciete kennis</b>	3,3	0,8
<b>Leiding geven</b>	3,2	1,0
<b>Strategie</b>	3,1	0,8
<b>Technische kennis</b>	2,6	1,0

Bij de studenten die geen actieve rol willen spelen in het familiebedrijf werden mogelijke hindernissen voor het opnemen van die rol gepeild. Tabel 6 leert dat de activiteit van het bedrijf, persoonlijke ambitie/dromen en de vereiste technische vaardigheid de voornaamste hinderpalen zijn. Dezelfde barrières werden waargenomen in het internationale onderzoek in 26 landen.<sup>10</sup>

**Tabel 6:** Mogelijke hindernissen voor een actieve rol in het familiebedrijf (n = 30, score van 1 tot en met 5, met 1 = helemaal geen hindernis en 5 = zeer grote hindernis)

	Gemiddelde	Standaardafwijking
<b>Activiteit bedrijf</b>	3,8	1,4
<b>Persoonlijke ambitie/dromen</b>	3,6	1,3
<b>Vereiste technische vaardigheid</b>	3,6	1,2
<b>Financieel risico</b>	2,9	1,2
<b>Angst voor mislukking</b>	2,6	1,2
<b>Overheidspolitiek</b>	2,6	1,2
<b>Wat ouders met bedrijf hebben beleefd</b>	2,5	1,2
<b>Gewenste controle over mijn leven</b>	2,5	1,1
<b>Mijn zelfvertrouwen</b>	2,5	1,0
<b>Werkdruk</b>	2,4	1,3
<b>De te dragen verantwoordelijkheid</b>	2,4	1,1
<b>Vereiste managementvaardigheden</b>	2,4	1,0
<b>Vereiste ondernemersvaardigheden</b>	2,3	0,8
<b>Samenwerking met andere familieleden</b>	1,9	1,1

### 3. NAAR EEN VERKLAREND MODEL VOOR HET LEIDEN VAN HET FAMILIEBEDRIJF

#### 3.1 *Significante verschillen tussen deelsteekproeven*

We gingen na of er significante verschillen tussen deelsteekproeven zijn inzake het al dan niet leiden van het familiebedrijf. Tabel 7 zet de significante verschillen op een rijtje. Van de studenten waarvan het familiebedrijf thuis actief is in de handel wil 44,1 procent het familiebedrijf leiden (tegenover 18,2 procent van de studenten waarvan het familiebedrijf zich niet in de handelssector bevindt). Van de studenten die zeggen dat de eigendom van het familiebedrijf zal worden overgedragen aan leden van de eigenaarsfamilie wil 47,2 procent het familiebedrijf leiden (tegenover 16 procent van de studenten die niet antwoorden dat de eigendom van het familiebedrijf zal worden overgedragen aan leden van de eigenaarsfamilie). Van de studenten die antwoorden dat het leiden van een eigen bedrijf een professionele droom is, wil 36,2 procent het familiebedrijf leiden (tegenover 9,5 procent van de studenten voor wie het leiden van een eigen bedrijf geen professionele droom is). Van de studenten die direct na hun studies hun eigen bedrijf in België willen leiden, wil 41,7 procent het familiebedrijf leiden (tegenover 18,7 procent van de studenten die niet direct na hun studies hun eigen bedrijf willen leiden).

**Tabel 7:** Rijpercentages voor het willen leiden van het familiebedrijf (n = 111, significante verschillen op 1 %-niveau)

Bedrijf in handel	44,1
Bedrijf niet in handel	18,2
Eigendom wordt overgedragen aan leden eigenaarsfamilie	47,2
Eigendom wordt niet overgedragen aan leden eigenaarsfamilie	16,0
Eigen bedrijf leiden is professionele droom	36,2
Eigen bedrijf leiden is geen professionele droom	9,5
Starten met eigen bedrijf in België direct na studies	41,7
Niet starten met eigen bedrijf in België direct na studies	18,7

### 3.2 Verklarend model voor het leiden van het familiebedrijf

De variabelen uit Tabel 7 werden in een logitmodel gestopt, met uitzondering van de variabele “Eigen bedrijf leiden is professionele droom” omdat die een groot verband vertoont met de variabele “Starten met eigen bedrijf direct na studies.” De geschatte vergelijking is als volgt:

$\text{Log}(P \text{ leiden familiebedrijf} / 1 - P \text{ leiden familiebedrijf}) =$

$-2,6050^{**} + 1,3174^* \text{ starten eigen bedrijf in België direct na studies} + 1,1420^* \text{ familiebedrijf in handel} + 1,6617^{**} \text{ overdracht eigendom aan leden eigenaarsfamilie}$

\*: significant op 5 procent-niveau en \*\*: significant op 1 procent-niveau

*Likelihood ratio* = 24,8128 ( $P < 0,01$ ),  $n = 111$ .

