



Johan Lambrecht, Diane Arijs en Vincent Molly

**VAN FAMILIALE OPVOLGER NAAR IDEALE LEIDER VAN
HET FAMILIEBEDRIJF
Onderzoek naar de vereiste kwaliteiten**

2010

Onderzoek uitgevoerd in opdracht van het Instituut voor het Familiebedrijf

INHOUD

TEN GELEIDE	4
SAMENVATTING	6
DEEL 1. WAT LEERT DE LITERATUUR?.....	10
1. OPVOLGERSKWALITEITEN	11
1.1 Persoonlijkheid en persoonlijkheidskenmerken	11
1.1.1 Persoonlijkheid.....	11
1.1.2 Persoonlijkheidskenmerken	12
1.1.3 Betrokkenheid van de familiale opvolger.....	15
1.2 Algemene vaardigheden	17
1.3 Omgaan met stakeholders.....	20
1.4 Strategische intelligentie en strategisch management.....	22
1.5 Begrijpen van de familiedynamiek	25
1.6 Leiderschap.....	29
1.6.1 Leiderschapscapaciteiten	29
1.6.2 Het typische aan het leiden van een familiebedrijf: het leiden van een geïntegreerd systeem.....	32
1.7 Waarden.....	35
2. RELATIE MET SUCCES.....	39
DEEL 2. WAT LEREN DE INTERVIEWS?.....	41
1. KENMERKEN VAN DE FAMILIEBEDRIJVEN	42
2. KWALITEITEN VAN EEN FAMILIALE OPVOLGER ALS BEDRIJFSLEIDER VAN HET FAMILIEBEDRIJF	43
2.1 Persoonlijkheidskenmerken.....	43
2.2 Voortbouwen op het verleden en geleidelijk aan veranderen	44
2.3 Openheid	46
2.4 Waarden.....	46
2.5 Beheer van de menselijke factor	47
2.6 Managen van de familie	47
2.7 Strategisch inzicht.....	49
3. EVOLUTIE VAN DE INGEZETTE KWALITEITEN.....	49
3.1 Beheer van de menselijke factor	49

3.2	Sneller beslissen.....	50
4.	ADVIES	50
DEEL 3. WAT LEERT DE GROOTSCHALIGE ENQUÊTE?.....		52
1.	DATAVERZAMELING.....	53
1.1	Gegevensbronnen.....	53
1.2	Ontwerp van de enquête.....	53
1.3	Steekproef.....	55
2.	BESCHRIJVENDE STATISTIEKEN.....	56
2.1	Opvolgers	56
2.2	Overlaters	59
3.	KWALITEITEN VAN DE FAMILIALE OPVOLGER	61
4.	SUCCES.....	66
4.1	Tevredenheid opvolgingsproces	66
4.2	Familiesucces.....	69
4.3	Bedrijfssucces	70
REFERENTIES.....		72

TEN GELEIDE

“Kwaliteiten van de familiale opvolger”. Misschien maakt u zich bij het lezen van de titel van dit werk de bedenking: *‘Is opvolging in het familiebedrijf nog niet voldoende bestudeerd?’* Opvolging is inderdaad het meest voorkomende thema in onderzoek naar familiebedrijven. Wanneer in 1998 een balans werd opgemaakt van tien jaar wetenschappelijk onderzoek naar familiebedrijven (periode 1988-1997), bleken opvolging in het familiebedrijf en interpersoonlijke familiedynamiek de meest voorkomende onderwerpen te zijn (Dyer en Sánchez, 1998; Chua, Chrisman en Sharma, 2003). Ruim tien jaar later blijft opvolging een populair onderzoeksthema. Van de 267 artikels die in 1998-2009 verschenen in het wetenschappelijke tijdschrift *Family Business Review*¹ waren er 37 die uitdrukkelijk handelden over opvolging; dat is meer dan één artikel op tien. Het is niet zo verwonderlijk dat opvolging hoog op de onderzoeksagenda prijkt, omdat heel wat familiebedrijven met opvolging worden geconfronteerd. In ons land gaf, in 2007, 28 procent van de bedrijven met minder dan 250 werknemers aan dat ze binnen een tijdspanne van 10 jaar te maken krijgen met overdracht van eigendom en/of leiding (Lambrecht en Naudts, 2007). Dat komt neer op ongeveer 200.000 bedrijven in 10 jaar of gemiddeld 20.000 bedrijven per jaar.

