

# 100-jarige familiebedrijven

Hun **10**  
lessen voor  
een langdurig  
bestaan

Prof. dr. Johan Lambrecht

## Woord vooraf

Sinds zijn oprichting wil het Instituut voor het Familiebedrijf een *thought leader* zijn inzake de verschillende problematieken, waarmee het familiebedrijf wordt geconfronteerd. De verwerving van *thought leadership* komt echter niet uit de lucht vallen: er zijn stevige fundamenten nodig in de vorm van degelijk wetenschappelijk onderzoek. Over de jaren heen heeft het Instituut voor het Familiebedrijf dan ook aanzienlijke middelen in deze research geïnvesteerd.

De publicatie over honderdjarige familiebedrijven vult onze "*body of knowledge*", zoals het Family Firm Institute zijn knowhow graag noemt, mooi aan. Ik ben ervan overtuigd dat elke familiale ondernemer een moment van herkenning zal beleven, wanneer hij de lessen van onze honderdjarige familiebedrijven leest. Naast herkenning noopt de publicatie ook tot reflectie. Het kan bijvoorbeeld erg interessant zijn om de tien lessen tijdens een familiale vergadering te toetsen aan de situatie van het eigen familiebedrijf. Om er dan de nodige actie- en/of aandachtspunten uit te distilleren. Want in de ogen van het Instituut voor het Familiebedrijf is onderzoek geen luchtftetserij. Het moet degelijk zijn, maar ook relevant voor de praktijk van het familiebedrijf.

Het is niet verwonderlijk dat het Instituut voor het Familiebedrijf ook deze onderzoeksopdracht, naast vele andere, heeft toevertrouwd aan prof. dr. Johan Lambrecht. Zonder twijfel is Johan de Belgische academicus, die het best de wereld van het familiebedrijf kent. Zijn onderzoeken combineren academische degelijkheid met praktische toepasbaarheid, wat niet steeds evident is.

Ik ben ervan overtuigd dat deze publicatie in veel familiebedrijven boeiende stof voor discussie zal opleveren.

*Jozef Lievens*  
Co-gedelegeerd bestuurder Instituut voor  
het Familiebedrijf

## Ten geleide

“*The 100-Year Life. Living and Working in an Age of Longevity*” luidt de titel van een nieuw boek van Linda Gratton en Andrew Scott. Uit dat boek blijkt dat we niet meer raar opkijken als iemand honderd kaarsjes heeft uitgeblazen. Bij bedrijven ligt dat toch nog anders. Het blijft bijzonder wanneer een bedrijf de kaap van honderd jaar overschrijdt. Ondernemingen van meer dan honderd jaar zetten dan ook graag hun leeftijd in de verf. In hun reclamecampagnes pakken ze bijvoorbeeld uit met hun oprichtingsdatum.

Familiebedrijven van meer dan honderd jaar springen nog meer in het oog. Zij zijn in een dubbele opdracht geslaagd: (1) de continuïteit van het bedrijf en (2) het behoud van de familie als aandeelhouder. Het zijn overlevers. Colli (2012) maakt een onderscheid tussen langlevendheid (*longevity*) en overleven (*survival*). Met langlevendheid doelt zij op de leeftijd van een bedrijf, ongeacht wie er de eigenaar van is. Een langlevend bedrijf hoeft dan niet steeds dezelfde eigenaars te hebben. *Survival* definieert Colli als het behoud van controle door dezelfde familie. Zij beschouwt dat als het duidelijkste teken van succes voor een bedrijf en vooral voor een familiebedrijf. Met langlevende familiebedrijven bedoelen we in deze publicatie het lange bestaan van het bedrijf dat al die tijd in handen

van dezelfde eigenaarsfamilie is gebleven.

Het familiebedrijf is van alle tijden. Tot het begin van de negentiende eeuw was het familiebedrijf de standaard ondernemingsvorm in alle sectoren, gaande van kleine ambachtsbedrijven tot grote investeringsbanken (Colli, 2003). Dat veranderde aan het einde van de negentiende eeuw. Vanaf dan werden langlevende familiebedrijven – zeker industriële spelers die groeiden – als achterhaald beschouwd. Volgens Chandler (1977, 1990) waren zij vanaf een bepaalde grootte genoodzaakt om hun familiale mantel af te schudden. Om de expansievereisten het hoofd te kunnen bieden in de moderne economie, dienden zij de controle af te staan aan bekwame externe managers en vervolgens de eigendom over te dragen aan het publiek. Familiaal kapitalisme diende plaats te ruimen voor management-kapitalisme. De eigendomsstructuur van de management-onderneming zou een snellere kapitaalverhoging toelaten dan die van het familiebedrijf.

Volgens sommigen kunnen familiebedrijven bovendien geen lang leven beschoren zijn, omdat ze lijden aan het zogenaamde Buddenbrooks-syndroom (genoemd naar de roman van Thomas Mann). Dat

syndroom staat voor de ondergang van het familiebedrijf in de derde generatie (Stamm en Lubinski, 2011; Lorandini, 2015). Bijna elk land heeft wel een uitdrukking om dat syndroom te typeren. In Mexico wordt er bijvoorbeeld geopperd: ‘Vader-ondernemer, zoon-playboy en kleinzoon-bedelaar.’ In de Verenigde Staten hoor je: ‘*Shirtsleeves to shirtsleeves in three generations.*’ Bij ons luidt de omschrijving: ‘Je hebt de verwerfers, dan de ervers en ten slotte de bedervers.’

De geschiedenis heeft Chandler en de pessimisten ongelijk gegeven. Onderzoek naar de 250 grootste familiebedrijven in de wereld leert bijvoorbeeld dat iets meer dan een derde van hen al honderd jaar bestaat (Casillas en Pastor, 2015). Familiebedrijven van meer dan honderd jaar mogen dan geen uitzondering zijn, er bestaat weinig wetenschappelijk onderzoek naar hun levenswandel. Met deze studie willen we die leemte aanvullen. Onze onderzoeksvraag luidt: “Welke lessen voor een lang leven bieden familiebedrijven van meer dan honderd jaar?” We schrijven bewust “lessen” en niet *best practices*. Dat laatste is een concept dat algemene toepasbaarheid impliceert en kopieergedrag suggereert (Dana en Smyrnios, 2010). Dat staat haaks op het idee dat eigenaarsfamilies hun eigen weg vinden.

Voor het achterhalen van de lessen van honderdjarige familiebedrijven slaan we een brug tussen familiebedrijvenstudies en bedrijfsgeschiedenis. ‘Beide zijn grotendeels in aparte intellectuele silo’s gebleven. Tussen de domeinen van bedrijfshistorici en familiebedrijvenonderzoekers bestaat er een niemandsland dat vruchtbaar kan worden ontgonnen’ (Colli, Howorth en Rose, 2013, p. 843 en p. 847). Die ontginning komt tot uiting in de werkwijze voor dit onderzoek. Volgende bronnen werden aangewend:

- ◆ Wetenschappelijke artikels uit bedrijfshistorische en bedrijfskundige tijdschriften.
- ◆ Boeken
- ◆ Lijvige biografieën van familiebedrijven van meer dan honderd jaar oud.
- ◆ Eigen praktijkgevallen: Bekaert (°1880, actief in staalraadtransformatie en coatingtechnologieën), Maison Dandoy (°1829, koekjesproducent), Van de Velde (°1919, lingeerie-producent) en Willemen (°negentiende eeuw, bouwgroep). Bij elk van die praktijkgevallen interviewden we een familielid dat zeer goed vertrouwd is met de geschiedenis van het bedrijf en van de eigenaarsfamilie.

Aan de gesprekspartner legden we onze onderzoeksvraag voor, waarna die ronduit begon te vertellen over de kroniek van zijn familiebedrijf. We hanteerden de narratieve of verhaalmethode.

We hebben ook oog voor bekende familiebedrijven die geen honderd jaar zijn geworden. Zo vermijden we dat enkel de “winnaars” (honderdjarige familiebedrijven) met elkaar worden verbonden, wat een methodologische valkuil is (Rosenzweig, 2007).

De bronnen hebben geleid tot tien lessen, die hierna uit de doeken worden gedaan. We eindigen met een samenvattende tabel, die een verklarend model vormt voor langlevende familiebedrijven.

Ten slotte richten we een woord van oprechte dank tot iedereen die ons met raad en daad heeft bijgestaan. Een aantal personen noemen we graag bij naam. Zonder hen was dit onderzoek niet mogelijk geweest.

In de persoon van Jozef Lievens en Patrick De Schutter danken we het Instituut voor het Familiebedrijf voor de opdracht en de financiering ervan. Het is hun verdienste dat er dankzij de studie eindelijk honderdjarige familiebedrijven onder de loep worden genomen. Ook dank aan dr. Bart Henssen en dr. Anneleen Arnout voor hun input en opbouwende kritische reflecties. We vermelden tevens de geïnterviewde getuigen van de vier bestudeerde familiebedrijven: Baudouin Velge (Bekaert), Alexandre Helson (Maison Dandoy), Herman Van de Velde (Van de Velde) en Johan Willemen (Willemen). Zij maakten tijd vrij om leerrijke lessen over “hun” familiebedrijf met ons te delen. Zonder hun input was er geen output. Mag dit onderzoeksrapport bijdragen tot langlevende familiebedrijven als dat tenminste de expliciete doelstelling van hun familiale aandeelhouders is.

*Prof. dr. Johan Lambrecht  
Brussel, oktober 2016*

## 1. Familiale continuïteit als doel

### *‘Voir loin, agir près’ (APM)*

#### Het dynastieke motief

Onderzoek naar wat familiebedrijven succesvol maakt, leert dat zij het voortbestaan van het bedrijf als de belangrijkste maatstaf voor succes aanduiden (Lambrecht en Broekaert, 2011). Omvang van de winst wordt pas op de vierde plaats gezet, na klantenloyaliteit en medewerkersloyaliteit. Volgens Chua, Chrisman en Sharma (1999) ambieert een typisch familiebedrijf een langdurig bestaan voor het bedrijf. Daartoe willen eigenaarsfamilies de eigendom van het bedrijf zelf in handen houden. Bij familiebedrijven van meer dan een eeuw oud maakt de voortzetting van het bedrijf via familiale controle of familiale verankering de eigenaarsvisie uit. Eigenaarsfamilies zijn dus niet enkel bekommerd om financieel rendement, maar ook en vooral om hun socio-emotionele vermogen (*socio-emotional wealth*) via het bedrijf (Gómez-Meía, Takács Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson en Moyano-Fuentes, 2007). Socio-emotioneel vermogen verwijst naar de niet-financiële aspecten van het bedrijf die beantwoorden aan de gevoelsbehoeften van de familie,

zoals identiteit, de mogelijkheid om familiale invloed uit te oefenen en de voortzetting van de familiedynastie.

Omwille van dat socio-emotionele vermogen hechten familiebedrijven veel belang aan het behoud van familiale controle. Dat leert bijvoorbeeld de geschiedenis van La Rinascente (°1865), een Italiaanse keten van grootwarenhuizen (Colli, 2012). In de jaren vijftig liet de CEO Aldo Borletti de kans om het familiebedrijf uit te breiden links liggen. Die uitbreiding kon gebeuren via een fusie met een andere Italiaanse keten van warenhuizen. Het verlies van familiale controle door die fusie kon voor Aldo Borletti niet door de beugel. Hij schreef in zijn dagboek dat het opgeven van het bedrijf dat al generaties lang eigendom was van de familie zijn grootste persoonlijke falen zou zijn.

Ook voor onze praktijkgevallen is het voortbestaan van het familiebedrijf de eerste prioriteit. Alexandre Helson van Maison Dandoy verwijst naar de drang bij vorige generaties

om het bedrijf door te geven aan de volgende generatie. Van Jean Rombouts, zijn grootvader, herinnert hij zich de geveleugelde woorden: 'Ik heb het bedrijf voor een symbolische frank gekregen; ik zal het voor een symbolische euro doorgeven.' Verder werd en wordt er volgens Alexandre Helson weinig over geld gesproken. Niemand in Maison Dandoy ziet het bedrijf als een financiële entiteit. Er zijn nooit aandeelhouders geweest die hunkerden naar dividenden en winstmaximalisatie. Daarom heeft Maison Dandoy er altijd bewust voor gekozen om zonder externe kapitaalverschaffers te werken. Dat kan weliswaar op lange termijn de groei van het bedrijf afremmen, maar voor Alexandre Helson is die financiële onafhankelijkheid een niet te versmaden luxe. Ook bij Willemen uit het belang van familiale controle zich in een weigerachtige houding tegenover externe aandeelhouders. Johan Willemen wil geen extern geld

## Langetermijngerichtheid

De familiebedrijven die de voortzetting van het bedrijf via familiale controle als eigenaarsvisie hebben, blijken meer op de lange termijn gericht te zijn (Lumpkin en Brigham, 2011). Wat betekent "lange termijn"? Het Amerikaanse Cargill (°1865) drukt de tijd uit in decennia (Miller en Le Breton-Miller, 2005).

in het bedrijf, omdat hij dan een deel van de controle zou verliezen: 'De controle afgeven om sneller te groeien, zie ik niet zitten. Laat de volgende generatie ook maar iets doen.' Miller en Le Breton-Miller (2005) schrijven het succesvol overleven van familiebedrijven onder meer toe aan hun onafhankelijkheid van externe aandeelhouders. Voor die laatsten is het bedrijf soms veeleer een financieel product dat snel moet renderen.