De *odds*-ratio's zijn:

- Starten eigen bedrijf in België direct na studies = 3,734. De *odds* op het leiden van het familiebedrijf voor studenten die starten met eigen bedrijf direct na studies is 3,734 keer de *odds* voor studenten die niet starten met eigen bedrijf direct na studies.
- Familiebedrijf in handel = 3,133. De *odds* op het leiden van het familiebedrijf is 3,133 keer hoger wanneer het familiebedrijf zich in de handelssector bevindt.
- Eigendom overdragen aan leden eigenaarsfamilie = 5,268. De *odds* op het leiden van het familiebedrijf is meer dan 5 keer hoger wanneer het duidelijk is dat de eigendom zal worden overgedragen aan leden van de eigenaarsfamilie.

De geschatte vergelijking laat ons toe de kans op het leiden van het familiebedrijf te berekenen voor de verschillende waarden van de variabelen (zie Tabel 8). De kans op het leiden van het familiebedrijf is het hoogst (82 procent) wanneer de studenten met een eigen zaak in België starten direct na hun studies, het familiebedrijf actief is in de handelssector en de eigendom zal worden overgedragen aan leden van de eigenaarsfamilie.

**Tabel 8:** Kans op het leiden van het familiebedrijf van de ouders (in procent)

			Starten eigen zaak in België direct na studies	
			<i>Ja</i>	<i>Neen</i>
<b>Eigendom overdragen aan leden eigenaarsfamilie</b>	<b>Ja</b>	<i>Handel</i>	82,0	54,9
		<i>Geen handel</i>	59,2	28,0
	<b>Neen</b>	<i>Handel</i>	46,4	18,8
		<i>Geen handel</i>	21,6	6,9

Onze bevinding dat het leiden van een eigen bedrijf na de studies een opstap is naar het leiden van het familiebedrijf, gemiddeld tien jaar na de beëindiging van de studies, wijkt af van internationaal onderzoek.<sup>11</sup> Enkele internationale studies stellen namelijk dat studenten die het ondernemerschap hoog in het vaandel schrijven veeleer de neiging hebben hun eigen zaak te beginnen dan toe te treden tot het familiebedrijf. Die internationale studies vertonen twee tekortkomingen. Ten eerste bevragen zij de loopbaanintenties van de studenten tot vijf jaar na het einde van hun studies. Dat is een te korte termijn, als we weten dat studenten “pas” gemiddeld tien jaar na hun studies het familiebedrijf willen leiden. In vroeger onderzoek naar opvolging van het familiebedrijf stelden we al vast dat 34-40 jaar de meest aangewezen leeftijdscategorie is om het familiebedrijf te beginnen leiden.<sup>12</sup> Ten tweede gaan internationale onderzoekers er ten onrechte vanuit dat een loopbaankeuze definitief is. Mensen kunnen migreren naar een andere loopbaan, bijvoorbeeld van het werknemersstatuut naar het zelfstandig ondernemerschap. Zo zijn er ook studenten die migreren van hun eigen bedrijf naar het familiebedrijf.

- 
- <sup>1</sup> Schröder, E., Schmitt-Rodermund, E. en Arnaud, N. (2011). Career Choice Intentions of Adolescents With a Family Business Background. *Family Business Review*, 24 (4), p. 311.
- <sup>2</sup> Zellweger, T., Sieger, P. en Halter, F. (2010). Should I stay or should I go? Career choice intentions of students with family business background. *Journal of Business Venturing ...*, p. 3.
- <sup>3</sup> Ceja, L. en Tàpies, J. (2009). Attracting talent to family-owned businesses: The perceptions of MBA students. Working Paper WP-815, IESE Business School.
- <sup>4</sup> Ernst & Young en University of St.Gallen (2012). Coming home or breaking free? Loopbaanintenties van de volgende generatie in familiebedrijven, p. 8.
- <sup>5</sup> Beauregard, T.A. (2007). Family influences on the career life cycle. In M. Ozbilgin en A. Malach-Pines (Eds.), *Career Choice in Management and Entrepreneurship: A Research Companion* (pp. 101-126). Cheltenham, Edward Elgar Publishing.
- <sup>6</sup> Sharma, P. en Irving, G. (2002). Four shades of family business successor commitment: Motivating factors and expected outcomes. Best Unpublished Research Paper Award from Family Firm Institute, p. 5.
- <sup>7</sup> Ernst & Young en University of St.Gallen (2012), op.cit., p. 15.
- <sup>8</sup> Schröder, E., Schmitt-Rodermund, E. en Arnaud, N. (2011), op.cit., p. 317.
- <sup>9</sup> Lambrecht, J. en Lievens, J. (2009). Responsible ownership of the family business. Kortrijk, FBNet Belgium, p. 10.
- <sup>10</sup> Ernst & Young en University of St.Gallen (2012), op.cit., p. 17.
- <sup>11</sup> Zie o.a. Zellweger, T., Sieger, P. en Halter, F. (2010), op.cit.
- <sup>12</sup> **Lambrecht, J. en Lievens, J. (...). Het roer uit handen ...**