In het onderzoek naar opvolging in het familiebedrijf hebben vooral het proces van opvolging en de rol van de overlater veel aandacht gekregen (zie bijvoorbeeld Lambrecht en Lievens, 2006). De opvolger is er minder aan bod gekomen (Ibrahim, Soufani, Poutziouris en Lam, 2004). Dat staat in schril contrast met onderzoek naar opvolging van de leidinggevende in niet-familiebedrijven, waar de opvolger meer belangstelling krijgt (zie bijvoorbeeld “Harvard Business Review on CEO Succession”, 2009). De bevindingen over de opvolger in niet-familiebedrijven mogen evenwel niet zomaar worden doorgetrokken naar familiebedrijven. Het leiden van een familiebedrijf verschilt immers fundamenteel van dat van een niet-familiebedrijf. Bovendien is de identiteit van de opvolger in een familiebedrijf meestal anders dan die in een niet-familiebedrijf. In een familiebedrijf is de opvolger vaak een familielid van de overdrager, terwijl die familiale band tussen opvolger en overdrager meestal ontbreekt in een niet-familiebedrijf.

¹ *Family Business Review*, gelanceerd in 1988, was het eerste wetenschappelijke tijdschrift dat uitsluitend artikels over familiebedrijven publiceerde.

De ietwat stiefmoederlijke behandeling van de opvolger in de literatuur over opvolging in familiebedrijven is verrassend, omdat de opvolger een hoofdrol speelt in het opvolgingsstuk in het familiebedrijf. Goldberg en Wooldridge merkten al in 1993 op dat de opvolger de sleutelpersoon in het opvolgingsproces is. Zijn/haar competenties zullen in grote mate het succes van de opvolging bepalen (Chrisman, Chua en Sharma, 1998; Venter, Boshoff en Maas, 2005). De macht van een bedrijfsleider is trouwens nog ingrijpender in een familiebedrijf, omdat zijn/haar beslissingen zowel het bedrijf als de familie beïnvloeden (García-Álvarez en López-Sintas, 2003).

Met deze publicatie vullen we de leemte in het onderzoek naar opvolging in het familiebedrijf aan. We richten ons op de familiale opvolger(s) en niet op de externe manager (niet-familielid dat (mee) het familiebedrijf gaat leiden). De meeste familiebedrijven geven immers de voorkeur aan een familielid voor de dagelijkse leiding van het familiebedrijf (Lambrecht en Naudts, 2007). Van degene die binnen een tijdspanne van tien jaar de dagelijkse leiding van het familiebedrijf in België zullen overdragen, antwoordt 28,4 procent dat een lid van de eigenaarsfamilie de leiding zal overnemen. Drie procent vernoemt een werknemer van de onderneming, 11,4 procent een derde niet werkzaam in het bedrijf en 57,2 procent weet nog niet wie de toekomstige leidinggevende wordt.

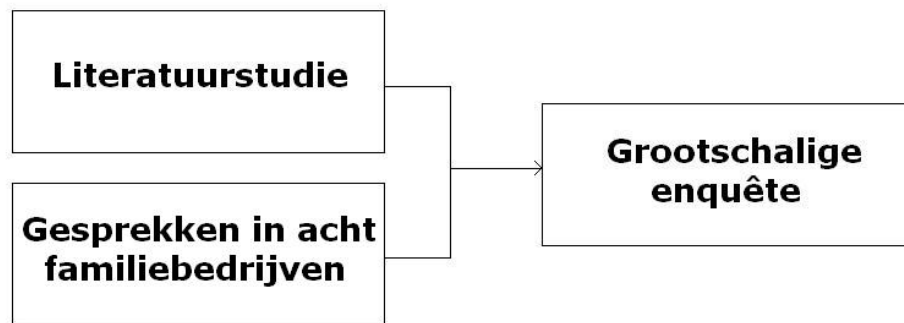
Tot slot richten we een woord van oprechte dank tot iedereen die ons met woord en daad heeft bijgestaan. Een aantal personen en instellingen noemen we graag bij naam. Zonder hen was dit onderzoek niet mogelijk geweest. In de persoon van Jozef Lievens en Patrick De Schutter, gedelegeerd bestuurders, danken we het Instituut voor het Familiebedrijf voor de financiële ondersteuning van dit onderzoek. Doordat zij kozen voor een studie naar de kwaliteiten van de ideale familiale opvolger is het tevens hun verdienste dat dit thema op de wetenschappelijke onderzoekskaart wordt gezet. We vernoemen in het bijzonder de twaalf familiale opvolgers en vier overdragers die we konden interviewen, en de 190 familiale opvolgers en 135 overdragers die de schriftelijke enquête hebben beantwoord. Zij maakten allen tijd vrij om aan ons te leren over opvolgerskwaliteiten. Mag hun inbreng leiden tot ideale familiale opvolgers.