De terughoudendheid tegenover externe kapitaalverschaffers betekent echter niet dat langlevende familiebedrijven bij de pakken blijven zitten. Zo vindt de jongste generatie bij Maison Dandoy dat het bedrijf zich moet professionaliseren met het oog op groei en langdurig overleven. Alexandre Helson verduidelijkt: 'We voelen niet de behoefte om statisch te zijn.' Johan Willemen benadrukt de proactieve, ondernemende houding van "zijn" familiebedrijf.

Ze wachten er geduldig af tot hun investeringen vruchten opleveren. Investeringen in nieuwe machines in de vroege jaren zestig leidden bij Cargill pas tien jaar later tot echte grote opbrengsten.

Volgens Lumpkin en Brigham (2011) bestaat langetermijngerichtheid

uit een combinatie van toekomstgerichtheid, continuïteit en volharding. Toekomstgerichtheid gaat over de verwachting dat beslissingen in de toekomst zullen lonen. Continuïteit staat voor het inzetten van verworvenheden uit het verleden voor de toekomst. Volharding slaat op het aannemen van een houding van discipline, geduld en hard werken, zodat het verleden in de toekomst effect sorteert. Zo verwijst Joyce Mitman Welken van de zesde generatie van het Amerikaanse familiebedrijf Bixler's Jewelers (°1785) graag naar het familiegevoel van volharding en trots om het bedrijf te behouden (O'Hara, 2004, p. 283).

Langetermijngerichtheid wordt vaak geassocieerd met *stewardship* in bedrijven. *Stewardship* typeert het gedrag van bedrijfsleiders die het bedrijf als een goede huisvader willen beheren om het in een verbeterde vorm over te dragen. Familiebedrijven zouden unieke kenmerken van *stewardship* hebben (Miller, Le Breton-Miller en Scholnick, 2008). Zo koesterde Herman Van de Velde altijd de ambitie om het familiebedrijf sterker en groter achter te laten dan toen zijn generatie het had gekregen. Als Van de Velde in onveranderde vorm was doorgegeven, had hij dat als een mislukking beschouwd. Volgens Alexandre Helson leidde zijn vader Maison Dandoy als een echte *bon père de famille*.

Bij familiebedrijven uit *stewardship* zich in een grote toewijding aan het langdurig overleven van het bedrijf, wat Miller en Le Breton-Miller (2005) continuïteit (*continuity*) noemen. Die toewijding gaat vaak gepaard met een sterke gemeenschapscultuur in het bedrijf (*community*) en met het uitbouwen van hechte relaties met klanten en andere externe partners (*connection*). Laten we even dieper ingaan op die gemeenschapscultuur, omdat dit zo typisch is voor langlevende familiebedrijven. Volgens François Michelin, van het gelijknamige Franse familiebedrijf (°1889), is het logisch dat een bedrijf gericht op kortetermijnwinst zijn medewerkers probeert uit te buiten: 'Maar voor een bedrijf gericht op de lange termijn geldt dat hoe meer het in zijn mensen investeert, hoe meer het daar de vruchten van plukt' (Miller en Le Breton-Miller, 2005, p. 42). Elmer Nordstrom, lid van de tweede generatie van de gelijknamige Amerikaanse warenhuisketen (°1901), heeft dezelfde opvatting: 'Sommige bedrijven vragen loyaliteit van hun medewerkers, maar wij voelen dat loyaliteit eerst van ons naar hen moet komen' (Miller en Le Breton-Miller, 2005, p. 98).

Een van de meest sprekende voorbeelden van die sterke gemeenschapscultuur in langlevende familiebedrijven is Hallmark (°1910). Dat Amerikaanse familiebedrijf van

wenskaarten lijkt soms meer op een energieke vrijwilligersorganisatie dan op een winstgevend bedrijf. Het personeel bestaat er uit gemotiveerde aanhangers (Miller en Le Breton-Miller, 2005, p. 38). De waarden van de eigenaarsfamilie-Hall sijpelen door in het bedrijf. Zo is het ideaal van familieharmonie niet alleen terug te vinden in zijn wenskaarten, maar ook in zijn arbeidsvoorwaarden. Jonge moeders worden bij Hallmark extra ondersteund. Het voorziet in kinderopvang en een liefdadigheidsprogramma voor hulpbehoevende families. Ook in de aanwerving van personeel houdt Hallmark rekening met de bedrijfscultuur. De familie-Hall is bijvoorbeeld nog steeds zelf aanwezig bij sollicitatiegesprekken en selecteert onder meer op basis van de vooropgestelde waarden.

Die sterke gemeenschapscultuur in familiebedrijven komt eveneens tot uiting in de loyaliteit tegenover het personeel. Dat is nog eens duidelijk aangetoond in een studie van het Instituut voor het Familiebedrijf en Hudson (2016). Uit dat onderzoek blijkt dat de vaste verloning in familiebedrijven weliswaar gemiddeld twintig procent lager ligt dan die in niet-familiebedrijven, maar dat medewerkers in familiebedrijven loyaler zijn. Ook onze onderzochte familiebedrijven bouwen duurzame relaties uit met hun personeel.

Zowel Johan Willemen als Alexandre Helson verwijst naar de (soms te) grote loyaliteit tegenover het personeel. Johan Willemen vindt het nog steeds moeilijk om medewerkers die niet langer voldoen zelf aan de deur te zetten. In beroepsorganisaties ervaart hij dat hij er veel langer dan collega's over doet om afscheid te nemen van dergelijke medewerkers. Nochtans is hij ervan overtuigd dat het voor het bedrijf en het personeelslid in kwestie beter is om de overeenkomst sneller te beëindigen, maar dat strookt niet met de bedrijfscultuur. Hoewel Johan Willemen zijn medewerkers uitdrukkelijk niet als familie beschouwt, meent hij dat de verhouding met hen vriendschappelijker is dan in de meeste niet-familiebedrijven: 'Zo iets verbreek je niet graag. We houden de anciënniteit van medewerkers goed bij. Diegenen met tien, vijftien en twintig jaar dienst worden in de bloemetjes gezet. Dat inspireert ook andere goede werkkrachten en vermijdt dat ze weglopen.' Ook bij Maison Dandoy, waar carrières van veertig jaar of meer geen uitzondering zijn, krijgen medewerkers een tweede en zelfs derde kans. Net zoals Johan Willemen wil Alexandre Helson soms wat strenger optreden, maar andermaal is dat niet de bedrijfscultuur. Hij beseft evenzeer dat goede relaties ervoor zorgen dat mensen zich harder inspannen en langer in dienst blijven. Voor Alexandre Helson lijkt Maison Dandoy wel één grote familie.

## Korte, middellange en lange termijn verzoenen

Om de gevaren van een te eenzijdige langetermijngerichtheid te vermijden, pleiten Miller en Le Breton-Miller (2011) voor "multitemporaliteit" of het verzoenen van de uitdagingen op korte, middellange en lange termijn. Om morgen en overmorgen te kunnen halen, moet een bedrijf eerst vandaag zien te overleven. Een duurzaam beleid op lange termijn is met andere woorden alleen mogelijk als dat beleid geen te grote aanslag pleegt op de korte- en middellangetermijnsituatie en gepast reageert op onverwachte uitdagingen en mogelijkheden. Johan Willemen haalt het belang van "multitemporaliteit" aan: 'Ik kan heel lang nadenken over de lange termijn en daarom besluiten om risicovolle zaken links te laten liggen. Maar dan zit ik misschien zonder werk op korte termijn. Zonder succes op korte termijn gaat er op lange termijn niet veel gebeuren. In een familiebedrijf zal de lange termijn door de CEO wel altijd in de gaten worden gehouden. In het financieel beleid ligt de focus wel meer op de korte termijn. Overleven is geen kwestie van winst maken, maar van liquiditeit. Elk bedrijf moet zich even hard inspannen op de korte termijn.'

Voor Miller en Le Breton-Miller (2011) is "multitemporaliteit" ook een kenmerk van *mindful stewardship*. Familiebedrijven zouden zich beter lenen voor "multitemporaliteit" dan

niet-familiebedrijven. Zo ervaren familiebedrijven meestal minder kortetermijndruk van externe aandeelhouders. Daarnaast vergemakkelijken de langere carrières van familiale bedrijfsleiders het ontvouwen van een plan op korte, middellange en lange termijn. Ze hebben vaak ook doelen met verschillende tijdshorizonten. Hoe kan "multitemporaliteit" tot stand worden gebracht? Miller en Le Breton-Miller (2011) halen strategie en organisatie aan. Strategie is het aanhouden van een unieke richting op lange termijn. De strategie moet natuurlijk elke dag worden gerealiseerd. De Fransen verwoorden dat mooi als '*Voir loin, agir près.*' Inzake organisatie draagt een vlakke en informele structuur bij tot het flexibel reageren op veranderende omstandigheden. Medewerkers zijn in een dergelijke structuur breder georiënteerd en daardoor op een flexibele manier inzetbaar. Bovendien gaat een informele structuur vaak gepaard met een familiale sfeer en een cultuur van investeren in de opleiding en competenties van medewerkers. Alexandre Helson vertelt over medewerkers die destijds zonder diploma zijn aangeworven door Maison Dandoy. Ze kregen de kans om in het bedrijf te groeien.

Voor Sharma en Salvato (2013) geeft die combinatie van strategie en flexibiliteit blijk van de *essence*-benadering voor zowel de familie als het bedrijf. De *essence*-benadering onderscheidt zich van de *components-of-involvement*-aanpak. De *components-of-involvement*-benadering definieert een familiebedrijf louter op basis van de mate en de aard van de familiale betrokkenheid in het bedrijf. De *essence*-benadering daarentegen aanziet familiale betrokkenheid in het bedrijf als een noodzakelijke maar

geen voldoende voorwaarde om een familiebedrijf te definiëren. In de *essence*-benadering moet de familiale betrokkenheid in het bedrijf gepaard gaan met een specifiek gedrag, zoals de continuïteit van het bedrijf via familiale controle. Sharma en Salvato (2013) stellen dat familiebedrijven die zich hoofdzakelijk laten leiden door de *essence*-benadering voor de familie en voor het bedrijf meer kans hebben op een lang leven dan andere familiebedrijven.

## 2. Voortbouwen op het verleden

*‘Whether we’re searching for new dreams or rediscovering old ones, we can’t move forward without looking to the past. It’s the only place where the abstract becomes concrete’*

(Rutger Bregman)

Een tweede les is het trekken van draden naar het verleden voor het spinnen van de toekomst. Antoon Bekaert, lid van de derde generatie van het gelijknamige Belgische familiebedrijf, lichtte die les toe in zijn nieuwjaarstoespraak in 1980. Die stond toen in het teken van honderd jaar Bekaert: ‘Ik wil uit dit rijke verleden de meest treffende elementen in herinnering brengen die ons wellicht ook voor de komende jaren en decennia kunnen inspireren (...). Zeer sterk samenvattend haal ik uit het verleden volgende basiselementen van het Bekaert-succes: de streekgebondenheid,

de blik naar buiten, de technische productspecialisatie, kwaliteitszorg en dienstbetoon, wederzijds vertrouwen van leiding en medewerkers en verantwoordelijkheidsgevoel van de leiding voor de gemeenschap. Zo te zien is dit de beloftevolle nalatenschap waarmede wij, en de na ons komende generaties, de toekomst van Bekaert-Zwevegem en de groep kunnen veiligstellen en bevorderen’ (Kymper, 1980, p. 441 en p. 443). Uit dat citaat van Antoon Bekaert blijkt het belang van continuïteit, één van de onderdelen van langetermijngerichtheid (Lumpkin en Brigham, 2011).

### Het verleden als gids

Bij sommige eigenaarsfamilies behoren continu respect voor traditie en gehoorzaamheid aan oude gewoonten tot de familiewaarden. Maison Dandoy is daar een sprekend voorbeeld van. De speculaas wordt er nog steeds op hout gebakken en de peperkoek wordt er nog altijd met de hand gedraaid.

Die traditie weerspiegelt zich in het cliënteel. Klanten die destijds van hun ouders speculaas van Maison Dandoy kregen met Sinterklaas komen die er nu voor hun eigen kinderen kopen.

Zelfs als het bedrijf wordt heruitgevonden, blijkt het verleden

onmisbaar te zijn. Dat leert John Brooke & Sons, gesticht in 1541 (O'Hara, 2004). Gedurende eeuwen was dat Britse familiebedrijf een leidende textielproducent. Door de teloorgang van de textielnijverheid zag het zich evenwel genoodzaakt om het roer volledig om te gooien. De textielactiviteit werd er stopgezet en uit de oude textiel fabrieken verrees een incubatiecentrum. Het familiebedrijf geeft de gemeenschap

## Het verleden voor vernieuwing

Voortbouwen op het verleden mag er echter niet toe leiden dat de familie de gevangene wordt van dat verleden. Daar viel Edward Brooke in de veertiende generatie ten prooi aan. Hij had zich te lang vastgekluisd aan de zieltogende textielactiviteit, wat het familiebedrijf bijna fataal werd. Ook de Amerikaanse brouwerij Adolphe Coors Company (°1873) liet zich verblinden door het succesvolle verleden. Na honderd succesvolle jaren kwam het in de jaren zeventig in grote problemen. Het had zijn reputatie te danken aan de opgebouwde kwaliteit van zijn bier. De toenmalige CEO Bill Coors was er dan ook heilig van overtuigd dat die kwaliteit volstond om de concurrentie het hoofd te bieden. Hij zag totaal het nut niet in van reclamecampagnes: 'Niemand zal beslissen welk bier hij gaat drinken op basis van de sterkte van een dertig seconden durende

“oude” gebouwen om in de huidige behoeften te voorzien. John Brooke & Sons borduurt nog op een andere manier voort op het verleden. Zoals de familie-Brooke vroeger bekend stond voor de kwaliteit van haar geproduceerde kledij, richt haar incubatiecentrum zich op het hogere marktsegment. Dat komt onder meer tot uiting in de hoogkwalitatieve kantoren.

reclame. Ik ga de wijze waarop mijn grootvader en vader zaken deden dan ook niet verloochenen, zeker niet omdat een stelletje sigarettenmensen heeft beslist om bier te brouwen' (Miller en Le Breton-Miller, 2005, pp. 190-191). Helaas voor Adolphe Coors Company was een kwaliteitsvol product niet voldoende in tijden van stevige concurrentie. In 2005 fuseerde het met de Canadese familie brouwer Molson.

