

Governance in het Vlaamse Familiebedrijf

Auteurs: Prof. dr. Wim Voordeckers
Limburgs Universitair Centrum

Prof. dr. Anita Van Gils
*Universiteit Maastricht en
Limburgs Universitair Centrum*

Studie uitgevoerd in opdracht van het
Instituut voor het Familiebedrijf met de
steun van de Vlaamse regering.

April 2003.

Handleiding voor de lezer.

Dit onderzoeksrapport is opgesplitst in een aantal delen, die elk afzonderlijk kunnen geconsulteerd worden.

De lezer die enkel de *belangrijkste conclusies* van de studie wil bestuderen, verwijzen we graag naar de *Executive Summary*. Deze samenvatting bevat de conclusies resulterend uit de onderzoeksresultaten. De onderzoeksresultaten worden slechts zeer summier weergegeven.

De lezer die iets meer informatie wil verkrijgen omtrent de *belangrijkste onderzoeksresultaten van de studie en de daaruit volgende conclusies* verwijzen we naar de *Management Summary*. De onderzoeksresultaten worden hier op een korte, overzichtelijke wijze voorgesteld, met daaraan verbonden de belangrijkste conclusies. Deze samenvatting is uiteraard uitgebreider dan de Executive Summary.

De *uitgebreide rapportering omtrent de verschillende onderzoekstopics* is weergegeven in de *hoofdstukken één tot en met zes van dit rapport*. Elk hoofdstuk wordt tevens afgesloten met een samenvatting van de voornaamste conclusies omtrent het bestudeerde onderwerp. Aangezien de doelstelling van deze studie was om een wetenschappelijk onderbouwd rapport te maken - representatief voor het Vlaamse familiebedrijf -, bevat de rapportering in deze hoofdstukken statistische terminologie.

In hoofdstuk zeven volgt een kort rapport omtrent onderzoeksresultaten uit vergelijkbare studies in binnen- en buitenland.

De bijlagen van dit rapport bestaan onder andere uit een toelichting bij de onderzoeksmethodologie van deze studie en een korte handleiding voor het interpreteren van statistische termen gehanteerd in het onderzoeksrapport. Ook wordt meer informatie verstrekt omtrent de bedrijfsomgeving, de bedrijfsdoelstellingen en de strategie van de bevraagde familiebedrijven. Deze onderwerpen behoorden niet tot de onmiddellijke focus van dit onderzoeksrapport, maar bepaalde governance aspecten worden in dit rapport wel gerelateerd aan de in deze bijlage besproken onderzoeksresultaten.

Executive Summary

In dit rapport worden de resultaten gepresenteerd van een onderzoek naar de governance praktijken bij Vlaamse familiebedrijven. Meer bepaald wordt er nagegaan in hoeverre er in de Vlaamse familiebedrijven goed functionerende Raden van Bestuur aanwezig zijn, en in welke mate er aandacht is voor governance van de familie. De resultaten zijn gebaseerd op een bevraging van een representatieve steekproef van Vlaamse familiebedrijven met meer dan vijf werknemers; het aantal respondenten bedraagt tweehonderd vijftien ondernemingen.

De Raad van Bestuur van het Vlaamse familiebedrijf telt gemiddeld 3,58 leden. Iets meer dan 50% van de ondernemingen heeft een Raad van Bestuur bestaande uit 3 leden, wat tevens het wettelijke minimum is. Familiale bestuurders zijn dominant aanwezig, externe bestuurders zijn sterk ondervertegenwoordigd. In bijna 80% van de bedrijven is de bedrijfsleider tevens de voorzitter van de Raad van Bestuur.

De belangrijkste taken van de Raad van Bestuur zijn de opbouw van een ondernemingsreputatie, adviseren van het management, ondersteuning bij het nemen van strategische beslissingen en netwerken. Daarnaast is er ook een taak voorzien voor de Raad van Bestuur bij de opvolging van het familiebedrijf.

De Raad van Bestuur van het Vlaamse familiebedrijf vergadert gemiddeld (5% afgekapte gemiddelde) 2,91 maal per jaar, gedurende twee uren. De vergaderfrequentie is significant gerelateerd aan de grootte van het bedrijf; Raden van Bestuur in middelgrote en grote bedrijven zijn meer actief.

Nieuwe bestuurders worden voornamelijk geselecteerd via het netwerk van de huidige bestuurders. In de familiebedrijven waar een externe bestuurder aanwezig is, varieert de vergoeding voor de bestuurder van 0 tot 10.000 euro op jaarbasis. De gemiddelde vergoeding bedraagt 3292 euro per jaar. Dit bedrag is significant gerelateerd aan het aantal uren vergadertijd op jaarbasis. Evaluaties van de werking van de Raad van Bestuur of de individuele bestuurders gebeuren in zeer weinig familiebedrijven.

De onderzoeksresultaten met betrekking tot de samenstelling, de taken en de processen binnen de Raden van Bestuur van de Vlaamse familiebedrijven tonen aan dat de potentiële toegevoegde waarde van een goed functionerende Raad van Bestuur nog te weinig gekend is door de bedrijfsleiders van het Vlaamse familiebedrijf. Bij de bevroegde ondernemingen heeft ongeveer de helft van de ondernemingen een papieren Raad van Bestuur. Dit houdt in dat er minder dan twee formele vergaderingen plaatsvinden per jaar of twee uur of minder vergadertijd op jaarbasis. Deze Raden van Bestuur werden vrijwel zeker enkel en alleen geïnstalleerd om te voldoen aan de wettelijke verplichting. De belangrijkste taak in deze Raden is het goedkeuren van de jaarrekening van het familiebedrijf. Bij het bestuderen van de samenstelling van de Raden van Bestuur blijkt bovendien dat slechts 46 familiebedrijven (of 16% van de respondenten) beschikken over minimum één externe bestuurder in hun Raad van Bestuur.