Johan Lambrecht, Diane Arijs en Vincent Molly
Brussel, april 2010

SAMENVATTING

1. Hoe zijn we te werk gegaan?

Onderstaande figuur vat onze werkwijze samen. Na het raadplegen van de literatuur hielden we afzonderlijke gesprekken met twaalf opvolgers en vier overdragers in acht familiebedrijven. Die twee bronnen bezorgden ons de input voor een grootschalige schriftelijke enquête bij overdragers en familiale opvolgers van het familiebedrijf. De vragenlijst werd beantwoord door 190 familiale opvolgers en door 135 overdragers. In 98 familiebedrijven antwoordden zowel de overdrager als de familiale opvolger.



2. Welke kwaliteiten zou een familiale opvolger als leidinggevende van het familiebedrijf idealiter moeten inzetten?

Een familiale opvolger die het familiebedrijf leidt, zou idealiter negen types van intelligentie moeten inzetten. We benadrukken het woord “inzetten”. Het is immers onvoldoende dat de familiale opvolger de types van intelligentie heeft. Hij/zij moet ze daadwerkelijk toepassen in het familiebedrijf. We zetten de negen types van intelligentie op een rijtje:

- (1) Strategische intelligentie: de familiale opvolger is bekwaam om de unieke bestaansredenen van het familiebedrijf op papier te zetten en die vervolgens in de praktijk te realiseren.
- (2) Systeemintelligentie: het familiebedrijf wordt als een geheel of een systeem benaderd. Er moet worden gestreefd naar een evenwicht tussen de drie subsystemen van het

familiebedrijf: het bedrijf, de familie en de individuele familieleden, wat het volledige familiebedrijf ten goede komt.

- (3) Politieke intelligentie: de opvolger gaat relaties aan met de omgeving (cliënten, leveranciers, medewerkers, familieleden, ...) en beseft hoe die relaties de bedrijfsprestaties kunnen beïnvloeden.
- (4) Familiale relationele intelligentie: communicatie met de leden van de familie.
- (5) Intelligentie van de waarden: bijvoorbeeld handelen uit liefde voor het vak.
- (6) Technische intelligentie: gedegen vak- of stielkennis.
- (7) Intelligentie van de impliciete kennis: de ideale familiale opvolger kent de interne keuken van het familiebedrijf (de kleine geheimjes i.v.m. de medewerkers, de cliënten, de leveranciers, het product, enzovoort).
- (8) Managementintelligentie: onder meer het familiebedrijf echt willen leiden.
- (9) Ondernemerschapsintelligentie: bijvoorbeeld de zaken met passie doen.

3. Welke van die ideale kwaliteiten vinden familiale opvolgers en overdragers het meest en het minst belangrijk (*should do*)?

Familiale opvolgers en overdragers halen voornamelijk ondernemerschapsintelligentie (onder meer voortdurend willen bijleren, kunnen en willen leren uit fouten, inspelen op de noden van klanten en impliciete kennis) aan als belangrijkste kwaliteit. Opvolgers en overdragers hechten het minst belang aan eigenschappen die wijzen op familiale relationele intelligentie, strategische intelligentie (voornamelijk het uitschrijven en uitvoeren van de unieke bestaansredenen van het bedrijf), systeemintelligentie en politieke intelligentie.

4. Welke van die ideale kwaliteiten hebben familiale opvolgers ingezet op het ogenblik dat ze verantwoordelijk werden voor de dagelijkse leiding van het familiebedrijf (*done*)?

Familiale opvolgers die de leiderschapsfakkel overnamen, geven voorrang aan het inzetten van hun ondernemerschapsgintelligentie. Familiale opvolgers geven een hogere score aan de verschillende intelligentievormen (*should do*) dan aan het daadwerkelijk inzetten ervan op het moment dat ze de leiderschapsrol bekleden (*done*).

5. Welke van die ideale kwaliteiten zetten familiale opvolgers in sinds ze de dagelijkse leiding van het familiebedrijf waarnemen tot nu (*doing*)?

Zelfs wanneer opvolgers terugblikken op de inzet van de verschillende intelligentievormen sinds ze de dagelijkse leiding hebben, blijft ondernemerschapsgintelligentie domineren. De aandacht voor familiale relationele intelligentie, strategische intelligentie, systeemintelligentie en politieke intelligentie blijft zwak. Er is wel een positief leerproces, omdat familiale opvolgers nu (*doing*) alle opvolgerskwaliteiten beduidend meer inzetten dan toen ze de leiding namen (*done*).