Benedikt von Poschinger van de gelijknamige Duitse glasproducent, opgericht in 1568, verwoordt zeer mooi de betekenis van traditie: 'Traditie is niet het bewaren van de assen, maar veeleer het doorgeven van het vuur' (O'Hara, 2004, p. 85). Onze praktijkgevallen zijn zich bewust van die betekenis. Zo heeft Maison Dandoy haar merk nieuw leven ingeblazen. Het merk was te veel in de traditie blijven

steken. Alexandre Helson zegt over die herpositionering van het merk: 'Uit de traditie komen mooie waarden, maar het moet leven. Het bedrijf moet in het "nu" functioneren, waar het hedendaagse een tegenwicht biedt voor de traditie.' Ook Van de Velde onderging een gedaanteverwisseling. In de derde generatie evolueerde het van een fabrikant van klassieke functionele producten naar een modebedrijf met een merkenbeleid.

De Hénokiens bewijzen dat traditie en innovatie hand in hand kunnen gaan. Het zijn familiebedrijven van minstens tweehonderd jaar oud die zich hebben verenigd in de internationale associatie van de Hénokiens. Hun producten en diensten kenmerken zich door de versmelting van voorvaderlijke knowhow met technologie. We geven even het woord aan de Italiaanse Hénokien Garbellotto (°1775), producent van tonnen en vaten: 'Voor ons vormt traditie een gids voor onderzoek en innovatie. Het bewijs daarvan is dat wij doorheen de tijd en dankzij de technologie de techniek van het maken van vaten hebben weten te verbeteren, zonder onze traditie overboord te gooien' (Richomme-Huet en d'Andria, 2012, p. 34).

Ook Antoon Bekaert maakt het belang van het verleden voor vernieuwingen duidelijk. In het jaarverslag van Bekaert in 1978 schreef hij: 'Ook bij het streven naar vernieuwingen zal de som van

sterke steunpunten, nagelaten door de generaties die ons zijn voorgedaan, een springplank zijn voor toekomstige aanpassingen' (Kymper, 1980, p. 221). In dat jaarverslag haalde hij vier steunpunten of stempels aan: (1) arbeidsijver en technologische kunde, (2) sociale bereidheid, gegrondvest op de verantwoordelijkheid van de onderneming, tegenover de gemeenschap van personen waaruit zij bestaat en tegenover de ruimere omgeving waarin zij werkt, (3) familiaal verband en (4) gedegen koopmanschap. Renzo Salvadori, stichter van het Italiaanse Stipula dat pennen fabriceert, gebruikt volgende metafoor voor de symbiose tussen het verleden en het hedendaagse: 'Stipula heeft twee zielen: de ziel van grootvader en de ziel van kleinkind. Het kleinkind staat voor technologie en drukt dynamisme en de drang om vooruit te gaan uit; de grootvader staat voor traditie en moet de onstuimigheid van het kleinkind temperen.' Miller en Le Breton-Miller (2005) stelden in hun zoektocht naar het geheim van het lang leven van grote familiebedrijven eveneens vast dat die niet bang zijn om te vernieuwen. Het Amerikaanse glasvezelbedrijf Corning (°1851) begaf zich bijvoorbeeld eind jaren tachtig in nieuwe sectoren om innovatief te kunnen blijven. Het Franse Michelin ruilde na de Tweede Wereldoorlog de productie van traditionele banden in voor een nieuwe radiaal-design (Miller en Le Breton-Miller, 2005, p. 137).



Ten slotte betekent het koesteren van het verleden ook leren uit mislukkingen. Dat is een van de troeven van het Nederlandse familiebedrijf Van Eeghen International (°1662, vooral actief in handel van

## Het familiebedrijf als familiehuis

Het respect voor de voorvaders en voor het verleden getuigt van toewijding aan de familie, wat zich in het bedrijf weerspiegelt. Paola Pelino van de zevende generatie van de gelijknamige Italiaanse suikerbonenproducent, gesticht in 1783, zegt daarover: 'Je moet geloven in familie-eenheid. Generaties moeten het werk van hun voorgangers respecteren' (O'Hara, 2004, p. 263). Haar moeder voegt eraan toe: 'Dit is een zeer, zeer traditionele familie en voor geen geld van de wereld zal het die traditie prijsgeven. Nooit, nooit, absoluut nooit.' Neef Mario vervolledigt: 'Het familiebedrijf hier is als een familiehuis.' Het woord "huis" is niet toevallig gekozen. Het heeft een diepgaande betekenis, omdat het de passie voor continuïteit weergeeft. We vinden dat terug bij het Japanse Kongō Gumi dat in 578 werd opgericht en tot 2006 wellicht het oudste familiebedrijf ter wereld was<sup>1</sup>.

levensmiddelen) (O'Hara, 2004). De Van Eeghens munten uit in het voortbouwen op en leren uit risicovolle ondernemingen, ook wanneer die uiteindelijk niet goed zijn afgelopen.

De Kongō-familie draagt het Japanse idee van de ie, wat staat voor "huis", in haar vaandel omdat ze de continuïteit van het bedrijf het belangrijkste vindt. De term "huis" drukt eveneens uit dat het familiebedrijf een volwaardig systeem moet zijn, dat streeft naar evenwicht tussen het individuele familielid, de familie en het bedrijf (Lievens en Lambrecht, 2007; Lambrecht en Pirnay, 2009). Masakazu Kongō van de veertigste generatie legt uit: 'Het behoud van een balans is belangrijk. Als de familie in goede vorm is, dan pakt het bedrijf dat op. Als het bedrijf in goede vorm is, dan pakt de familie dat op. Het is zoals twee wielen die samengaan' (O'Hara, 2004, p. 11). Ermenegildo Zegna, die in 1910 het gelijknamige Italiaanse kledingbedrijf stichtte, had een gelijkaardig opvatting: 'Een grootse familie maakt een groots bedrijf. Een groots bedrijf maakt een grootse familie.' De familie-Zegna predikt nog steeds de filosofie van de stichter, zoals uit de woorden van Anna Zegna blijkt: 'Mocht hij zijn honderdjarige merk nu zien, zou hij trots zijn, denk ik.

Voorals hij merkt hoe we zijn bedrijf, zijn filosofie en filantropie voortzetten. Als ik een beslissing moet nemen, denk ik wel eens: hoe zou Ermenegildo dat aanpakken? De oplossing ligt dan meestal voor de hand.'

Ook Maison Dandoy ademt een familiehuis. Zowel in de bedrijfsnaam als in het bedrijfslogo staat "huis" centraal. In haar promotekst lezen we: 'Alles wordt in het Huis Dandoy geproduceerd precies zoals onze overoverovergrootvader dat meer dan 186 jaar geleden al deed.' Alexandre Helson ziet het bedrijf dan ook als een uitgebreide familie. Zoals Paola Pelino vindt hij dat de erfenis van de familie moet worden gerespecteerd. Hij is zich terdege bewust van de draagwijdte van die unieke erfenis: 'Je wil niet diegene zijn die het slecht heeft beheerd.'

Verder impliceert het langlevende familiebedrijf als familiehuis dat de reputatie van individu, familie en bedrijf innig met elkaar zijn verstrengeld. Dat blijkt uit het objectief van François de Wendel, lid van de vierde generatie van de Franse ondernemersfamilie: 'Een erfenis op een goede basis vestigen en een goede reputatie nalaten voor mijn kinderen als het beste van alle erfenissen' (James, 2006, p. 62). In onze bestudeerde familiebedrijven stoelt die reputatie op kwaliteit, die teruggaat tot het vakmanschap van de vorige generaties. Doordat de bedrijfsnaam in familiebedrijven vaak de familienaam is, straalt de kwaliteit van de aangeboden producten en diensten af op de familie.

1. In 2006 werd Kongō Gumi overgenomen door Takamatsu Construction Group, waarvan het een dochter is.

### 3. Openstaan voor externen

*‘Professionalization – that is, the increasingly diffuse employment of professional managers in key positions alongside family members and owners – is probably the most significant and celebrated outcome of the cultural transition in the variegated world of family firms’*

(Paloma Fernández Pérez en Andrea Colli)

#### Binnenhalen van externe managers

Een proactieve praktijk in eeuwenoude familiebedrijven is het binnenhalen van externe managers. Zij willen zich niet bezondigen aan het geloof dat enkel familieleden weten wat het beste is voor het bedrijf. Pure trots heeft al veel familiale eigenaars verhinderd om tijdig de luiken van het familiebedrijf open te gooien. Het tijdig binnenhalen van niet-familiale of externe managers wordt als het ultieme teken beschouwd van de bereidheid van de familie om haar ego in het belang van het bedrijf opzij te zetten (O’Hara, 2004). “Tijdig” wil zeggen wanneer het bedrijf op een kantelpunt staat. Zo lijfde het Britse familiale bouwbedrijf R. Durtnell & Sons (°1591) zijn eerste externe manager in toen het zich in 1911 op het groeipad begaf (O’Hara, 2004). De Italiaanse Agnelli-familie van de Fiat Group (°1899) trok de externe manager Cesare Romiti aan toen de auto-industrie in

de jaren zeventig gemengde resultaten opleverde (Landes, 2007). Hij was een briljante, vindingrijke en kundige buitenstaander die het familiebedrijf leidde zonder het proberen over te nemen. Ook de Franse autofamilie-Peugeot (°1810) deed een beroep op buitenstaanders. Toen Peugeot in de jaren dertig moderniseerde en in een groot machinaal programma investeerde, werd de ingenieur Maurice Jordan aan boord gehaald. Verschillende onderzoekers onderstrepen dat het overleven als familiebedrijf verband houdt met de bereidheid om externe managers aan te werven (Colli, 2003; Fellman, 2013; Sharma en Salvato, 2013).

De Amerikaanse reus Cargill schrijft zijn groei en bloei voor een belangrijk stuk toe aan het werken met externe managers (MacMillan, 1998).

Eind jaren twintig begon het met het rekruteren en intern trainen van pas afgestudeerde managementkandidaten. Ze werden gevormd voor posities met grotere verantwoordelijkheid, evenredig met hun toenemende ervaring. Cargill zweert bij de praktijk van interne promotie en dus van “interne externen”. In plaats van managers van buiten het bedrijf aan te trekken voor het invullen van managementnaden in een divisie zoekt Cargill het talent in andere divisies. Dat talent wordt dan getransfereerd en indien nodig herschoold. Die praktijk geeft Cargill twee voordelen: (1) een managementkader met rijke ervaring in de steeds breder wordende waaier van activiteiten van Cargill en (2) zeer loyale managers. Historisch onderzoek naar lange overlevenden onder grote Spaanse en Zwitserse familiebedrijven wijst evenzeer uit dat zij zeer gedreven zijn in het selecteren van de meest bekwame managers binnen en buiten de familie (Colli, 2012). Zij hebben zich getransformeerd van gesloten naar open familiebedrijven.

Ook onze praktijkgevallen waren snel doordrongen van het belang van bekwame externe medewerkers. De Bekaert-familie zag van bij de start heil in externen. Stichter Leo Leander Bekaert trok mensen aan die hem kennis en ervaring konden bijbrengen. Zijn zoon Leon Antoon Bekaert beseftte het belang van voldoende

bewegingsvrijheid voor externe managers: ‘Ik maak bezwaar tegen de overdreven voogdij van beheerders op de verantwoordelijke belast met de dagelijkse leiding. Deze heeft behoefte aan verregaande onafhankelijkheid. Anders kan hij niet met voldoende gezag en in een geest van vruchtbare samenwerking het contact behouden met allen, die hem in de onderneming omringen. Het is volkomen verkeerd wanneer de patroon aan de arbeiders en bedienden, voor een gerezen probleem, moet verklaren dat hij de aangelegenheid met de raad van beheer zal behandelen. Voor mij is de rol van CEO beduidend meer dan deze van mandataris van de raad van beheer en van de algemene vergadering van aandeelhouders. Wie belast is met de praktische bewindvoering neemt een belangrijke plaats in. Ik maak hierbij een onderscheid tussen de kapitaalverschaffer en de eigenlijke ondernemer. De ondernemer is in de privéonderneming niet noodzakelijkerwijze degene die kapitaal inbrengt. Noch degene die technische vaardigheid bezit, noch degene die arbeidsprestaties levert. Hieruit spruit logischerwijs voort dat de ondernemer als zodanig geen eigenaar is van het kapitaal, de gebouwen of de uitrusting. Wel behoort hem toe wat hij zelf creëert, namelijk het ondernemen. Het ondernemen is het harmonisch samenstellen en inrichten van alle

economische factoren die bijdragen tot het realiseren van bepaalde activiteiten. Dit heeft een eigen economische waarde zoals het aandeel of een octrooi en deze waarde behoort de ondernemer toe' (Kympers, 1980, pp. 306-307).