Dat een goed functionerende Raad van Bestuur wel degelijk een toegevoegde waarde kan hebben voor het Vlaamse familiebedrijf wordt aangetoond door de perceptie die de respondenten hebben omtrent de nuttigheid van de Raad. In de vragenlijst werd de respondenten de mogelijkheid geboden om op een schaal van 1 tot 5 een globale evaluatie maken van de nuttigheid van de Raad van Bestuur (1= niet nuttig/tijdsverspilling, 5= extreem nuttig). Voor de totale steekproef was de gemiddelde score op deze vraag gelijk aan 2,66. Wanneer de opsplitsing werd gemaakt tussen familiebedrijven met een papieren Raad van Bestuur versus deze met een werkende Raad, werden deze scores respectievelijk 2,33 en 3,36. **Bedrijfsleiders met een goed werkende Raad van Bestuur zijn duidelijk meer tevreden over hun Raad van Bestuur.** Het verschil in perceptie omtrent de nuttigheid van de Raad van Bestuur werd nog groter bij bedrijfsleiders die al dan niet een beroep deden op externe bestuurders. **Raden van Bestuur waarin externe bestuurders zetelen, verkrijgen een aanzienlijk hogere gemiddelde nuttigheidsscore: 3,52 voor een Raad met externe bestuurders versus 2,53 voor een Raad zonder externe bestuurders.**

Bij het bestuderen van de governance van de familie is het belangrijk om een inzicht te hebben in de aandelenstructuur van de Vlaamse familiebedrijven. **Familiale managers beschikken in 85% van de bedrijven over een meerderheidsparticipatie** (50,1 tot 100% van de aandelen). Familieleden die niet tot het management behoren beschikken in 67% van de familiebedrijven niet over aandelen; in 25% van de bedrijven hebben ze een minderheidsparticipatie. Familiale managers blijken dus veel van de controle met betrekking tot het familiebedrijf in handen te hebben. In 44% van alle familiebedrijven heeft één persoon meer dan vijftig percent van de aandelen in handen. Dit duidt er op dat de controle over het familiebedrijf vaak verdeeld is over verschillende personen.

Governance van de familie blijkt in weinig familiebedrijven ontwikkeld te zijn. Slechts 32 familiebedrijven (11%) beschikken over een familieforum, en slechts 19 (7%) over een familiaal charter. Forums en charters zijn voornamelijk aanwezig in grotere familiebedrijven. Belangrijke bevoegdheden van het forum zijn het regelen van eigendomskwesties, het bewaken van de relatie familie-familiebedrijf en het bepalen van de familiale waarden. Onderwerpen in het charter zijn waarden van de familie, eigendom en leiding.

Als algemene conclusie van dit onderzoek kan gesteld worden dat de **verschillende aspecten van governance nog te weinig gekend zijn in het Vlaamse familiebedrijf.** De Raad van Bestuur wordt in te veel bedrijven beschouwd als een boekhoudkundige aangelegenheid; governance van de familie is bijna volledig onbekend. De onderzoekers menen dan ook te kunnen stellen dat er een duidelijk informatieprobleem bestaat; Vlaamse familiebedrijven dienen meer en beter geïnformeerd te worden omtrent de voordelen van een goede governance structuur. Deze taak is weggelegd voor accountants, consultants en organisaties nauw betrokken bij het Vlaamse familiebedrijf.

Inhoudsopgave

Handleiding voor de lezer	2
Executive Summary	3
Inhoudsopgave	5
Management Summary	7
Rapportering Onderzoeksresultaten	17
I. Kenmerken van de bevraagde familiebedrijven	18
1.1 Bedrijfsactiviteit en sector	18
1.2 Bedrijfsgrootte	19
1.3 Belang van internationale markten	20
1.4 Aantal jaren bedrijfsactiviteit	20
1.5 Fase in de levenscyclus van een onderneming	21
1.6 De aandelenstructuur van de familiebedrijven	21
Conclusies Deel I	24
II. De bedrijfsleiders van het familiebedrijf	25
2.1 Algemene kenmerken van de bedrijfsleiders	25
2.2 Ervaring van de bedrijfsleiders	27
2.3 Participatie van bedrijfsleiders in Raden van Bestuur	28
Conclusies deel II	29
III. Het management van het familiebedrijf	30
3.1 Kenmerken van het management	30
3.2 Dynamiek in het managementteam	31
Conclusies Deel III	33
IV. De Raad van Bestuur in het familiebedrijf	34
4.1 Verantwoording van de Raad van Bestuur	34
4.2 De samenstelling van de Raad van Bestuur	35
4.2.1. Algemene kenmerken van de samenstelling van de Raad van Bestuur	35
4.2.2. Dynamiek in de Raad van Bestuur	37
4.2.3. Analyse van de samenstelling met betrekking tot verschillende groepen familiebedrijven	38
4.3 Taken van de Raad van Bestuur	44
4.3.1 Algemene kenmerken van de taken van de Raad van Bestuur	44
4.3.2 Analyse van de taken van de Raad van Bestuur met betrekking tot verschillende groepen familiebedrijven	47
4.4 Processen binnen de Raad van Bestuur	48
4.4.1 Vergaderfrequentie en agenda	48
4.4.2 Selectie bestuurders en vergoeding	50
4.4.3 Evaluatie Raad van Bestuur en bestuurders	52