6. Hebben de motivatie van de familiale opvolger en zijn/haar kwaliteiten een invloed op het succes van het familiebedrijf?

Bij de beoordeling van het succes van het familiebedrijf kan er een onderscheid worden gemaakt tussen familiesucces en bedrijfssucces. Familiale opvolgers die te weinig mogelijkheden hadden om elders aan de slag te gaan, boeken minder familiesucces: meer familieruzies, minder familieharmonie, minder steun van familieleden voor de bedrijfsdoelstellingen, ... Het merendeel van de familiale opvolgers treedt wel toe tot het familiebedrijf vanuit een affectief engagement. Hun beweegredenen voor toetreding zijn: *'Ik voel me thuis in het familiebedrijf; ik ervaar de problemen van het familiebedrijf als mijn eigen problemen; ik wil de familietraditie voortzetten'*.

Wanneer bedrijfssucces wordt gemeten op basis van de subjectieve beoordeling door de familiale opvolgers/overlaters, dan blijkt de kwaliteit van de opvolger om tijdig te reageren op veranderingen in de omgeving een positief effect te hebben op bedrijfssucces.

Ten slotte werd bedrijfssucces objectief gemeten op basis van het rendement op het eigen vermogen. De analyses geven aan dat voornamelijk familiale opvolgers die het familiebedrijf meer als een systeem benaderen - en er dus in slagen om een evenwicht te bereiken tussen bedrijf, familie en individuele familieleden - de rendabiliteit van hun bedrijf meer verhogen dan hun naaste concurrenten. Systeemintelligentie is met andere woorden één van de sleutels van financieel bedrijfssucces.

DEEL 1. WAT LEERT DE LITERATUUR?

1. OPVOLGERSKWALITEITEN

We zoomen achtereenvolgens in op persoonlijkheid en persoonlijkheidskenmerken, algemene vaardigheden, omgaan met stakeholders, strategische intelligentie en strategisch management, begrijpen van de familiedynamiek, leiderschap en waarden.

1.1 Persoonlijkheid en persoonlijkheidskenmerken

Na het belang van persoonlijkheid en persoonlijkheidskenmerken komt de betrokkenheid van de familiale opvolger aan bod.

1.1.1 *Persoonlijkheid*

Maccoby (2003) meent dat er in leiderschapstheorieën een gebrek is aan het begrijpen van persoonlijkheidstypes en hoe die in verschillende soorten van bedrijven spelen. Volgens hem kan succesvol leiderschap niet los worden gezien van de context. Een leiderstype dat succesvol is in één soort van bedrijf kan een andere onderneming vernietigen. Er bestaat geen standaardformule voor succesvol leiderschap. Maccoby (2003) onderscheidt vier persoonlijkheidstypes:

- De “erotische” (“*erotic*”) persoonlijkheid: wenst door anderen als helper te worden aanzien. In de werkplaats vertaalt zich dat in een onvermogen om lastige beslissingen te nemen. “Erotische” persoonlijkheden wensen te behagen en zijn bang om zich uit te spreken, uit vrees hun populariteit te verliezen. Daardoor is het voor hen moeilijk om doeltreffende leiders te zijn.
- De “obsessieve” (“*obsessive*”) persoonlijkheid: leeft volgens de regels, die zijn voorgeschreven door een hogere autoriteit (bijvoorbeeld de vader), door een strikt geweten of door de manier waarop de zaken altijd zijn gedaan. Een “obsessieve” persoonlijkheid wenst veeleer de zaken juister te doen dan de juiste zaken te doen. Valkuilen voor “obsessieve” persoonlijkheden zijn: in details en regels verzanden, en overzicht over de bedrijfsdoelstellingen verliezen. Hun meest vervelende en

schadelijke werkgewoonte is dat ze altijd gelijk willen hebben; het zijn betweters. Volgens Maccoby (2003) leiden “obsessieve” persoonlijkheden geen innovatieve bedrijven in snel veranderende, innovatieve industrieën.