Bij Van de Velde gingen externe medewerkers een steeds prominentere rol spelen in de bedrijfsvoering naarmate het bedrijf groeide. William Van de Velde (2011, p. 87), lid van de tweede generatie, schrijft daarover: 'Deze inbreng van buitenaf werkte verfrissend en hielp om de sterke expansie van de onderneming in goede banen te leiden.' Voor Herman Van de Velde van de derde generatie geeft het toevertrouwen van operationele bevoegdheid aan externe krachten blijk van bescheidenheid en van het delen van de macht.

Ook al beseffen eeuwenoude familiebedrijven de waarde van externe managers, ze aanvaardden niet dat die de eigenaarsfamilie verdringen. Zo zei Franz Haniel over Paul Reusch, een van de externe managers van het familiebedrijf van de Duitse familie-Haniel: 'Een heel goede man..., het enige gevaar is dat hij te machtig wordt' (James, 2006, p. 206). Ook voor de Ford-familie was het overwicht van haar externe manager, Lee Iacocca, het grootste individuele gevaar. Toen hij te veel macht kreeg, moest hij eind jaren

zeventig het veld ruimen. Lee Iacocca vertelde later over zijn ontslag: 'In 1975 begon Henry Ford met zijn plan om mij te vernietigen. Hij werd een beest. Ik denk dat zijn eerste impuls was "Ik wil niet dat die Italiaanse indringer mijn bedrijf overneemt. Wat gebeurt er met het familiebedrijf als ik een hartaanval krijg en doodga? Voordat ik het weet, sluipt hij hier op een nacht naar binnen, pakt mijn naam van het gebouw af en verandert deze plaats in de Iacocca Motor Company. Wat gebeurt er dan met mijn zoon Edsel?'" (Landes, 2007, pp. 178-179). Het lot van Lee Iacocca bij Ford (\*1903) staat in schril contrast met dat van Maurice Jordan bij Peugeot. Ondanks zijn ambitie en zijn grote invloed heeft Maurice Jordan er nooit aan gedacht om de familie-Peugeot te verdringen of te negeren. Hij vertoonde een enorme loyaliteit tegenover de eigenaarsfamilie. Ook in een van onze bestudeerde familiebedrijven heeft een niet-familiale manager ooit geprobeerd zich te veel macht toe te eigenen. Dat was niet naar de zin van de familie, die dan ook afscheid heeft genomen van die externe manager.

Externe managers in familiebedrijven moeten dus de familiale aandeelhouders respecteren en beseffen dat zij niet de naam van de eigenaarsfamilie dragen. Een externe manager die dat totaal niet begreep was Lance Primis, die van 1992 tot 1996 The New York Times leidde, de Amerikaanse krant van

de familie Ochs-Sulzberger (Tiffet en Jones, 1999). Arthur Ochs Sulzberger, leidinggevend familielid in de vierde generatie, stoorde zich vooral aan de onuitgesproken mening van Lance Primis dat familiaal management onmogelijk professioneel kon zijn. In minder dan drie jaar tijd was Lance Primis erin geslaagd om bijna elk lid van de Sulzberger-familie te ergeren. Hij deed nauwelijks moeite om een relatie met de familieleden aan te knopen of naar hen te luisteren. De passieve familiale aandeelhouders die bijeenkomsten voor hen over het bedrijf bijwoonden, hadden het gevoel dat Lance Primis hen behandelde als de domme ontvangers van dividenden. Lance Primis gaf de indruk dat zij zeker niet in staat waren om zijn uitleg te begrijpen. De familie nam ook aanstoot aan zijn levensstijl. Zo had hij de gewoonte om het bedrijfsvliegtuig te gebruiken voor een partijtje golf met andere bedrijfsleiders. Zijn zopas aangekochte rode Ferrari en zijn weelderige kantoor waren een doorn in het oog van de bescheiden Sulzbergers. Lance Primis had een nieuw kantoor voor zichzelf laten bouwen met een kostenplaatje van een miljoen dollar. De secretaresse van Arthur Ochs Sulzberger noemde dat kantoor de "Taj Mahal", naar het wereldmonument in India.

De misstappen van Lance Primis en zijn minachting voor de familie gaven de Sulzbergers het gevoel dat hij de ziel

van The New York Times niet begreep. Hij sprak bijna nooit over het nieuws; sommigen vroegen zich af of hij wel ooit The New York Times las. Lance Primis had het helemaal bij de familie verkorven toen hij in 1996 opvallend afwezig bleef van het eeuwfeest van het familiale aandeelhouderschap van The New York Times. In 1896 had Adolph Ochs The New York Times gekocht. Het hoogtepunt van dat eeuwfeest was een diner voor vijfhonderd genodigden. Hun aanwezigheid was een eerbetoon aan de invloed van The New York Times en aan de familie die gedurende een volle eeuw de krant bezat en bewaakte. Voor de familie was het ondenkbaar dat de externe manager van hun bedrijf dat diner niet zou bijwonen. Toch sloeg Lance Primis de uitnodiging af omwille van agendaproblemen. Arthur Ochs Sulzberger zei aan Lance Primis: 'Ik denk dat je op het diner aanwezig moet zijn.' Maar hij drong niet verder aan. Hij kon immers niet geloven dat de externe manager niet zou opdagen op een evenement dat zo belangrijk was voor het bedrijf en de familie. Lance Primis volhardde en bleef weg van het hoogtepunt van het eeuwfeest. Hij begreep de trots en het prestige van het feest voor de Sulzbergers niet. De Sulzbergers probeerden tijdens het galadiner hun ergernis als gevolg van de afwezigheid van hun externe manager te verbergen. Arthur Ochs Sulzberger was evenwel totaal verbijsterd. Voor de familie was de maat vol. Lance Primis werd in 1996 ontslagen. Hij kon

zijn ontslag maar niet begrijpen. De aandelenkoers van The New York Times stond op het hoogste peil in zeven jaar en de winst had een recordniveau bereikt. De externe manager vergat echter dat hij een familiebedrijf leidde,

## Externen in het bestuur

Een raad van advies of raad van bestuur met externen geeft eveneens blijk van een gezonde openheid. Die externen laten toe om familiekwesaties het hoofd te bieden, een buitenlicht te werpen op bedrijfsbeslissingen en feedback te geven aan de leidinggevendenden. 'Zo zien de familiale bewindvoerders van Bekaert het opengooien van de onderneming voor niet-familieleden op het dubbele vlak van het kapitaalbezit en van het bestuur en het beleid als een gezonde ontwikkeling die zich op progressieve en harmonische wijze moet voltrekken' (Kypers, 1980, p. 338). In 1973, na de beursintroduktie van 1972, werden drie externen benoemd tot lid van de Raad van Beheer van Bekaert (Velge, Maes en Snaet, z.d.). In april 1970 had Bekaert voor het eerst sinds haar ontstaan een topkaderlid opgenomen in de Raad van Beheer, naast elf leden van de familie (twee per familietak).

Willemen werkt met een raad van toezicht en vindt de aanwezigheid van externen daarin zeer belangrijk. Johan Willemen licht toe: 'Het zijn

waar nog andere zaken dan winst en aandelenkoers van tel zijn. Lance Primis had de waarden van het bedrijf en van de familiale eigenaars schromelijk miskend.

vooral die externen die raad geven. Het is cruciaal dat de familie, zowel diegenen in een uitvoerende functie als de passieven, geïnformeerd en geadviseerd worden door neutrale personen. Bovendien is het bij een ruzie mogelijk dat de raad van toezicht dankzij de externen erin slaagt om het belang van het bedrijf voorop te stellen en de ruzie te bezweren.'

Die externen in de raad van toezicht zijn weliswaar geen familie van Willemen, maar worden toch als familie beschouwd: 'Ze worden regelmatig uitgenodigd voor informele bijeenkomsten bij de familie-Willemen. Ook de kinderen zien hen vaak. Als ze elkaar ontmoeten, kan er over het bedrijf worden gepraat en uitleg worden gevraagd over wat er op een vorige vergadering werd besproken. Dat soort contacten geeft aan de passieve aandeelhouders het vertrouwen dat het bedrijf goed wordt beheerd en dat ze worden gehoord', aldus nog Johan Willemen.

## Meritocratie

In haar studie van Nederlandse familiebedrijven in de voedingssector merkte Arnoldus (2002) op dat de familiebedrijven waar het snelst externe managers aan de slag gingen, vaak al langer een cultuur hadden van familiale meritocratie. In die bedrijven was er geen vanzelfsprekende opvolging door of coöptatie van familieleden in het management. Familieleden moesten zich eerst bekwaam tonen. Ze werden op hun merites beoordeeld en op basis daarvan werd beslist of ze al dan niet konden toetreden tot het management. De groeiende openheid ten aanzien van externe managers in langlevende familiebedrijven liep in de negentiende en twintigste eeuw inderdaad parallel met de doorbaak van meritocratie bij het bepalen van opvolgers en andere familiale medewerkers.

Vaak werd gekozen voor een externe manager omdat die als meer competent werd beschouwd. Naarmate er meer professionele managers en businessschools kwamen, werd "manager" een echt beroep.

Daardoor kwamen ook de eisen die aan een manager werden gesteld hoger te liggen. Uit onderzoek is gebleken dat in verschillende landen het opleidingsniveau van managers steeg (Fellman, 2013). Dat zorgde niet alleen voor een toename van het aantal externe managers in familiebedrijven, maar ook voor een professionalisering van familiale managers (Gibb Dyer, 1989; Fellman, 2013). Bij het Spaanse familiale uitgeversbedrijf Salvat (\*1869) was er bijvoorbeeld rond het midden van de twintigste eeuw duidelijk sprake van de professionalisering van interne managers. De traditioneel sterke informele training op de werkvloer werd er vanaf dan gecombineerd met geformaliseerd hoger onderwijs. Santiago, Manuel en Juan Salvat waren alle drie alumni van de eerste managementopleidingen van het IESE en verschillende professoren van het IESE kwamen wekelijks over de bedrijfsvloer als adviseur (Fernandez-Moya, 2010).

## 4. Internationalisering met respect voor de roots

*'The global dimension has not meant a weakening of the relationships with the local context in which family businesses originated and prospered and that granted them relatively low conflicts and tensions'*

(Andrea Colli)

### Gerichtheid op de buitenwereld

Eeuwenoude familiebedrijven halen niet alleen externe krachten binnen. Ze wenden zich ook naar buiten. Langlevende middelgrote en grote familiebedrijven internationaliseren vaak in een vroeg stadium (Miller en Le Breton-Miller, 2005). Bekaert is daar een mooi voorbeeld van (Kympers, 1980). Reeds in het begin van de twintigste eeuw trad het met zijn producten buiten de grenzen van eigen streek en land. Het toenmalige kleine familiebedrijf oriënteerde zich naar buiten en veroverde op eigen kracht exportmarkten. In die branche en in die tijd gebeurde dat hoofdzakelijk door grote staalconcerns. In 1922 nam Bekaert een minderheidsparticipatie in de Tréfileries de Bourbourg in Frankrijk. Dergelijke investeringen in het buitenland waren toen zeldzaam.

In 1933 ging Bekaert ook investeren in het Verenigd Koninkrijk. Na de Tweede Wereldoorlog expandeerde het vooral overzee, naar Latijns-Amerika, de Verenigde Staten, Japan en het Verre Oosten. Bekaert liet zich voor die buitenlandse expansie zowel leiden door defensieve als door offensieve motieven. Defensieve buitenlandse investeringen gebeurden wanneer een land zijn markt afschermd voor buitenlandse producten. In plaats van te exporteren naar dat land ging Bekaert er ter plaatse produceren. Met offensieve buitenlandse investeringen speelde Bekaert in op een voldoende en solvabele vraag naar haar producten in het buitenland.

Ook Van de Velde richtte haar blik vroeg naar buiten (Van de Velde, 2011). Reeds eind jaren tachtig-begin

jaren negentig besliste ze om haar luxelingerie ook te produceren in Hongarije, Tunesië en China. Daarmee was ze toen een pionier. Andere luxemerken vonden lagelonenlanden

niet geschikt voor productie. Ze waren van oordeel dat die landen de kwaliteitsnormen niet konden halen en dat productie ginds indruiste tegen een luxemerken.

### Terroir

Familiebedrijven die lang overleven, bouwen duurzame relaties op met hun onmiddellijke omgeving. 'De lokale gemeenschap is niet enkel het zaai-bed waar de stichter steun vindt voor de creatie van zijn activiteit' (Colli, 2013, p. 103). Zij is vaak ook de plaats waar de oprichter en zijn familie wonen en zijn opgeleid. Langlevende familiebedrijven hebben zich ingezet en hebben middelen ontplooid om hun rol en positie in de lokale gemeenschap te versterken. 'De kwaliteit van die lokale inbedding houdt innig verband met de reputatie van hun bedrijf en van hun naam, kortom van hun huis' (Colli, 2013, p. 103).

Het overleven van Japanse Shinises – bedrijven die al meer dan een eeuw in dezelfde economische sector actief zijn en nog steeds tot dezelfde eigenaarsfamilie behoren – wordt deels verklaard door hun inbedding in de lokale omgeving, hun *terroir*. Volgens Sasaki en Sone (2015) is er voor langlevendheid continuïteit nodig in de bedrijfscultuur en in de lokale omgeving.

Bij enkele Shinise-sakeproducenten in Kyoto observeerden zij een proces waar bedrijf en lokale context zich wederzijds aanpassen (acculturatie). Dat proces kenmerkt zich door vier fasen: (1) door de aantrekkingskracht van de lokale omgeving vestigen bedrijven zich daar, (2) die bedrijven nemen vervolgens een leidende rol in de identiteitsvorming van de regio, (3) ze vergroten de culturele waarde van de regio omdat ze zelf van grote historische waarde geworden zijn; zo helpen ze de regio vooruit en (4) er ontstaat een wederkerige relatie tussen de bedrijven en de regio, waarbij beide elkaar stuwten.