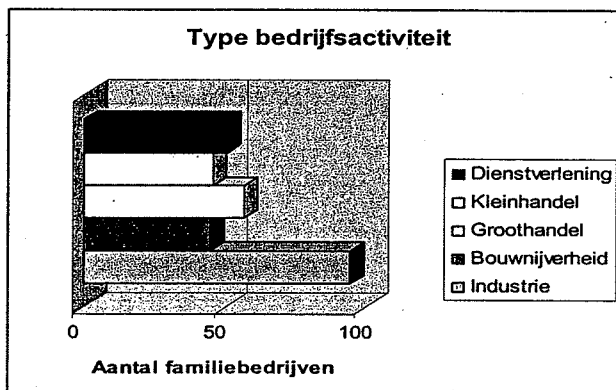
4.5	Globale evaluatie omtrent nuttigheid van de Raad van Bestuur	54
	Conclusies deel IV	56
V.	De familie en familie-governance	60
5.1	Familiegeneraties	60
5.2	Opvolgingsproblematiek	60
5.3	Governance van de familie	63
5.3.1	Het familieforum	63
5.3.2	Het familiaal charter	64
5.3.3	Familieforum en familiaal charter gerelateerd aan bedrijfsgrootte, aandeelhoudersstructuur, familiegeneratie en opleidingsniveau bedrijfsleider	65
	Conclusies deel V	67
VI.	Communicatie tussen familie, management en Raad van Bestuur	69
6.1	De familie en de overlapping met het management en de leden van de Raad van Bestuur	69
6.2	Communicatie tussen de familie en het management	71
6.3	Communicatie tussen de familie en de Raad van Bestuur	72
	Conclusies deel VI	75
VII.	Onderzoeksresultaten vergelijkbare studies	76
	Bijlagen	
1.	Onderzoeksmethodologie	79
2.	Handleiding statistische terminologie	82
3.	Bedrijfsomgeving	83
4.	Bedrijfsdoelstellingen	87
5.	Bedrijfsstrategie	90
	Literatuurlijst	93

Management Summary

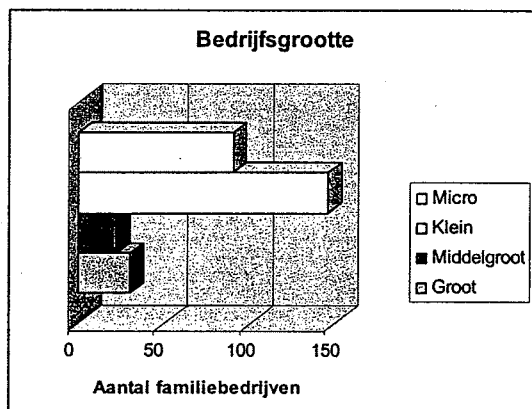
De management samenvatting bestaat uit drie delen. In het eerste deel worden de kenmerken van de respondenten weergegeven. Het tweede deel bevat de conclusies met betrekking tot de verschillende governance aspecten in de Vlaamse familiebedrijven. In deel drie worden de overige onderzoeksresultaten weergegeven (de bedrijfsleiders, het management en de familie).

Kenmerken van de bevraagde familiebedrijven

- De 295 bevraagde familiebedrijven werden bestudeerd op basis van het type van bedrijfsactiviteit, de bedrijfsgrootte en de fase in de levenscyclus. Met betrekking tot de bedrijfsactiviteit zijn *veel bedrijven actief in de distributie of industrie* (67,4%).



- Wat betreft de *bedrijfsgrootte* kunnen 82% van de familiebedrijven geclassificeerd worden als micro (<10 werknemers) of klein bedrijf (10>werknemers<50). Wat betreft de *levenscyclus* situeert 84% van de familiebedrijven zich in de groei- of maturiteitsfase.