- De “marketing” persoonlijkheid: past zich voortdurend aan. Hij heeft als het ware een radar, voelt wat de markt wenst en schikt er zich naar.
- De “narcistische” persoonlijkheid: luistert naar niemand wanneer hij in iets gelooft en heeft een duidelijke visie op hoe de dingen moeten zijn. Een “narcist” kan productief of onproductief zijn. Productieve “narcisten” hebben de capaciteit om de maatschappij te veranderen. Hun productiviteit stoelt op zeven elementen: (1) vrijheid of onafhankelijkheid, (2) gezond verstand, (3) actiegericht, (4) kennis van hun macht, (5) doelgericht, (6) passie of enthousiasme en (7) doorzettingsvermogen. De “narcistische” persoonlijkheden onderscheiden zich van de andere persoonlijkheidstypes door hun unieke visie. Wat een productieve “narcist” van dromers en grootpraters onderscheidt, is dat hun visie anderen engageert. Voor de gepassioneerde productieve “narcist” is zijn/haar werk zijn/haar leven. Maccoby (2003) stelt dat innovatieve bedrijven in snel veranderende, innovatieve industrieën nood hebben aan productieve “narcisten”, die een nieuwe visie creëren om de wereld te veranderen. De sterke kanten van productieve “narcisten” veranderen evenwel in zwakheden wanneer zij extreem worden. Hun zwakheden zijn dan: niet luisteren, overgevoelig voor kritiek, paranoia, angst, te competitief en te controlerend, eenzaamheid, overdrijven en liegen, gebrek aan zelfkennis, en grootheidswaan. Ze beginnen zichzelf vóór het bedrijfsbelang te plaatsen, hun rijk uit te breiden en hun bedrijf groter te maken dan strategisch verantwoord.

1.1.2 Persoonlijkheidskenmerken

Verschillende auteurs stippen aan dat opvolgers bepaalde persoonlijkheidskenmerken moeten bezitten. Chrisman e.a. (1998) verwijzen naar creativiteit, onafhankelijkheid, integriteit, intelligentie, zelfvertrouwen en risicobereidheid. We gaan even dieper in op “zelfvertrouwen”, omdat verschillende auteurs over dat persoonlijkheidskenmerk uitweiden.

Zo vernoemen Kirkpatrick en Locke (1991) verschillende redenen waarom een leider zelfvertrouwen moet hebben:

- Heel veel informatie moet worden verzameld en verwerkt.
- Er moeten voortdurend problemen worden opgelost en beslissingen genomen.
- Volgers moeten worden overtuigd om specifieke acties te nemen.
- Tegenslagen moeten worden overwonnen.
- Tegengestelde belangen moeten het hoofd worden geboden.
- Risico's moeten worden genomen in een omgeving van onzekerheid.

Als de leider niet zeker is van de te nemen beslissingen of zeer veel twijfel uitstraalt, dan bestaat er weinig kans dat volgers hem/haar vertrouwen en zich scharen om de visie. Zelfvertrouwen helpt leiders ook om evenwichtig te zijn (Kirkpatrick en Locke, 1991). Ze kunnen opgewonden geraken, maar worden doorgaans niet kwaad. Emotionele stabiliteit wordt belangrijk geacht om conflicten tussen personen op te lossen en om de organisatie te vertegenwoordigen. Goldberg en Wooldridge (1993) vonden dat het bezit van zelfvertrouwen doeltreffende opvolgers van niet-doeltreffende onderscheidt. Zij definiëren een doeltreffende opvolger als iemand die de titel en macht van leider heeft en die op lange termijn de capaciteiten toont om een positieve trend van groei en winst te creëren.

Astrachan en Keyt (2006) onderstrepen dat de inspanningen van een opvolger om zelfvertrouwen op te bouwen, kunnen worden belemmerd door een gevoel van eenzaamheid en een gebrek aan eerlijke, niet-emotionele feedback. Enerzijds vloeit die eenzaamheid voort uit het feit dat opvolgers door hun ouders worden aanzien als kinderen. Anderzijds kan de eenzaamheid worden verklaard doordat niet-familieleden vaak aarzelen om volledig eerlijk te zijn tegenover een familiale opvolger. Sommige familiale opvolgers rapporteren dat ze geen feedback krijgen over hun prestaties. Anderen ontvangen alleen negatieve reacties of uitsluitend loftuitingen. Kunnen omgaan met eenzaamheid wordt als een belangrijke eigenschap van een opvolger aanzien (Lorsch en Khurana, 2009); eenzaamheid is de voornaamste oorzaak van stress bij ondernemers (Gumpert en Boyd, 1984). Een bestuurder getuigt over die eenzaamheid: *'Ik heb zeer bekwame mensen gezien die tijdens hun carrière steeds konden terugvallen op de aanmoedigingen van hun bazen. Eenmaal ze het kantoor van de baas overnemen, is er plots niemand meer om hen een schouderklop te geven. Het is een totaal andere job'* (Lorsch en Khurana, 2009, p. 48). Omgaan met eenzaamheid, met macht,

... worden als mysterieonderdelen beschouwd, omdat het zeer moeilijk is om die eigenschappen bij een kandidaat-opvolger te beoordelen (Lorsch en Khurana, 2009).