Ook onze praktijkgevallen zijn sterk verweven met hun lokale omgeving. Maison Dandoy is daar een uitgesproken voorbeeld van. Tot op vandaag wordt 90 procent van haar zakencijfer verwezenlijkt in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest. De verankering in Brussel gaat echter nog veel verder. Jean Rombouts was erg geïnteresseerd in de geschiedenis van de stad en gehecht aan zijn Brusselse wortels.

Die gehechtheid is aan de volgende generaties doorgegeven. Al jaar en dag is het bedrijf geworteld in de Brusselse folklore en opereert het in een netwerk van Brusselse ambachtsslui. Er wordt gewerkt met Brusselse toeleveranciers. Gebroken koekjes worden naar plaatselijke liefdadigheidsverenigingen gebracht. De lokale kunstwereld en Brusselse ontwerpers worden ondersteund. Voor Alexandre Helson is Brussel het ecosysteem van Dandoy. Er werd dan ook gekozen om Brussel centraal te stellen bij de *rebranding* en Brussel in plaats van “*made in Belgium*” in het logo te verwerken. De familie voelt zich ook erg Brussels en volgens Alexandre Helson bepaalt dat de bedrijfsstijl. Anders dan in Parijs moet het eenvoudig blijven, ‘niet te veel blingbling.’ Voor Maison Dandoy is de locatie in Brussel echt essentieel. Bovendien komt de betrokkenheid van twee kanten. Toen Maison Dandoy moeite had met het vinden van een grotere locatie voor het bedrijf in Brussel en een aanbod kreeg uit Wallonië, is het Brussels Hoofdstedelijk Gewest tussengekomen. Uiteindelijk is een geschikte plek gevonden met genoeg plaats op het Brusselse grondgebied.

Bij Maison Dandoy is de verankering in Brussel evenzeer een kwestie van familiale verbondenheid. Alexandre Helson verwijst naar de manier waarop zijn vader wakker ligt van de

huidige problemen in Brussel en hoe zijn grootvader een grote liefhebber en kenner was van de Brusselse geschiedenis.

Ook Van de Velde blijft trouw aan zijn roots. Toen het bedrijfsgebouw in Schellebelle te krap werd, heeft de familie toch besloten om het bedrijf niet te verhuizen. Ze liet zich voor die beslissing leiden door de grootoudersstichters, door de mensen in de buurt die er werkten of hadden gewerkt, en door de betekenis van het bedrijf voor het dorp.

Bij Bekaert hebben haar roots – Zwevegem – eveneens een heel bijzondere betekenis. Leo Leander Bekaert stichtte daar het bedrijf in 1880, wat zeer gedurfd was (Kypers, 1980). Toen gold immers de stelregel dat afgewerkte producten moesten worden vervaardigd op de plaats van de grondstof. Voor Bekaert betekende dit dat haar staaldraad diende te worden geproduceerd in de mijnstreek van Wallonië, omdat daar de staalfabricage was gevestigd. Leo Leander Bekaert volgde een totaal andere gedragslijn. Hij begon prikkeldraad te produceren op de plaats waar het gebruikt werd, namelijk in de nabijheid van het Vlaamse platteland waar het als afrastering rond weiden werd gebruikt. Het is bijgevolg niet verwonderlijk dat Bekaert de streekgebondenheid als een succesfactor beschouwt.

## 5. Tijdig afspraken maken binnen de familie

### *‘Notre pacte familial est à la fois le ciment de notre unité et le sésame de notre prospérité’*

(La famille Mulliez)

Familiebedrijven die de kaap van honderd jaar hebben overschreden, schrijven dat toe aan vooruitziend gedrag. Zij anticiperen vooral door tijdig afspraken te maken en te plannen. Planning is voor hen uitkijken naar rode knipperlichten in de familie en het bedrijf, en wordt bijgevolg beschouwd als een bedrijfsreddende levenslijn (O’Hara, 2004).

Mogelijke familiale conflicten zijn zo’n rood knipperlicht. Daarom had Avedis Zildjian, van het gelijknamige Amerikaanse familiebedrijf dat sinds 1623 cimbalen fabriceert, in de elfde generatie een opvolgingsregeling uitgekiend (O’Hara, 2004). Hij had 48 procent van de aandelen aan elk van zijn twee zonen overgedragen. De rest was in een *trust* gestopt, met stemrechten voor de *trustee*. Wanneer onenigheid tussen de twee broers de toekomst van het familiebedrijf riskeerde te hypothekeren, dan kwam de *trustee* tussenbeide om een compromis te bereiken.

Familiebedrijven van minstens honderd jaar oud hebben eveneens zorgvuldig gepland, omdat ze beseffen dat zelfs “kleine” actuele beslissingen enorm kunnen uitdeinen in de toekomst. Het Franse familiebedrijf Hugel & Fils, dat al sinds 1639 wijn produceert, is zich daar heel goed van bewust (O’Hara, 2004). Jean Hugel van de tiende generatie besliste daarom in 1958 om het minderheidsbelang van zijn broer Alfred te kopen. Alfred Hugel had geen zonen die in het familiebedrijf geïnteresseerd waren. Jean Hugel besepte dat een niet-verwaterd bedrijfsbelang de opvolging door zijn drie zonen zou vergemakkelijken. Enkele jaren later werd opnieuw rekening gehouden met mogelijke verreikende gevolgen van een “kleine” beslissing. Johnny Hugel en zijn echtgenote, die kinderloos waren, beslisten om kinderen te adopteren. Zij kozen bewust voor enkel dochters. Zij wilden immers de erfopvolging langs de mannelijke lijn niet verstoren. Die liep op dat moment van twee broers in de elfde generatie naar hun zonen in de twaalfde generatie.

Planning om te anticiperen op mogelijke familiekwesaties neemt best een schriftelijke vorm aan. Dat geschrift is het familiecharter. De familie-Bekaert heeft reeds in 1964 een familiaal protocol opgesteld, wat de eerste stap betekende in de scheiding tussen aandeelhouderschap en management (Velge e.a., z.d.). De toegang voor jonge familieleden werd in dat familiaal protocol strikt gereguleerd. Een Comité voor Jongeren en een Comité voor Selectie en Oriëntatie zagen er het levenslicht. 'Vooral bij het opkomen van de vierde generatie heeft de Bekaert-familie strenge criteria gesteld voor de aanvaarding van jongere familieleden in het eigen ondernemingsleven' (Kypers, 1980, p. 338). Er zijn voorwaarden vastgelegd qua studies, talenkennis en aantal jaren externe

ervaring. Familieleden die daaraan voldoen, worden bovendien aan testen onderworpen.

Ook bij Willemen is de aandelenoverdracht op papier gezet. Johan Willemen kon destijds alle aandelen van zijn vader kopen, waardoor er in zijn generatie geen versnippering van eigendom optrad langs zijn kant van de familie. Sinds zijn opvolging is de situatie veranderd. Wegens de snelle groei van het bedrijf is het onmogelijk om alle aandelen van het bedrijf aan één van de kinderen over te laten en de andere kinderen op een andere manier te compenseren. Er is bijgevolg een complete aandelenoverdracht, waaronder de betaling van dividenden, beschreven om familieconflicten te vermijden.

## 6. Diversifiëren in het verlengde van de kernactiviteit

*'To those frustrated by the conflict between efficiency and effectiveness I would recommend some doughnut thinking. The doughnut is an English doughnut, the kind with jam in the middle. The jam represents the core essentials of the job. But there is more to the job than the specified core, there is the dough around the jam, the empty space for new initiatives'*

(Charles Handy)

Onderzoek naar duurzaam bedrijfssucces haalt diversificatie als een van de vier belangrijkste bouwstenen aan, naast exploiteren alvorens te exploreren, het zich herinneren van fouten en conservatief staan tegenover veranderingen (Stadler, 2007). Het is ook een rode draad die door de honderdjarige geschiedenis van heel wat familiebedrijven loopt. Zo diversifieerden ze in zaken ter ondersteuning van de eigenlijke kernactiviteit (O'Hara, 2004). De Britse textielproducent John Brooke & Sons breidde bijvoorbeeld in de negentiende eeuw uit naar spoorwegen en banken. De investering in de spoorwegen diende om kolen naar de fabriek te brengen.

De bankactiviteit moest de uitbreiding van de fabriek helpen financieren. Ook de Duitse von Poschinger-familie investeerde in spoorwegen ten dienste van haar glasproductie. In de achttiende eeuw lanceerde de Amerikaanse Hill Carter-familie van Shirley Plantation, opgericht in 1638, een vloot van schepen om haar landbouwproducten te verhandelen tegen wijn en zout. Wanneer Paul Reusch in het begin van de twintigste eeuw aan het hoofd kwam van GHH (°1870), het familiebedrijf van de Duitse familie-Haniel, begon hij meteen te diversifiëren.



GHH ontpopte zich als een concern, bestaande uit verticaal geïntegreerde bedrijven die actief waren in sectoren gaande van mijnbouw en metaalproductie tot watertransport en scheepsbouw (James, 2006). Uit onderzoek naar langlevende familiebedrijven in de voedingsindustrie in Nederland blijkt eveneens dat diversificatie een belangrijke groeihefboom was. Het was een van de weinige manieren waarop familiebedrijven zich tijdens de late negentiende en vroege twintigste eeuw in kapitaalintensieve industrieën konden begeven (Arnoldus, 2002).

Er wordt tevens gediversifieerd om in te spelen op nieuwe marktbehoeften en om op die manier de tanende activiteiten te compenseren (O'Hara, 2004). Zo begon de Franse juwelenproducent Mellerio dits Meller, gesticht in 1613, eind negentiende eeuw uit te breiden naar de productie van heilige voorwerpen in goud en zilver voor kerkelijke doeleinden. In de jaren twintig en dertig haalde Mellerio dits Meller contracten binnen voor het ontwerp en de productie van academische en sporttrofeeën.

Het familiebedrijf werkte zich in de kijker met de vervaardiging van de Franse bekercups voor de winnaars van het Franse open tenniskampioenschap van Roland Garros. Vooral de Coupe des Mousquetaires voor de winnaar van het mannelijke enkelspel oogst veel bijval.

De Amerikaanse familie-Hill Carter heeft sinds de jaren vijftig nieuwe bronnen aangeboord om haar minder rendabele landbouwactiviteit op te vangen. Toerisme, verhuur van haar landbouwgrond en mijnbouw zijn er bijgekomen. Randy Carter is ervan overtuigd dat die diversificatie en aanpassing de grondslag zijn van het overleven van het familiebedrijf: 'Het aanpassingsvermogen, de creativiteit en de bereidheid van de familie om haar productie te veranderen en te diversifiëren om te beantwoorden aan de geldende marktbehoeften hebben de familie-erfenis bewaard. Alle familiebedrijven die allang bestaan, hebben die kenmerken in een of andere omvang' (O'Hara, 2004, p. 147).

## 7. Kunnen omgaan met succes als individueel familielid, familie en bedrijf

### 'Protecting companies from their own excellence'

(Sydney Finkelstein)

We stipten al aan dat een familiebedrijf een systeem is, met het familielid, de familie en het bedrijf als de drie subsystemen. Wanneer die drie onderdelen niet kunnen omgaan met succes, dan kan dat het einde van het familiebedrijf inluiden. 'Het privilege van genotzucht blijkt de grootste bedreiging te zijn voor de continuïteit in een beroep dat bloeit en gedijt op continuïteit' (Landes, 2007, p. 29). 'Mislukkingen maken het bedrijf kapot. Maar dat doet succes ten gevolge van alle afleidingen en verleidingen die je met je fortuin kunt kopen ook' (Landes, 2007, p. 33). Laten we dat voor elk van de drie subsystemen eens illustreren.

Onderzoek leert dat de persoonlijkheid van een bedrijfsleider een sterke invloed kan hebben op de bedrijfsprestaties (Van Praag, 2003; Napolitano, Marino en Ojala, 2015). Marcus Wallenberg van de gelijknamige Zweedse familiedynastie, die in heel wat Zweedse bedrijven participeert, beaamt dat: 'Er is geen enkel bedrijf dat niet door een individu kan worden vernietigd' (Milne, 30 juni 2014).