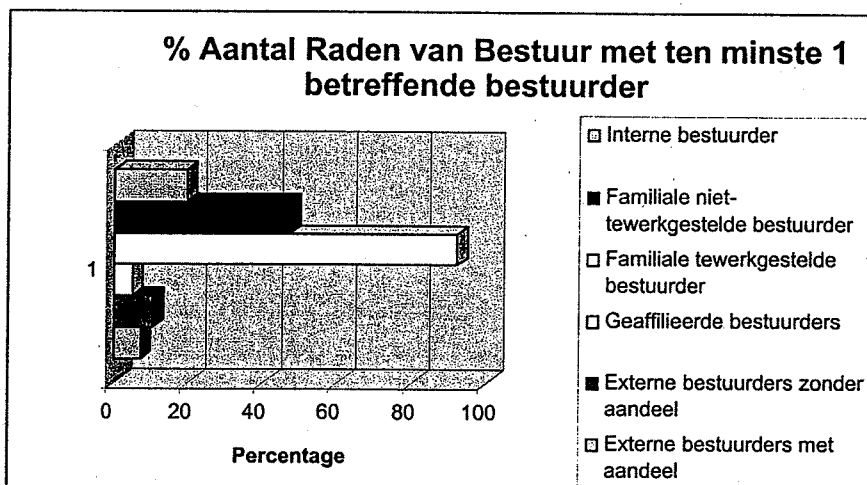


- Uit de aandelenstructuur blijkt de *dominante positie van de familiale managers*: in 62% van de familiebedrijven hebben de familiale managers 100% van de aandelen in hun bezit, in 23,9% van de familiebedrijven hebben ze een meerderheidsparticipatie. Familieleden die niet tot het management behoren hebben in 5,5% van de gevallen een meerderheidsparticipatie en in 24,7% een minderheidsparticipatie. Slechts in 2,5% van de gevallen hebben ze 100% aandelenbezit. Andere groepen aandeelhouders zoals werknemers of investeringsmaatschappijen komen zelden voor. In 44% van de familiebedrijven heeft één persoon meer dan 50% van de aandelen in handen.

Governance in het Vlaamse familiebedrijf

De samenstelling van de Raden van Bestuur

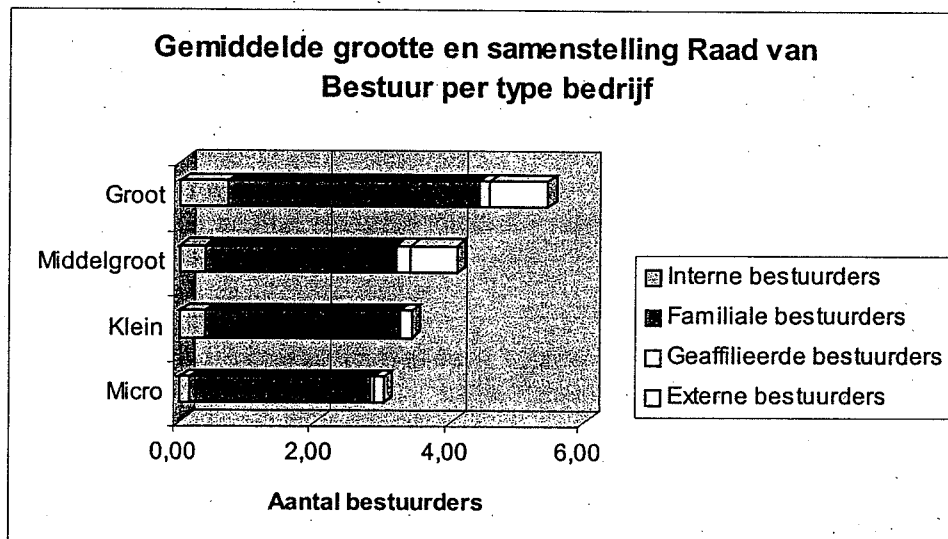
- Het *gemiddeld aantal bestuurders bedraagt 3,58*. Iets meer dan 50% van de Vlaamse familiebedrijven heeft een Raad van Bestuur bestaande uit 3 leden. Bijna één derde van de bestuurders in de familiebedrijven blijkt een vrouw te zijn. Meestal betreft het hier de vrouw van de bedrijfsleider die een zitje in de Raad van Bestuur krijgt om aan de wettelijke verplichtingen te voldoen. In slechts 34,6% van de onderzochte bedrijven zetelt geen enkele vrouw in de Raad van Bestuur. De *bedrijfsleider* zetelt in 91,9% van de familiebedrijven in de Raad van Bestuur. In *77,3% van de bedrijven is hij tevens voorzitter van de Raad van Bestuur*. Comités komen in slechts 3,6% van de bedrijven voor.



- De Raden van Bestuur blijken *sterk gedomineerd te worden door familiale bestuurders (85,2% van alle bestuurders)*. Externe bestuurders zijn *sterk ondervertegenwoordigd*. Slechts 5,42% van alle bestuurders zijn externe bestuurders. In 15,9% van de Raden van Bestuur zetelt een externe bestuurder. In slechts 2,4% van de bedrijven is dit een vertegenwoordiger van een venture capitalist of investeringsmaatschappij. Bijna de helft van de externe bestuurders is bedrijfsleider

(36%) of manager van een ander bedrijf (10,7%). Externe bestuurders worden meestal voor een periode van 3 jaar (19%) of 6 jaar (55%) aangesteld.

- In totaal *wijzigden 24,8% van de familiebedrijven hun Raad van Bestuur tijdens de laatste 3 jaar*. De belangrijkste redenen om een wijziging door te voeren in de Raad van Bestuur zijn: toetreding kinderen (22,6%), overlijden (17%), wijziging in de aandeelhoudersstructuur (15%) en pensionering (13,2%).
- De *grootte van het bedrijf blijkt een significante invloed te hebben op de samenstelling van de Raad van Bestuur*. Zo wordt een positief verband gevonden tussen de grootte van het bedrijf en de grootte van de Raad van Bestuur. Daarnaast daalt het gemiddeld percentage familiale bestuurders naarmate men met een groter familiebedrijf te maken heeft. Grotere bedrijven hebben meer externe bestuurders in de Raad van Bestuur. Voor de kleinere familiebedrijven is in circa 80% de bedrijfsleider ook de voorzitter van de Raad van Bestuur. In de categorie van de grote ondernemingen is dit nog slechts 50%.