Onderzoek van Chrisman e.a. (1998) bij 485 familiebedrijven in Canada toont aan dat overdragers “integriteit” aanduiden als het belangrijkste gewenste kenmerk van de opvolger. De onderzoekers lichten dat resultaat toe: *‘Natuurlijk is competentie belangrijk bij de opvolger, zoals blijkt uit het feit dat “beslissingen nemen” en “interpersoonlijke vaardigheden” als vierde en vijfde belangrijkste eigenschap worden aangestipt. Het is evenwel nog belangrijker om een persoon te vinden die beslissingen kan nemen in het belang van het bedrijf en de familie. Competentie zonder integriteit of betrokkenheid garandeert dat niet’* (Chrisman e.a., 1998, pp. 28-29). Ook in het onderzoek van Sharma en Rao (2000) bij 43 familiebedrijven in India kwam “integriteit” als belangrijkste opvolgerseigenschap naar voren.

Foster (1995) wijst op het belang van “zelfbewustzijn” of zelfkennis met aandacht voor de kennis van de eigen sterke en zwakke kanten. Drucker (1999) is van oordeel dat een leidinggevende zijn/haar sterke punten moet uitbouwen, omdat dan topprestaties kunnen worden bereikt. Volgens hem vergt het verbeteren van zwakheden te veel investeringen en zijn de gevolgen daarvan middelmatig. Swogger (1991) plaatst zelfkennis onder de noemer “differentiatie” (“*differentiation*”). Bowen (1978, aangehaald in Swogger, 1991) definieert differentiatie op twee manieren:

- De capaciteit voor een realistische zelfinschatting. Personen met een goede differentiatie kunnen duidelijk hun eigen competenties, behoeften en doelen identificeren en ernaar handelen. Opvolgers die dat niet kunnen, riskeren ten prooi te vallen aan emotionele verplichtingen (tegenover de overlater en angst om die teleur te stellen).

- De capaciteit voor een realistische inschatting van anderen.

De bekwaamheid te differentiëren, is volgens Swogger (1991) onontbeerlijk om diepgaande en hechte relaties met anderen aan te gaan.

Bloemen (21 januari 2010), gespecialiseerd in carrièreplanning en *assessment* van kandidaat-opvolgers, onderstreept dat zelfkennis het beantwoorden van vier vragen impliceert: (1) wat ken ik (niet), (2) wat kan ik (niet), (3) wie ben ik (niet) en (4) wat wil ik (niet).

1.1.3 Betrokkenheid van de familiale opvolger

Een potentiële opvolger moet zijn/haar zelfkennis aanspreken, om te beslissen of hij/zij al dan niet tot het familiebedrijf toetreedt. Om het risico op een foute keuze tot een minimum te beperken, is het van belang dat een potentiële opvolger een geïnformeerde keuze maakt (Rogal, 1989). Hij/zij kan daarbij gebruik maken van een kosten-batenanalyse, waarbij de voor- en nadelen van intreden in het familiebedrijf en van alternatieve carrièrekeuzes tegen elkaar worden afgewogen. Een dergelijke analyse moet ook toelaten om de emotionele band met de familie en het familiebedrijf te objectiveren. Die oefening is geen sinecure, want er doen zich verschillende uitdagingen voor.

Een eerste uitdaging waarmee de potentiële opvolger wordt geconfronteerd, is dat zijn/haar carrièrekeuze ontegensprekelijk wordt beïnvloed door de waarden en overtuigingen die hij/zij van huis uit heeft meegekregen. Voorts spelen de ervaringen met het familiebedrijf gedurende de kindertijd een belangrijke rol. De manier waarop een potentiële opvolger naar de dingen kijkt, is mee vormgegeven door zijn/haar opvoeding en zijn/haar ervaringen.

Venter e.a. (2005) geven aan dat ook de manier waarop de ouders omgaan met het familiebedrijf een invloed heeft op de perceptie van de potentiële opvolger. De auteurs stellen dat ouders die geheimzinnig doen over het familiebedrijf en altijd overwerkt en gestresseerd overkomen moeilijk kunnen verwachten dat hun kinderen warmlopen voor opvolging. Ouders die daarentegen op een open manier communiceren over het familiebedrijf en op een ontspannen manier omgaan met hun werk verhogen de kans dat hun kinderen enthousiast zijn voor opvolging. In dat geval kan er sprake zijn van affectieve betrokkenheid vanwege de opvolger (Sharma en Irving, 2005). Een opvolger met een affectieve betrokkenheid wil uit eigen overtuiging toetreden tot het familiebedrijf. Hij/zij gelooft sterk in de doelstellingen en de visie van het bedrijf en wil actief bijdragen aan de realisatie ervan. Bovendien is de opvolger overtuigd van zijn/haar bekwaamheden om dat te verwezenlijken. Het onderzoek

van Chrisman e.a. (1998) en van Sharma en Rao (2000) leren dat “betrokkenheid” en “integriteit” tot de belangrijkste gewenste kenmerken van de opvolger behoren.