Ford Motor Company is een bekend voorbeeld van een familiebedrijf dat bijna kapseisde door de arrogantie en hoogmoed (*hubris*) van een familielid (Collier en Horowitz, 2002; Landes, 2007; Witzel, 2015). De eerste tekenen daarvan werden in 1915 zichtbaar. Stichter Henry Ford eigende zich meer en meer controle toe en werd in toenemende mate onverdraagzaam ten opzichte van rivalen en critici. Hij dwong in 1915 het ontslag af van James Couzens, een topmanager van het eerste uur bij Ford en verantwoordelijk voor het commerciële succes. Andere sleutelfiguren volgden in het spoor van Couzens; ze namen ontslag of werden ontslagen. Die regen van ontslagen was tekenend voor het soort manager dat toen de top van Ford kon bereiken. Het moest een jaknikker zijn. Daardoor begonnen de eens zo voorbeeldige cultuur en werkhethiek bij Ford te tanen. Ook de aandacht van Henry Ford verslapte. Hij leefde meer en meer in zijn eigen cocon en fantasiewereld. Hij geloofde wat mensen zoals president Woodrow Wilson tegen en over hem zegden: 'Een reus, een titaan, een



man van visie.' Henry Ford was er dan ook stellig van overtuigd dat hij het steeds bij het rechte eind had, dat zijn standpunten de enige juiste waren en dat diegenen die niet met hem akkoord gingen volledig fout waren. Ford Motor Company geraakte daardoor op drift. General Motors onttoonde vóór 1930 Ford als grootste automobielproducent in de wereld. Henry Ford, die veel verantwoordelijkheden aan zijn zoon Edsel had gedelegeerd, trad opnieuw nadrukkelijker op de voorgrond, maar autocratischer dan ooit tevoren. Hij gaf Edsel de schuld van de achteruitgang bij Ford, en vernederde en beledigde zijn zoon publiekelijk. Edsel, die al een zwakke gezondheid had, leed onder die golf van beledigingen en kritiek van zijn vader. Edsel stierf in 1943 op 49-jarige leeftijd. Voor de familie bestond er niet de minste twijfel wie het graf van Edsel Ford had gedolven. Edsels' weduwe Eleanor, die doorgaans volgzaam en bescheiden was, beschuldigde Henry van moord op zijn zoon. De vier kleinkinderen, Henry II, Benson, Bill en Dodie, haatten het huis van hun grootouders Henry en Clara. Het was voor hen het huis van de man die had bijgedragen tot de dood van hun vader. Soms wilde de public relations-afdeling van Ford er een evenement organiseren. Medewerkers van Henry II antwoordden dan: 'God neen, je weet hoe hij die plaats haat. Hij zou zo blij zijn als dat huis ineenstort door een aardbeving.'

Van de zeven doodzonden van management – arrogantie, onwetendheid, vrees, hebzucht, lust, lineair denken en gebrek aan een doel – beging Henry Ford er zeker drie (Witzel, 2015). Een overmatige arrogantie had zich van hem meester gemaakt. De machtslust kwam tot uiting in het domineren van anderen en het pesten van zijn zoon. Hebzucht vertaalde zich in het najagen van meer en meer kwantitatieve bedrijfsgroei ten koste van het zich concentreren op de werkelijke behoeften van de consument. Niet alleen Henry Ford maar ook de managers waren bedrijfsblind en hadden geen oog voor de markt.

Een fortuinlijk familiebedrijf kan ook de familie doen stikken in het succes (Landes, 2007). Dat lot viel de Britse Barings-familie te beurt. Zij had in de achttiende eeuw de Barings Bank opgericht. De Barings vergaarden snel rijkdom en aanzien. Ze oefenden een aantal generaties lang aanzienlijke financiële en sociale macht uit. In Europa kregen ze de bijnaam "de zesde grootmacht", omdat ze landen konden beïnvloeden en zelfs controleren. Na verloop van tijd werden de erfgenamen meer en meer aangetrokken tot "interessantere" activiteiten die hun rijkdom en stand mogelijk maakten. Zo vond Francis Baring dat zijn oudste zoon Thomas geen bankier moest worden. Als erfgenaam van een groot fortuin kon

hij streven naar de titel van baronet of beter. 'Thomas moest bij voorkeur in de politiek gaan en de gemeenschap leiden. Als hij daarvoor te bedeesd was, verdiende zelfs een rustig bestaan als landheer de voorkeur boven geld verdienen in Londen. Het hoeft geen betoog dat zulke genotzuchtige gevoelens niet bevorderlijk waren voor succes in bankzaken' (Landes, 2007, p. 43). Arrogantie en hooghartigheid overmeesterden de familie en deden de familiebank uiteindelijk de das om. De geschiedenis van de Barings staat in schril contrast met die van de Rothschilds. Ondanks hun enorme succes – van bankieren tot wijn maken – bleven de Rothschilds bij de pinken. Het genot van de rijkdom heeft hen niet verblind en heeft hen niet laten afleiden van de belangen van het familiebedrijf.

Een andere spraakmakende familie die door succes en rijkdom bedwelmd geraakte en zo het familiebedrijf en -vermogen verkwanselde, waren de Vanderbilts. Cornelius Vanderbilt, alias de Commodore, stichtte het familiefortuin in de negentiende eeuw met transport via schepen en het spoor. Toen hij in 1877 stierf, was hij de rijkste man van de Verenigde Staten. Op zijn sterfbed sprak hij tegen zijn oudste zoon William de woorden uit: 'Elke dwaas kan een fortuin stichten, maar je moet geniaal zijn om het nadien bij elkaar te houden' (Vanderbilt II, 1989, p. 55). William had die woorden goed in zijn oren geknoopt, want toen

hij in 1883 overleed was hij de rijkste man van de wereld. De kinderen en schoonkinderen van de derde generatie gingen zich evenwel te buiten aan ongelooflijke buitensporigheden. Zo lieten ze in de Verenigde Staten kopieën bouwen van de prachtigste Engelse landhuizen en van de indrukwekkendste Franse kastelen. Het project van George Vanderbilt spreekt in dat verband boekdelen. George, de jongste van de acht kinderen van William Vanderbilt, leek in niets geïnteresseerd te zijn: niet in het familiebedrijf, niet in de maatschappij, niet in sport. De familie twijfelde of hij wel een Vanderbilt was, te meer daar hij totaal niet leek op een Vanderbilt. Die mening veranderde terstond toen George zijn "optrekje" Biltmore liet bouwen in de Verenigde Staten. Het was het grootste huis dat ooit in de Verenigde Staten was gebouwd. Het telde zomaar eventjes 250 kamers. Voor de familie was er nu geen twijfel meer mogelijk. George was een echte Vanderbilt. Door die excessen in de derde generatie behoorde dertig jaar na de dood van Cornelius Vanderbilt geen enkel familielid meer tot de rijkste mensen in de Verenigde Staten. Achtenveertig jaar na zijn dood stierf een van zijn directe afstammelingen in armoede. Wanneer 120 van zijn nazaten in de Vanderbilt University verzamelden voor hun eerste familiebijeenkomst, was er geen enkele miljonair in hun rangen. De woorden van Cornelius Vanderbilt waren profetisch gebleken.

Ook in de brouwersfamilie- Molson, eigenaar van het oudste familiegecontroleerde bedrijf in Canada (\*1786), werden er wijze woorden vanop het sterfbed gepreveld. John Henry Molson, telg van de derde generatie, dicteerde volgend familiecredo toen hij in 1897 stervende was: 'De Molson-familie heeft haar positie en invloed weten te behouden en te bewaren door voortdurende, geduldige ijver, en elk familielid zou een harde werker moeten zijn en mag niet vertrouwen op wat er is geweest. Alles wat goed en groots is van de familie mag niet worden ondergraven. Je privéleven moet zuiver zijn. Maak geen compromis met ondeugd, wees bij machte om "neen" te zeggen op een vastberaden mannelijke manier. Karakter is de werkelijke test van mannelijkheid. Leef binnen de grenzen van je inkomen, hoe klein het ook mag zijn. Aanhoudende rijkdom wordt behouden en bewaard door waakzaamheid en voorzichtigheid en niet door speculatie. Wees rechtvaardig en gul wanneer je de middelen hebt. Vermogen zal niet voor zichzelf zorgen als er niet waakzaam voor wordt gezorgd' (O'Hara, 2004, p. 291). Hij schreef verder in zijn testament dat de naam van een familielid slechts drie keer in de media zou mogen verschijnen: bij zijn geboorte, zijn huwelijk en zijn overlijden.

In tegenstelling tot de Vanderbilts hebben de Molsons de woorden van een overleden overdrager wel nageleefd. Volgens Karen Molson van de zevende generatie is dat familiecredo wellicht de meest aangehaalde passage in de geschiedenis van de Molsons en vat het goed de familiegeschiedenis samen: 'Er is zoveel bescheidenheid bij de familieleden die de brouwerij runnen, dat hun verlegenheid meer dan eender wat overheerst. Ze houden er niet van om over hun verwezenlijkingen te spreken. Ze schrijven hun eigen levensverhalen veeleer toe aan geluk' (O'Hara, 2004, p. 295). Ze voegt eraan toe dat verlegenheid waarschijnlijk niet de juiste term is en de modernere versie is van gereserveerdheid. Ze verwijst naar een ingebouwd gevoel van voorzichtigheid en conservatisme als de sleutels van het langdurige succes van het bedrijf. Op de vraag hoe die eigenschappen worden ontwikkeld bij mogelijke opvolgers antwoordt Karen Molson: 'Algemeen gesproken, als we opgroeien, worden die filosofieën niet uitgesproken. Ze blijven meer onuitgesproken en we leren dat hetgeen niet wordt gezegd belangrijker is dan wat wel wordt gezegd. Een reeks familieportretten hangen in de woonkamer. Daar wordt over gesproken en als kind luister je naar de verhalen. Het is een gevoel van trots dat nooit onder woorden wordt gebracht. Gedrag, persoonlijk gedrag is zeer belangrijk voor de weerspiegeling binnen de familie' (O'Hara, 2004, p. 295).

Ten slotte kunnen de arrogantie van individuele familieleden en van de familie het bedrijf zelf besmetten. Het succes of de olympische arrogantie stijgt het bedrijf naar het hoofd, waardoor het vervreemd geraakt van de werkelijkheid. Het naïeve geloof overheerst dat succes in het verleden een garantie is voor succes in de toekomst. 'Zelfvoldaanheid houdt van blindheid, inertie en status-quo' (Witzel, 2015, p. 59).

Zo was het model T dat Ford in 1920 bouwde nog steeds een exacte kopie van dat in 1910. Het is dus niet verwonderlijk dat mensen Henry Ford herinneren van de uitspraak 'Klanten mogen de kleur van hun wagen kiezen, zolang die maar zwart is', ook al zou hij die woorden nooit hebben uitgesproken. Het misprijzen van klanten en andere stakeholders (leveranciers, medewerkers, eigenaars, de omgeving) is typisch voor arrogante ondernemingen, waar een cultuur van superioriteit gedijt.

## 8. Weerstaan aan overexpansie

### *'Growth in and of itself is not a bad thing, but it is important to make a distinction between healthy and greedy growth'*

(Morgen Witzel)

Uit onderzoek blijkt dat langlevende bedrijven een conservatief financieel beleid voeren. Ze leggen geen roekeloos gedrag aan de dag, laten zich niet leiden door winstbejag en nemen geen onnodige risico's (Stadler, 2007; Napolitano e.a., 2015). Langdurige familiebedrijven focussen op nichemarkten en behouden een bescheiden omvang (O'Hara, 2004; Dana en Smyrniotis, 2010). Ze gaan niet in op de sirenenzang van zeer snelle groei. Dat is bijvoorbeeld de redding geweest van het Ierse William Clark & Sons, opgericht in 1736 en actief in de linnennijverheid (O'Hara, 2004). Tijdens de jaren van hoogconjunctuur in de negentiende eeuw waren er veel linnenbedrijven die zich te buiten gingen aan overexpansie en hun hand overspeelden. Toen de prijzen nadien kelderden, moesten ze hun bedrijf sluiten. Alex Clark daarentegen hield in de gloriejaren de expansie binnen de perken, wat het familiebedrijf redde toen de depressie in Ierland toesloeg. Ook Sasaki en Sone (2015) observeerden in hun onderzoek naar Japanse familiebedrijven die al meer dan een eeuw sake produceren,

dat hun grootte niet verandert. Die familiebedrijven behoeden zich voor het Mr. Creosote-syndroom (Witzel, 2015). Mr. Creosote, een memorabel karakter uit de Monty Python's-reeks, is een vraatzuchtige gourmand die alles binnen handbereik verslindt. Daardoor zwelt hij zo op dat hij niet meer kan bewegen. Wanneer het personeel van het restaurant hem probeert te verleiden met een laatste hapje, een flinterdun muntje, kan hij aanvankelijk de verleiding weerstaan. Toch maakt de hebzucht zich uiteindelijk meester van hem. Hij stopt het muntje in zijn mond, slikt het in en ontploft. Bedrijven die lijden aan het Mr. Creosote-syndroom aanzien meer groei, wat zich meestal vertaalt in het najagen van meer omzet, als een doel op zich. Door middel en gevolg te verwarren met doel, wordt het bedrijf een verdraaide organisatie (Hart, 2012).

Uit het voorgaande mag zeker niet worden besloten dat grote familiebedrijven geen honderd jaar kunnen worden.

In de inleiding stipten we al aan dat een derde van de 250 grootste familiebedrijven in de wereld minstens honderd jaar oud is (Casillas en Pastor, 2015). Een aantal van onze praktijkgevallen, zoals Bekaert, Van de Velde en Willemen, kunnen eveneens worden beschouwd als grote familiebedrijven. Sinds hun geboorte zijn zij stevig gegroeid, vaak sneller dan de economie. Toch hebben ook zij zich in hun geschiedenis laten leiden door voorzichtigheid en bescheidenheid. Toen Bekaert in 1908 een oppervlakte had bereikt van 6.350 m<sup>2</sup>, zei Leo Leander Bekaert in zijn nieuwjaarstoespraak: 'Nu zijn we zeker aan het toppunt van onze mogelijkheden gekomen. Als we nu maar de afzet vinden om onze machines regelmatig te laten draaien, dan zal dit al een groot succes betekenen' (Kymper, 1980, p. 261). Hij liet dan ook symbolisch maar gemeend een rij Italiaanse populieren planten om de grenzen van zijn fabriek duidelijk af te bakenen. Leo Leander Bekaert sprong nooit verder dan zijn stok lang was (Kymper, 1980, p. 300). Ook zijn zoon Leon Antoon Bekaert bleef voorzichtig bij het nemen van beslissingen. Hij zag in dat niet alles tegelijkertijd kon worden verwezenlijkt. Het familiedevies luidt er: 'Progressie is onze professie' (Kymper, 1980, p. 281). Het doet denken aan het motto "Voorzichtigheid en stoutmoedigheid" van de Italiaanse Beretta-familie, die sinds 1526 wapens produceert:

'De Beretta-familie is voldoende stoutmoedig geweest om haar markten te blijven uitbreiden, maar voorzichtig genoeg om te beseffen dat als je probeert te groeien door toe te geven op kwaliteit of door de familiewaarden te ruilen tegen modieuze managementtheorieën, je jezelf snel zal vinden op de afvalhoop van je industrie' (O'Hara, 2004, p. 59).