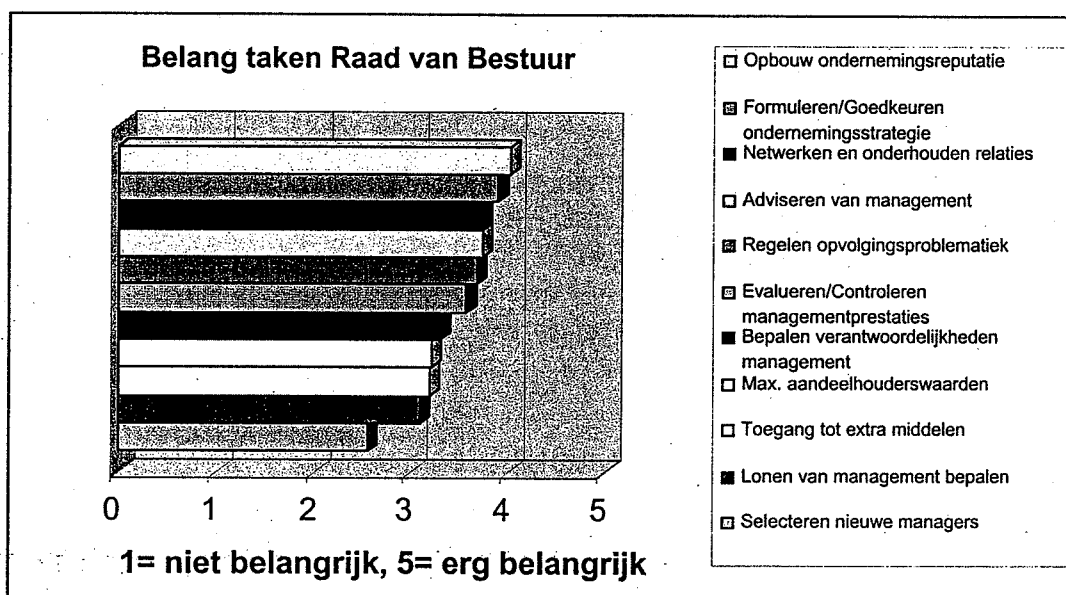


- De *samenstelling van de Raad van Bestuur varieert eveneens naargelang de generatie*. Een familiebedrijf met een latere generatie aan het hoofd telt gemiddeld genomen meer leden in de Raad. Een familiebedrijf met de derde generatie of meer aan het hoofd heeft gemiddeld genomen meer externe bestuurders zonder aandeel in het eigen vermogen.
- Er worden *significante verbanden gevonden tussen het opleidingsniveau van de bedrijfsleider en de samenstelling van de Raad van Bestuur*. Indien de bedrijfsleider een hoger opleidingsniveau heeft (en vooral dan een universitair diploma) zal de Raad van Bestuur meer leden tellen, minder familiale tewerkgestelde bestuurders en meer externe bestuurders zonder aandelen hebben.

- De resultaten suggereren, alhoewel *niet statistisch significant*, dat familiebedrijven met externe bestuurders in het algemeen een licht hogere winstgevendheid bereiken dan bedrijven zonder externe bestuurders.

De taken van de Raden van Bestuur

- De *belangrijkste taken van de Raad van Bestuur zijn de netwerk/PR-functie en de adviesfunctie*. Ook de opvolgingskwestie blijkt een belangrijke taak voor de Raad van Bestuur te zijn. De traditionele controlefunctie wordt als minder belangrijk gepercipieerd omwille van de grote overlap tussen het management en de leden van de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur wordt niet beschouwd als instrument om gemakkelijker toegang te verkrijgen tot extra (eventueel financiële) middelen. De respondenten blijken vrij tevreden te zijn over de taken die uitgevoerd worden in de eigen Raad van Bestuur. Verbeteringen zijn mogelijk voor taken met betrekking tot opvolging en ondersteuning van strategisch beleid.