Opvolgers die het familiebedrijf vervoegen omdat ze twijfelen aan hun bekwaamheden om elders aan de slag te gaan, geven blijk van noodzakelijke betrokkenheid (Sharma en Irving, 2005).

Een tweede uitdaging voor de potentiële opvolger is de moeilijkheid om verplichtingen van kansen te onderscheiden (Rogal, 1989). Potentiële opvolgers kunnen zich door de feiten verplicht voelen om toe te treden tot het familiebedrijf. Vaak zal die verplichting worden voorgesteld als een uitgelezen kans, ook wanneer dat in werkelijkheid niet zo is. Voor opvolgers is het verleidelijk om mee te gaan in die foutieve voorstelling. In plaats van te rebelleren tegen de verplichte toetreding tot het familiebedrijf, kan de opvolger ervoor kiezen zijn/haar situatie als een opportuniteit voor te stellen. Op lange termijn is de opvolger noch het familiebedrijf evenwel gebaat bij zelfbegoocheling. Opvolgers die kiezen voor het familiebedrijf om de vorige generatie niet teleur te stellen en bijgevolg vanuit een gevoel dat het zo hoort, getuigen van normatieve betrokkenheid (Sharma en Irving, 2005). Naast de affectieve, noodzakelijke en normatieve betrokkenheid onderscheiden Sharma en Irving (2005) nog een vierde type van betrokkenheid: de beredeneerde of berekende betrokkenheid. Opvolgers met een berekende betrokkenheid treden toe tot het familiebedrijf, omdat de investeringen die ze al gedaan hebben in het familiebedrijf anders verloren zijn en om andere opbrengsten niet te mislopen.

Een derde uitdaging voor de potentiële opvolger is dat zijn/haar carrièrekeuze integraal deel uitmaakt van zijn/haar volwassenwording. Die volwassenwording impliceert de ontwikkeling van een onafhankelijke persoonlijkheid, los van die van de ouders. Het afwijzen van het familiebedrijf kan een poging zijn om een eigen identiteit uit te bouwen. De keuze voor het familiebedrijf kan evenwel ook ingegeven zijn door een verlangen naar erkenning door de ouders (Rogal, 1989).

In realiteit is het vaak een samenspel van beweegredenen, zoals eigen wil én verplichting, dat leidt tot de beslissing om in het familiebedrijf te stappen. Persoonlijke motivatie (affectieve betrokkenheid) en druk/verwachting van de vorige generatie (normatieve betrokkenheid)

blijken de meest voorkomende drijfveren te zijn (Arijs, 2009)². Arijs (2009) vond gedeeltelijke empirische bevestiging van de hypothese van Sharma en Irving (2005) dat opvolgers met een affectieve betrokkenheid het meest bereid zijn tot extra inspanningen die de verwachtingen van hun rol overstijgen. Uit de vergelijking van leiderschapsstijlen van familiale bedrijfsleiders op basis van hun betrokkenheid om het familiebedrijf te vervoegen, blijkt namelijk dat opvolgers met een normatieve en berekende betrokkenheid beduidend minder doeltreffende leiders zijn. Ze vertonen meer passief-vermijdend leiderschap (Arijs, 2009). Dat wil zeggen dat die opvolgers zich liefst zo weinig mogelijk inlaten met het leiden van het bedrijf en van werknemers. Het spreekt voor zich dat dergelijke “leiders” niet kunnen fungeren als rolmodel voor hun medewerkers.

1.2 Algemene vaardigheden

In de literatuur over leiderschap en familiale opvolging kunnen er een aantal vormen van algemene vaardigheden onderscheiden worden. Een eerste vorm betreft bedrijfskennis, waarbij auteurs zoals Kirkpatrick en Locke (1991) verwijzen naar de specifieke kennis van de onderneming en de sector, en technische kennis. Volgens hun studie laat bedrijfskennis een bedrijfsleider toe om op een weloverwogen manier beslissingen te nemen en om de gevolgen van die beslissingen goed in te schatten. Zo zal een bedrijfsleider met technische kennis bijvoorbeeld beter in staat zijn om de technische problemen waarmee werknemers geconfronteerd worden te begrijpen.