Ook een andere bestudeerde grote familieonderneming heeft altijd bij voorzichtigheid gezwoeren. Ondanks haar rijke ervaring met overnames, zal ze nooit een bedrijf kopen dat groter dan haar is. Ze vindt dat te risicovol voor haar overleving. We horen eenzelfde geluid bij Johan Willemen: 'Er is een verschil in de manier waarop familie- en niet-familiebedrijven met groei omgaan. In een familiebedrijf wordt de groei iets meer afgeremd. Wij zijn gegroeid, maar hebben daar geen krankzinnige risico's voor genomen. Ik zie CEO's in niet-familiebedrijven soms roulette spelen. Voor mij zou het faillissement van het bedrijf persoonlijk zijn. Anders dan een CEO in een niet-familiebedrijf die morgen een nieuwe job heeft, zou ik niet gemakkelijk verder kunnen. Ik zou in de grond kruipen, verhuizen, me diep in de bossen verschuilen. Dat gevoel bepaalt de risico's die je neemt.'

## 9. Familie-eenheid

### *'Thinking of the family as a very delicate, potentially prestigious organization'*

(William T. O'Hara)

Uit de literatuur blijkt dat familieharmonie cruciaal is voor het langdurig overleven van het familiebedrijf (Fahed-Sreih en Djoundourian, 2006; De Massis, Chua en Chrisman, 2008). Hechte familiale relaties vergemakkelijken de verzameling en overdracht van kennis over de generaties heen. Ze zorgen tevens voor loyaliteit tussen de familieleden en voor een hogere betrokkenheid voor het welslagen van het bedrijf. Bovendien zijn de dynamische opstelling van een familiebedrijf en de eventuele aanpassing van zijn strategie afhankelijk van de mate waarin familiale relaties steeds opnieuw kunnen worden ingezet (Salvato en Melin, 2008). Onderzoekers vragen aandacht voor conflictbemiddeling, communicatiestijlen, beslissingsprocessen, emotionele huishouding en vermogen tot zelfreflectie en -correctie (Fahed-Sreih en Djoundourian, 2006; Gupta, 2013; Holt en Popp, 2013; Jennings, Breikreuz en James, 2014).

Voor het goed functioneren van de familie als subsysteem van het familiebedrijf is familiale *governance*

of het goed besturen van de familie inderdaad onontbeerlijk. Dat gebeurt vooral via frequent familieoverleg en via een actieve raad van bestuur/raad van advies (Ward, 1987). Frequent familieoverleg is een soort van verklikker van een open cultuur van communicatie tussen familieleden, terwijl de actieve raad van bestuur/raad van advies het participatieve karakter van de bedrijfscultuur verzekert. Als de neuzen dezelfde kant op wijzen, is het makkelijker om koers te kiezen als bedrijf. Bovendien zijn de zogenaamde *agency kosten* dan lager. De familiale eigenaars kunnen er immers op vertrouwen dat iedereen zich zal inspannen voor het bedrijf. In zijn typologie van familiebedrijven betoogt Gibb Dyer (2006) dat de "clan familie" de meeste kans maakt op een succesvol en lang leven. In de "clan familie" zijn de doelen van de familiale eigenaars en managers hetzelfde. De objectieven voor de familie en het bedrijf zijn op de lange termijn compatibel, omdat de familie tegemoet probeert te komen aan de noden van zowel familie als van bedrijf. De familie is in dat geval een groep die normen, waarden en doelen deelt. Er heerst een grote mate van vertrouwen tussen de familieleden.

Alle familieleden zijn gericht op het welslagen van het bedrijf en de familie slaagt erin om het beschikbare sociale, menselijke en financiële kapitaal optimaal te benutten.

Onderzoek naar familiebedrijven van meer dan honderd jaar oud leert dat de betrokken families werken aan een grote mate van familiale harmonie. Familie-eenheid stroomt bijvoorbeeld door de aderen van de Hugels. Marc Hugel van de twaalfde generatie getuigt: 'Je begrijpt zeer snel als je opgroeit dat de zaken niet kunnen gaan wanneer je niet overeenkomt. Iedereen moet dus hard werken om vriendelijk te zijn tegen de anderen en moet proberen de zorgen, de problemen van de anderen te begrijpen, het is een probleem van overleven (...). Het positieve aspect is dat je over van alles en nog wat kan praten, iedereen staat echt dicht en we voelen ons altijd zeer bekommerd om alles wat er gaande is' (O'Hara, 2004, pp. 158-159). Jean-Philippe Hugel, eveneens van de twaalfde generatie, voegt eraan toe: 'Het familiebedrijf zal bestaan zolang als de familie bestaat en de familie bestaat zolang als de familieleden het over de essentiële zaken eens zijn' (O'Hara, 2004, p. 159). Om die familie-eenheid te bewaren, houdt de familie-Hugel geregeld vergaderingen op maandagavond waar belangrijke kwesties over het familiebedrijf worden aangekaart. Lucilla Pelino

van de zevende generatie van het gelijknamige Italiaanse familiebedrijf heeft het letterlijk over het belang van familie-eenheid: 'Mijn broers en neven groeien op met het geloof en het besef dat de enige manier om vooruit te geraken – niettegenstaande de kwaliteit van en vraag naar suikerbonen – de aanwezigheid van familie-eenheid is. We moeten samenblijven als familie' (O'Hara, 2004, p. 267).

Familie-eenheid vindt meestal haar oorsprong in de stichtersgeneratie, die timmerde aan de lastige opbouw van het bedrijf. 'Hardnekkigheid in tijden van tegenslag is een terugkerend motief van dynastieke ondernemingszin. Bij de Rothschilds werd elk filiaal geholpen met steun van een ander. De familie lag voor hen in het middelpunt van hun belangen' (Landes, 2007, p. 89). Mayer Amschel Rothschild, de stichter van de Rothschild-dynastie, hield zijn vijf kinderen het beeld van vijf verbonden pijlen voor. Hij toonde hun dat elke pijl afzonderlijk makkelijk breekbaar en dus kwetsbaar is, maar dat vijf pijlen samen heel sterk en onbreekbaar zijn. Die vijf pijlen maken het wapenschild van de Rothschilds uit.

Ook bij de Bekaerts staat de familieband, die stamt uit de stichtersgeneratie, centraal. 'Vooral bij Leon Antoon Bekaert is die band ingeprent door zijn vader, die tijdens de stichtingsperiode steeds op het onverdeelde familiebezit rekenen

mocht. Ook in latere jaren zullen de verworvenheden en de daaruit voortvloeiende materiële voordelen in eerste instantie de gehele familie ten goede komen, eerder dan het eigen gezin' (Kympers, 1980, p. 304). In de honderdjarige geschiedenis van Bekaert lezen we dat het familiebedrijf veel moeilijkheden met succes heeft doorworsteld en een werkelijk benijdenswaardige groei heeft verwezenlijkt, dankzij een aantal essentiële opties die het door de jaren heen gestand deed (Kympers, 1980, p. 338). Er wordt daarbij verwezen naar onder meer de ruime bijdrage van een eensgezinde familie. 'Vanaf de stichting van Bekaert draagt de familie er zorg voor dat zij bekwame vertegenwoordigers in de zaak afvaardigt, ook al wordt daarbij rekening gehouden met het evenwicht onder de familietakken. Bij het nastreven van dat evenwicht wenst de familie evenwel dat de organisatie de rol vervult waarvoor ze in het leven geroepen is, zonder daarbij problemen van persoonlijke of familiale aard te betrekken, die onder de kapitaalbezitters best buiten de eigenlijke organisatie hun beslag krijgen' (Kympers, 1980, pp. 337-338). Ook nu nog bekommert de familie-Bekaert zich om het bewaren van de familie-eenheid en de affectio societatis. Daartoe wordt er eenmaal per jaar een groot familiefeest gehouden. De familie houdt ook de woorden van stichter Leo Leander Bekaert, geuit in

de jaren dertig, indachtig. Baudouin Velge citeert ze: 'Jullie hebben een verantwoordelijkheid tegenover het bedrijf. Jullie zijn aandeelhouder van het bedrijf en niet van geld. Dankzij een gelukkig toeval zijn jullie aandeelhouder. Het bedrijf is groter dan jullie zelf; je bent niet een pak geld'. Leo Lander Bekaert begreep toen al het belang van verantwoordelijk aandeelhouderschap van het familiebedrijf.

De Van de Veldes stellen evenzeer familie-eenheid voorop en andermaal gaven de stichters er het voorbeeld (Van de Velde, 2011). Toen Achiel Van de Velde en zijn echtgenote Margaretha eind 1919 Van de Velde Gebroeders boven de doopvont hielden, konden zij rekenen op de financiële steun van de broer en zus van Achiel. In 1946 gingen die broer en zus van Achiel met pensioen. Zus Marie was toen 61 en ongehuwd. Het huwelijk van broer Henri was kinderloos gebleven. Marie en Henri stonden hun aandeel in de onderneming tegen lijfrente af aan Achiel en Margaretha. Op die manier werd het bedrijf geconcentreerd in één familietak. In 1964 zien we andermaal een daad van familie-eenheid bij Van de Velde. Op 13 juni 1964 werd de eenmanszaak Van de Velde Gebroeders omgevormd tot een personenvennootschap met beperkte aansprakelijkheid (pvba), met een kapitaal van 15,1 miljoen Belgische frank. De vier stichters waren Achiel en Margaretha Van de Velde, hun zoon

William en zijn echtgenote Livine Van der Wee. Begin oktober 1964 kwam er een familiale verzoening na een crisis met schoonzoon Raoul Laureys (gehuwd met Gaby Van de Velde, dochter van Achiel en Margaretha). Begin 1964 was er met hem een conflict geweest naar aanleiding van een grondig meningsverschil over het Amerikaanse Lily of France met wie Van de Velde begin jaren zestig een licentiecontract had. Begin 1964 verliet Raoul Laureys zelfs Van de Velde gedurende enkele maanden. Op 31 oktober 1964 droegen Achiel en Margaretha Van de Velde hun aandelen over aan hun kinderen William en Gaby. Om de familiale balans volledig te herstellen, stonden William Van de Velde en zijn echtgenote Livine de helft van hun aandelen tegen betaling af aan Gaby en haar echtgenoot Raoul.

Net zoals de familie-Bekaert houdt de familie-Van de Velde minstens eenmaal per jaar een familiebijeenkomst om het samenhangingsgevoel warm te houden. Voor Herman Van de Velde van de derde generatie vormt de familiale verbondenheid een belangrijke verklaring voor het lange bestaan van het familiebedrijf: 'We spreken veel met elkaar. Je kan niet genoeg communiceren. Bovendien is er de wil om overeen te komen. Als een familielid een probleem heeft, dan gaan we luisteren en met elkaar spreken om een oplossing te vinden. Het is belangrijk dat de frustraties kenbaar worden

gemaakt. Het heeft ook veel te maken met opvoeding.'

Voor het bewaren van de familie-eenheid kan een familiehoofd cruciaal zijn. Voor Herman Van de Velde is zo iemand zeker nodig als de familie groter wordt: 'Er moet iemand zijn naar wie men luistert en in wie men vertrouwen heeft, een familiehoofd, de lijm die de familie samenhoudt.' Om een geschikt familiehoofd te kiezen, is het soms nodig om flexibel om te springen met de definitie van familie. Onderzoek wijst uit dat een familiebedrijf soepel genoeg moet omgaan met de grenzen van familie als het lang wil overleven (Lorandini, 2015). Zo is het verstandig om flexibel om te springen met wie er in de familie wordt opgenomen. Dat heeft de Italiaanse familie-Salvadori aan den lijve ondervonden. Aanvankelijk hadden de Salvadori's een erg uitgebreide familie in het bedrijf (°1664) en namen ze ook aangetrouwde familie in het management op. Een verstrenging van de definitie van familie veroorzaakte evenwel – na meer dan twee eeuwen activiteit – mede de teloorgang van het familiebedrijf. In onze praktijkgevallen is er veelal een flexibele houding. Maison Dandoy wordt op dit moment bijvoorbeeld geleid door Bernard Helson, schoonzoon van de vorige CEO Jean Rombouts. Ook Herman Van de Velde zou geen probleem hebben met het opnemen van een competent en geïnteresseerd schoonkind in de bedrijfsleiding.

## 10. Snoeien en eenvoud

### *'Simplicity is the ultimate sophistication'*

(Leonardo da Vinci)

Verskillende familiebedrijven van meer dan honderd jaar oud hebben in hun levensloop gesnoeid en naar eenvoud in de eigendom en/of de dagelijkse leiding gestreefd. O'Hara (2004), die twintig familiebedrijven van meer dan tweehonderd jaar heeft bestudeerd, vond dat het merendeel het aandeelhouderschap in beperkte kring heeft weten te houden (al dan niet door te snoeien). Volgens Johan Willemen zorgt een grote versnippering van eigendom voor een versplintering van interesse: 'Als de versnippering te ver gaat, is er in een familiebedrijf sprake van een soort "anonimisering". Je kent de andere familiale aandeelhouders nauwelijks nog. Dat houdt gevaren in zich. Daarom is het soms verstandig te snoeien.'