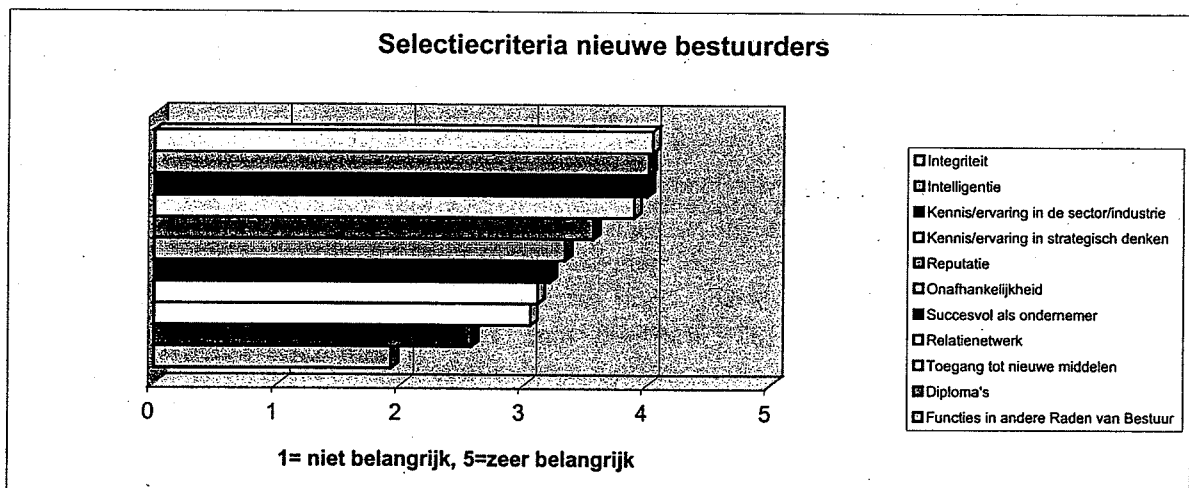


- Wat betreft de *tijdsbesteding van de Raad van Bestuur* blijkt dat veel tijd geïnvesteerd wordt in het “luisteren naar rapporteringen” en “controleren van beslissingen”, alsook in “adviseren van management”. Binnen de activiteit “luisteren en controleren” gaat de meeste tijd naar de bespreking van de financiële resultaten. Binnen de activiteit “bediscussiëren en goedkeuren van beslissingen” en “adviseren met betrekking tot cruciale punten” is de tijdsbesteding primair gericht op de bedrijfsstrategie. Uit de resultaten blijkt ook een beperkte tijdsinvestering in (vooral externe) netwerkactiviteiten.
- De *taken van de Raad van Bestuur kunnen verschillen naargelang de groep van respondenten*. Advies met betrekking tot de strategie is belangrijk in de groeifase van

bedrijven; in de consolidatiefase besteedt de Raad van Bestuur significant meer tijd aan advies met betrekking tot de bedrijfsorganisatie. Significante verschillen worden gevonden naar grootte van het familiebedrijf met betrekking tot het belang van taken en tijdsbesteding in de Raad van Bestuur. In grotere bedrijven wordt de controletaak belangrijker. Eerste generatie ondernemers hechten significant meer belang aan de taak "opbouw ondernemingsreputatie". In industriële bedrijven wordt significant meer tijd besteed door de Raad van Bestuur aan adviseren met betrekking tot toekomstige markten, producten en investeringen dan in andere activiteitsklassen.

De processen binnen de Raden van Bestuur

- De Raden van Bestuur in Vlaamse familiebedrijven *vergaderen gemiddeld (5% afgekapt gemiddelde) 2,91 keer per jaar (mediaan=2). Een vergadering duurt gemiddeld twee uur.* De vergaderfrequentie en duur zijn significant gerelateerd aan de grootte van de onderneming, het aantal leden van de Raad van Bestuur en het feit dat de bedrijfsleider ook voorzitter is van de Raad (CEO-duality). In grotere familiebedrijven en in bedrijven met een groot aantal bestuurders wordt vaker en ook langer vergaderd. In die bedrijven waar de bedrijfsleider tevens de voorzitter is van de Raad van Bestuur wordt er significant minder vergaderd.
- *Papieren Raden van Bestuur* (minder dan twee vergaderingen per jaar of minder dan twee uur vergadertijd per jaar) komen vooral voor in veel micro en kleine ondernemingen. Informeel overleg wordt als belangrijk aangegeven, gezien de overlap tussen het management en de leden van de Raad van Bestuur. De agenda wordt vooral opgesteld door de voorzitter van de Raad of in overleg met andere bestuurders en managers.

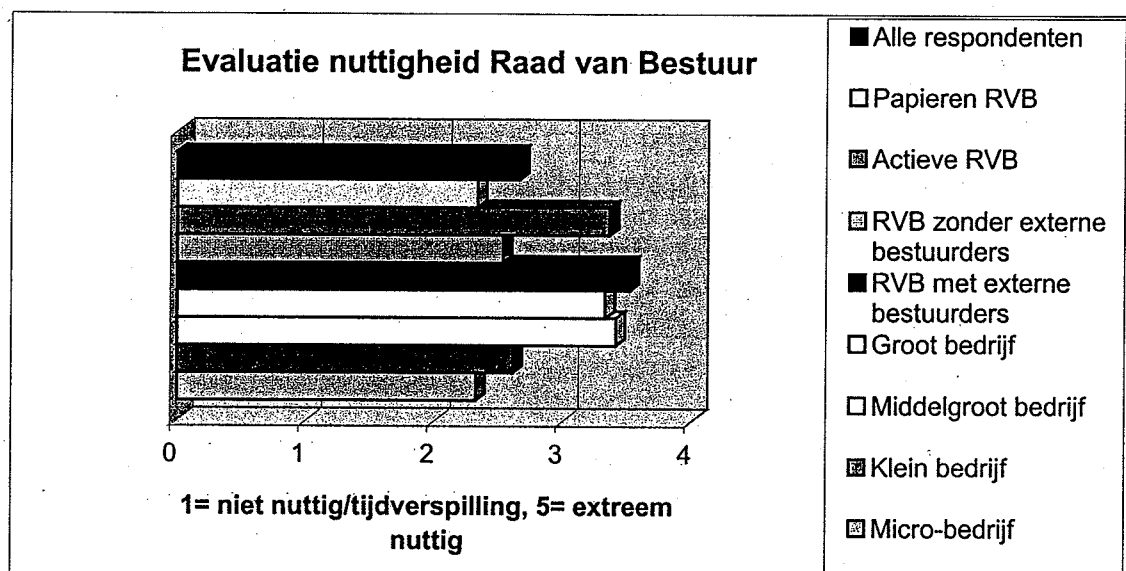


- De *selectie van nieuwe bestuurders* gebeurt voornamelijk via het persoonlijk netwerk van de bestuurders. Persoonlijkheidskenmerken van potentiële bestuurder zijn belangrijker dan kennis of diploma's.