Het snoeien van de familiale aandelenboom kan verschillende vormen aannemen (Lambrecht en Lievens, 2008). Ten eerste houden sommige eigenaarsfamilies het aantal familiale aandeelhouders beperkt tijdens een generatiewissel (intergeneratie snoeien). De Canadese Molson-familie schrijft het lange bestaan van haar brouwerij daar grotendeels aan toe: 'We zijn er

steeds in geslaagd om, via ontwerp en geluk, het aantal controlerende aandeelhouders te beperken tot een relatief klein aantal personen. Het aandeelhouderschap is nooit zo versnipperd geweest dat het een onsamenhangend en onhandelbaar geheel werd' (O'Hara, 2004, p. 296). Het aantal familiale eigenaars wordt soms verminderd binnen een nieuwe generatie (intrageneratie snoeien). Zo kocht Piero Antinori van het gelijknamige Italiaanse wijnbedrijf, opgericht in 1385, zijn broer en zus uit (O'Hara, 2004). Die uitkoop gaf hem de financiële onafhankelijkheid om zijn eigen dromen na te jagen. Bij Van de Velde werd de aandelenboom in de derde generatie gesnoeid. Alle passieve aandeelhouders werden er uitgekocht, om spanningen te vermijden en alle neuzen in dezelfde richting te krijgen. In de vierde generatie van het bijna tweehonderd jaar oude Maison Dandoy slaagde één dochter erin om de andere familiale eigenaars uit te kopen. Tijdens de vijfde en zesde generatie was de eigendom er geconcentreerd.

Het snoeien van de familiale aandelenboom vertaalt zich soms in een splitsing van de activiteiten.

Dat deed zich voor bij de Britse eigenaarsfamilie-R. Durtnell & Sons (O'Hara, 2004). In de jaren twintig was er een twist tussen de broers Harry en Richard Durtnell. De familie loste het geschil op door de bedrijfsactiviteiten tussen de twee broers te verdelen. Ook Willemen is het resultaat van een splitsing van het oorspronkelijke familiebedrijf. De geschiedenis van Willemen gaat zeven generaties terug tot de oprichting van een metsersbedrijf door Pierre-François Van Poppel in de negentiende eeuw. In 1956 werd dat bedrijf omgevormd tot NV Algemene Ondernemingen Van Poppel door Alfons Van Poppel en zijn schoonbroer Paul Willemen. Een gebrek aan eenheid in de visie op het bedrijf leidde tot de splitsing van de NV door de volgende generatie. De familie-Van Poppel, onder leiding van Bob Van Poppel, richtte zich op projecten van woningbouw.

Johan Willemen stichtte het bedrijf Willemen General Contractor om grootschaligere projecten van utiliteitsbouw te kunnen uitvoeren. Over die splitsing zegt Johan Willemen dat het onmogelijk is om samen te blijven als je een totaal andere visie hebt op de richting van het bedrijf. Na de splitsing was er één duidelijke richting en nam het bedrijf van de Willemen-tak een hoge vlucht.

Bekaert zorgde voor eenvoud in de dagelijkse leiding. Leon Antoon Bekaert van de tweede generatie had beslist dat de toetreding als kaderlid of zaakvoerder van Bekaert zou worden beperkt tot twee leden per familietak. Die werden nominatief aangeduid en de gedrags- en verhoudingsregels werden er vastgelegd (Velge e.a., z.d.).

## Bij wijze van samenvatting

in de inleiding gaven we aan dat honderdjarige familiebedrijven in een dubbele proef zijn geslaagd. Enerzijds is het hen gelukt om al minstens honderd jaar als bedrijf te bestaan. Anderzijds hebben ze het voor elkaar gekregen dat dezelfde familie al die tijd eigenaar is gebleven van het bedrijf. Voor dat lange bestaan als

familiebedrijf zijn er dus verklarende factoren die verband houden met het bedrijf en andere die slaan op de eigenaarsfamilie. In onderstaande tabel hebben we onze tien lessen op die manier gebundeld.

### Naar een verklarend model voor langlevende familiebedrijven

Bedrijfsgebonden lessen	Familiegebonden lessen
Openstaan voor externen	Familiale continuïteit als doel
Internationalisering met respect voor de roots	Voortbouwen op het verleden
Diversifiëren in het verlengde van de kernactiviteit	Tijdig afspraken maken binnen de familie
Weerstaan aan overexpansie	Kunnen omgaan met succes als individueel familielid, familie en bedrijf
	Familie-eenheid
	Snoeien en eenvoud

## Lijst van referenties

Arnoldus, D. (2002). Family, family firm and strategy. Six Dutch firms in the food industry 1880-1970. Amsterdam, Aksant.

Casillas J.C. en Pastor, F. (2015). The Top 250 Multinational Family Firms. Chair of Santander Family Business. University of Seville, pp. 1-14.

Chandler, A. (1977). The visible hand. The managerial revolution in American business. Cambridge, Massachusetts, Belknap Press.

Chandler, A. (1990). Scale and scope. The dynamics of industrial capitalism. Cambridge, Massachusetts, Belknap Press.

Chua, J.H., Chrisman, J.J. en Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. Entrepreneurship Theory and Practice, Summer, pp. 19-39.

Colli, A. (2003). The history of family business 1850-2000. Cambridge, Cambridge University Press.

Colli, A. (2012). Contextualizing performances of family firms. The perspectives of business history. Family Business Review, 25 (3) pp. 243-257.

Colli, A. (2013). Risk, Uncertainty, and Family Ownership. In: Pérez, P.F. en Colli, A. (Red.), The Endurance of Family Businesses. A Global Overview (pp. 85-108). New York, Cambridge University Press.

Colli, A., Howorth, C. en Rose M. (2013). Long-term perspectives on family business. Business History, 55 (6), pp. 841-854.

Collier, P. en Horowitz, D. (2002). The Fords. An American epic. San Francisco, Encounter Books.

Dana, L.E. en Smyrniotis, K.X. (2010). Family business best practices: Where from and where to? Journal of Family Business Strategy, 1, pp. 40-53.

De Massis, A., Chua, J.H. en Chrisman, J.J. (2008). Factors preventing intra-family succession. Family Business Review, 21 (2), pp. 183-199.

Fahed-Sreih, J. en Djoundourian, S. (2006). Determinants of Longevity and Success in Lebanese Family Businesses: An Exploratory Study. Family Business Review, 19 (3), pp. 225-234.

Fellman, S. (2013). Managing Professionalization in Family Business. Transforming Strategies for Managerial Succession and Recruitment in Family Firms in the Twentieth Century. In: Pérez, P.F. en Colli, A. (Red.), The Endurance of Family Businesses. A Global Overview (pp. 248-281). New York, Cambridge University Press.

Fernandez-Moya, M. (2010). A family-owned publishing multinational: The Salvat company (1869-1988). Business History, 52 (3), pp. 453-470.

Gibb Dyer, W. (1989). Integrating Professional Management into a Family Owned Business. Family Business Review, 11 (3), pp. 221-235.

Gibb Dyer, W. (2006). Examining the "family-effect" on firm performance. Family Business Review, 19 (4), pp. 253-273.

Gómez-Meía, L.R., Takács Haynes, K., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K.J.L. en Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. Administrative Science Quarterly, 52 (1), pp. 106-137.

Gupta, V. (2013). Cultural Forces in Large Family Firm Persistence. A Model Based on the CASE Project. In: Pérez, P.F. en Colli, A. (Red.), The Endurance of Family Businesses. A Global Overview (pp. 133-157). New York, Cambridge University Press.

Hart, W. (2012). Verdraaide organisaties. Terug naar de bedoeling. Deventer, Kluwer.

Holt, R. en Popp, A. (2013). Emotion, succession, and the family firm: Josiah Wegwood & Sons. Business History, 55 (6), pp. 892-909.

Instituut voor het Familiebedrijf en Hudson (2016). IFB Leagues. Salarisstudie Directieleden 2016.



James, H. (2006). *Family capitalism. Wendels, Haniels, Falcks and the Continental European Model*. Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.

Jennings, J.E., Breitzkreuz, R.S. en James, A.E. (2014). *Theories from Family Science: A Review and Roadmap for Family Business Research*. In: Melin, L., Nordqvist, M. en Sharma, P. (Red.), *The Sage Handbook of Family Business* (pp. 25-46). London, Sage Publications.

Kymers, L. (Red.) (1980). *Bekaert 1880-1980*. Tielt, Lannoo.

Lambrecht, J. en Broekaert, W. (2011). *Wat maakt familiebedrijven succesvol? 20 jaar wetenschappelijk onderzoek naar familiebedrijven*. Brussel, Acerta, Bank J.Van Breda & C°, Studiecentrum voor Ondernemerschap.

Lambrecht, J. en Lievens, J. (2008). *Pruning the Family Tree: An Unexplored Path to Family Business Continuity and Family Harmony*. *Family Business Review*, 21 (4), pp. 295-313.

Lambrecht, J. en Pirnay, F. (2009). *L'harmonie entre l'entreprise, la famille et l'individu. La clef de la longévité*. L'Institut de l'Entreprise Familiale.

Landes, D.S. (2007). *Dynastieën. Voorspoed en tegenslagen van de grootste familiebedrijven ter wereld*. Utrecht, Spectrum.

Lievens, J. en Lambrecht, J. (2007). *Met uw familiebedrijf naar de champions league. Best practices voor families met een bedrijf*. Roeselare, Roularta Books.

Lorandini, C. (2015). *Looking beyond the Buddenbrooks syndrome: the Salvadori Firm of Trento, 1660s-1880s*. *Business History*, 57 (7), pp. 1005-1019.

Lumpkin, G.T. en Brigham, K.H. (2011). *Long-term orientation and intertemporal choice in family firms*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (6), pp. 1149-1169.

MacMillan, W.D. (1998). *MacMillan. The American Grain Family*. Afton, Minnesota, Afton Historical Society Press.

Miller, D. en Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run. Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Boston, Harvard Business School Publishing.

Miller, D. en Le Breton-Miller, I. (2011). *Commentary: family firms and the advantage of multitemporality*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (6), pp. 1171-1177.

Miller, D., Le Breton-Miller, I. en Scholnick, B. (2008). *Stewardship vs. Stagnation. An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses*. *Journal of Management Studies*, 45 (1), pp. 51-78.

Milne, R. (30 juni 2014). *More influence than money*. *Financial Times*, p. 12.

Napolitano, M.R., Marino, V. en Ojala J. (2015). *In search of an integrated framework of business longevity*. *Business History*, 57 (7), pp. 955-969.

O'Hara, W.T. (2004). *Centuries of Success. Lessons from the World's Most Enduring Family Businesses*. Avon, Massachusetts, Adams Media.

Richomme-Huet, K. en d'Andria, A. (2012). *L'autre gestion des Hénokiens. Une perspective séculaire des entreprises familiales*. *La Revue des Sciences de Gestion*, 253 (janvier-février), pp. 27-36.

Rosenzweig, P. (2007). *The Halo Effect ... and the Eight Other Business Delusions That Deceive Managers*. New York, Free Press.

Salvato, C. en Melin, L. (2008). *Creating value across generations in family-controlled businesses: the role of family social capital*. *Family Business Review*, 21 (3), pp. 259-276.

Sasaki, I. en Sone, H. (2015). *Cultural approach to understanding the long-term survival of firms – Japanese Shinise firms in the sake brewing industry*. *Business History*, 57 (7), pp. 1020-1036.

Sharma, P. en Salvato, C. (2013). *Family Firm Longevity. A Balancing Act between Continuity and Change*. In: Pérez, P.F. en Colli, A. (Red.), *The Endurance of Family Businesses. A Global Overview* (pp. 34-56). New York, Cambridge University Press.

Stadler, C. (2007). *The Four Principles of Enduring Success*. *Harvard Business Review*, 85 (7/8), pp. 62-72.

Stamm, I. en Lubinski, C. (2011). *Crossroads of family business research and firm demography – A critical assessment of family business survival rates*. *Journal of Family Business Strategy*, 2, pp. 117-127.

Tift, S.E. en Jones, A.S. (1999). *The Trust. The private and powerful family behind The New York Times*. Boston, Little, Brown and Company.

Van de Velde, W. (2011). *Honderd jaar verleiding. Het verhaal van lingebedrijf Van de Velde*. Tielt, Lannoo.

Vanderbilt II, A.T. (1989). *Fortune's Children. The Fall of the House of Vanderbilt*. New York, HarperCollins Publishers.

Van Praag, C.M. (2003). *Business survival and success of young small business owners*. *Small Business Economics*, 21 (1), pp. 1-17.

Velge, B., Maes, M. en Snaet, W. (z.d.). *Uitdagingen bij de generatiewissel in een grote familiale onderneming. Evolutie van de organisatie en de financiële structuur van Bekaert tussen 1961 en 1976*.

Ward, J.L. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability and family leadership*. San Francisco, Jossey-Bass.

Witzel, M. (2015). *Managing for Success. Spotting Danger Signals – And Fixing Problems before They Happen*. London, Bloomsbury.



Johan Lambrecht is doctor in de Economische Wetenschappen en hoogleraar aan de KU Leuven (Campus Brussel). Hij is verbonden aan het Instituut voor het Familiebedrijf en het Studiecentrum voor Ondernemerschap van Odisee. Hij heeft meer dan driehonderd publicaties over familiebedrijven, kmo's en ondernemerschap, en combineert de theorie met de praktijk.