- De *vergoeding van externe bestuurders* per vergadering berekend varieert van 0 tot 2000 euro. Op jaarbasis uitgedrukt bedraagt ze gemiddeld 3292 euro en varieert ze van 0 tot 10000 euro. De vergoeding is significant gerelateerd aan het aantal uren vergadertijd.
- In 64% van de familiebedrijven wordt er geen evaluatie gemaakt van de werking van de Raad van Bestuur en bij minimum 69% van de familiebedrijven gebeurt er geen evaluatie van de individuele bestuurders. De leeftijdslimiet is de belangrijkste reden om het mandaat van een bestuurder te beëindigen.

Globale evaluatie nuttigheid Raad van Bestuur

- In het algemeen evalueren de respondenten de werking van de Raden van Bestuur als *positief indien het een Raad van Bestuur met externe bestuurders en/of het een effectief functionerende Raad betreft*. Te weinig bedrijven beschouwen de Raad van Bestuur als extreem nuttig. De belangrijkste reden blijkt een gebrek aan kennis omtrent de potentiële toegevoegde waarde van de Raad van Bestuur te zijn.



Governance van de familie

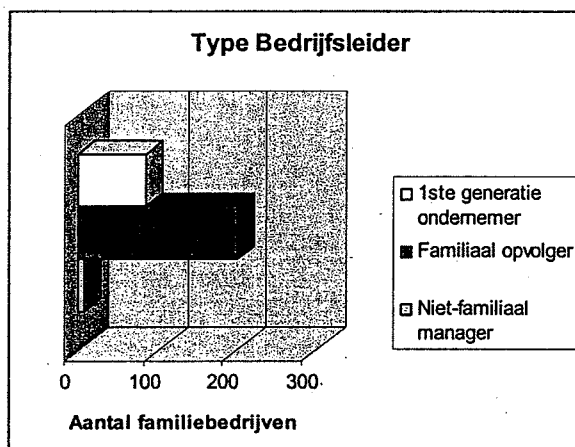
- Wat betreft de governance van de familie zegt **11,3% van de familiebedrijven een familieforum te hebben**. De leden zijn in 45% van deze familiebedrijven 'familieleden die aandelen hebben in de onderneming', in 26% 'familieleden die in het bedrijf tewerkgesteld zijn en over aandelen beschikken' en in 26% 'alle familieleden, zowel werkende als niet-werkende'. Het hebben van een familieforum blijkt voornamelijk samen te hangen met de grootte van het familiebedrijf en het opleidingsniveau van de bedrijfsleider maar niet met de aandeelhoudersstructuur of de familiegeneratie.

- In meer dan de helft van de deze familiebedrijven (53,6%) komt het forum 1 à 2 keer per jaar samen. De belangrijkste *bevoegdheden* zijn 'het regelen van eigendomskwesties', 'het bewaken van de relatie familie-familiebedrijf' en 'het bepalen van de familiale waarden'. De minst belangrijke bevoegdheden zijn 'het organiseren van sociale activiteiten voor de familie', 'de opleiding/training voor familieleden organiseren' en het 'opstellen van een familiaal charter'.
- *6,7% van de familiebedrijven heeft een familiaal charter.* De topics die het meest aan bod komen in het charter zijn: 'waarden van familie en familiebedrijf', 'eigendom van het familiebedrijf', 'leiding van het familiebedrijf'. Topics die weinig aan bod komen in het charter zijn: 'de rol van niet-familieleden in het familiebedrijf', 'carrières in het familiebedrijf' en 'communicatie'. Het hebben van een familiaal charter blijkt voornamelijk samen te hangen met de grootte van het familiebedrijf maar niet met de aandeelhoudersstructuur, de familiegeneratie het opleidingsniveau van de bedrijfsleider.

De bedrijfsleiders, het management en de familie.

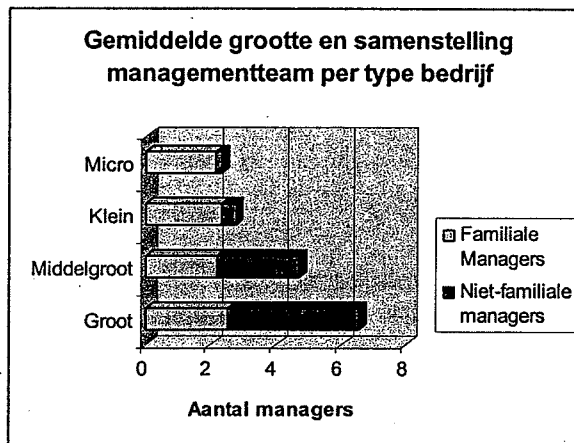
Bedrijfsleider

- De respondenten zijn gemiddeld 47 jaar, meestal van het mannelijk geslacht (90%) en *voornamelijk familiale opvolgers* (68%). Het opleidingsniveau is in 42% van de gevallen lager of middelbaar onderwijs, 24% heeft een HOBU KT diploma, 11% HOBU LT en 23% universitair onderwijs. De bedrijfsleider heeft gemiddeld genomen 16 jaar ervaring in de functie, 20 jaar ervaring in de onderneming en 22 jaar ervaring in dezelfde industrie. Voorafgaand aan de functie van bedrijfsleider wordt vaak ervaring opgedaan in marketing/verkoopfuncties, aankoop/logistiek of productie. 95% van de bedrijfsleiders participeren in de Raad van Bestuur van de eigen onderneming.



Management

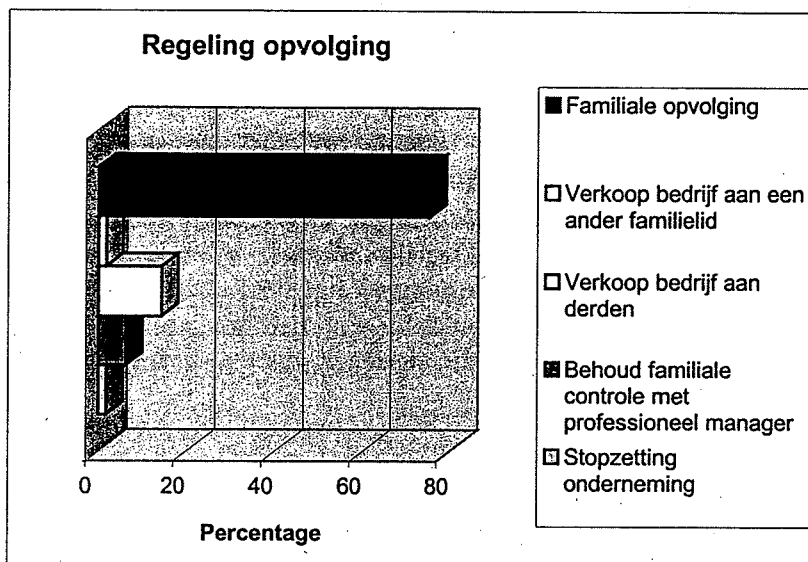
- Het gemiddeld managementteam in familiebedrijven telt 3,16 managers waarvan 2,29 familiale managers. Het aantal managers neemt toe met de grootte van de onderneming. Het *aantal niet-familiale managers neemt toe met de grootte van de onderneming. Het aantal familiale managers blijft quasi gelijk.* In de industrie vinden we gemiddeld genomen het grootste *aantal managers* terug per managementteam. Het percentage *familiale managers* ligt voor deze bedrijfsactiviteit het laagst. In de kleinhandel vinden we gemiddeld genomen het grootste percentage familiale managers terug. Het managementteam verschilt niet naargelang de generatie of groeifase.



- De *dynamiek in samenstelling van het managementteam is niet groot.* 32% van de familiebedrijven voerden tijdens de laatste drie jaren een wijziging door in het managementteam. De belangrijkste redenen om een wijziging door te voeren in het managementteam zijn: (1) Algemene uitbreiding managementteam, (2) Pensionering, (3) Onvoldoende prestaties van een manager, (4) Toetreding kinderen.

Familie

- Slechts 7% van de familiebedrijven uit de steekproef geraakt voorbij de derde generatie. In 23,3% maakt de eerste generatie het bestuur uit, in 50,3% is dit de 2^{de} generatie, in 26,4% is dit de 3^{de} generatie.
- Wat betreft de opvolgingsproblematiek zegt 56,6% van de familiebedrijven *bezig te zijn* met de planning van de opvolging. Voor 26,4% van de familiebedrijven is er een sterke indicatie dat er *een effectief opvolgingsplan is*. Bij deze bedrijven zal in 75% van de gevallen de opvolging gebeuren via familiale opvolging door eigen kinderen, in 14,5% door verkoop van het bedrijf aan derden, in 6,5% door behoud familiale controle doch professionele manager aan het hoofd, in 1,8% door noodgedwongen stopzetting van de activiteiten en in 1,8% door de verkoop van het bedrijf aan een ander familielid. 16% van de familiebedrijven die een effectieve planning hebben zullen geen familiale opvolging meer kennen.



Communicatie familie – management – Raad van Bestuur

- De *overlappending tussen het management en de familie is vrij hoog*. Naargelang de berekende maatstaf is in circa 60 tot 70% van de familiebedrijven de overlappending volledig. De *overlappending tussen de Raad van Bestuur en de familie ligt nog iets hoger*. Naargelang de berekende maatstaf is in circa 60 tot 80% van de familiebedrijven de overlappending volledig.
- In 85% van de familiebedrijven verloopt de *communicatie tussen familie en management informeel*. In slechts 20% van de bedrijven vinden we een formele communicatie via gezamenlijke vergaderingen.
- De *frequentie van de communicatie is vrij hoog*: in 43% dagelijks en in 16% wekelijks. De frequentie van de communicatie blijkt af te nemen naarmate de communicatie een formeler karakter aanneemt.
- De communicatie gebeurt voornamelijk door de bedrijfsleider (37,5%) of alle managers/bestuurders (19,2%) tezamen. Grotere familiebedrijven communiceren gemiddeld genomen op een meer formele wijze. De *topics* die besproken worden tijdens het overleg tussen de familie en management zijn vooral “investeringen en financiële zaken” (47,8%), de “dagelijkse werking van het bedrijf” (33,3%), “het toekomstige beleid” (25,8%), “strategie” (23,2%) en “personeelszaken” (13,8%).
- De *communicatie tussen de familie en de Raad van Bestuur* verloopt in 79,5% van de familiebedrijven informeel. In slechts 17,5% van de bedrijven vinden we een formele communicatie via gezamenlijke vergaderingen. De frequentie van de communicatie is in 31,8% van de gevallen éénmaal per jaar en in 34,8% wekelijks.