Ook Foster (1995) haalt in haar tekst over leiderschapsontwikkeling bij opvolgers in het familiebedrijf het belang aan van technische kennis en bedrijfsvaardigheden. Elementen die daarbij aan de orde zijn, zijn de kennis van de missie van de onderneming, van de producten van de onderneming en hoe ze worden gemaakt, van de verwachtingen van de klanten, van de recentste technologie en hoe die kan worden ingezet om het bedrijf doeltreffender te maken, ... Daarnaast verwijst zij naar de kennis van de industrie. Dat omvat een goed begrip van de sector waarin de onderneming actief is, kennis van de concurrentie, kennis van

² De bevinding dat leiders van familiebedrijven in veel mindere mate de berekende en noodzakelijke betrokkenheid aanhalen, kan ook een bevestiging zijn van de hypothese van Sharma en Irving (2005) dat die laatste opvolgersgroepen een minder lange loopbaan in het familiebedrijf aanhouden.

financieringsmogelijkheden, weten wie de belangrijkste actoren zijn, weten wat de wettelijke vereisten zijn, kennis van de markt, enzovoort.

Ibrahim e.a. (2004) en Royer, Simons, Boyd en Rafferty (2008) vermelden een aantal cruciale vaardigheden en competenties die een familiale opvolger dient te bezitten voor een doeltreffende opvolging. Beide studies verwijzen naar de specifieke (technische) kennis van de sector waarin het bedrijf actief is. Daarnaast haalt Stern (22 december 2009) in zijn artikel over management aan dat een goede bedrijfsleider ook dient te beschikken over domeinkennis (*domain knowledge*), waarmee hij aangeeft dat een bedrijfsleider moet weten waarmee hij/zij bezig is in zijn/haar specifieke discipline.

Volgens Cater III en Justis (2009) dient een familiale opvolger zich die bedrijfs- en sector kennis zo snel mogelijk eigen te maken, als hij/zij wenst te evolueren van een “volger” naar een “leider”. Een familiale opvolger kan die kennis voornamelijk verwerven tijdens zijn/haar studies en op het moment dat hij/zij zijn/haar carrière start in het familiebedrijf. Chrisman e.a. (1998) aanzien de ervaring binnen het familiebedrijf als een indicatie van de mate waarin de potentiële opvolger de onderneming kent en vertrouwd is met haar cultuur en eigenheden. Kirkpatrick en Locke (1991) vermelden ten slotte dat bedrijfskennis verder ontwikkeld kan worden op basis van ervaring, training en een actieve bereidheid om bij te leren.

In hun studie over opvolging in familiebedrijven wijzen Cabrera-Suarez, De Saa-Perez en Garcia-Almeida (2001) op een tweede belangrijke vorm van kennis, namelijk impliciete kennis (*tacit knowledge*). Het gaat daarbij vaak om schaarse en gespecialiseerde kennis die moeilijk verhandelbaar en imiteerbaar is, en meestal aanwezig is bij de stichter/leider van het familiebedrijf. Volgens Lee, Lim en Lim (2003) is die impliciete kennis vaak niet geïnstitutionaliseerd, wat wil zeggen dat ze niet verankerd is in documenten of formele procedures. De kennis is veeleer persoons- dan ondernemingsgebonden en omvat belangrijke bedrijfscontacten en netwerken, voeling met de medewerkers, en kennis van het bedrijf en de (lokale) omgeving. Vaak zal de potentiële opvolger door opvoeding, observatie en ervaringen in zijn/haar jeugd over een deel van die kennis beschikken. Royer e.a. (2008) verwijzen in die zin naar “*experiential knowledge*”: kennis gebaseerd op ervaring. Het betreft kennis die moeilijk valt neer te schrijven en precies daarom het minst eenvoudig is om over te dragen.

Cater III en Justis (2009) benadrukken dat de impliciete kennis waarover de familiale overlater beschikt als eigenaar/manager van het familiebedrijf aanleiding kan geven tot een competitief voordeel voor de onderneming. Daarom dient die kennis te worden overgedragen naar de volgende generatie. Het beschikken over die impliciete kennis, maar ook de mogelijkheid om ze te creëren en om ze door te geven, zijn ook volgens Cabrera-Suarez e.a. (2001) van grote strategische waarde voor het bedrijf. In die zin verwijzen zij naar het concept “*familiness*”: de unieke competenties en middelen die een gevolg zijn van familiale betrokkenheid en interacties tussen familieleden. Indien die unieke competenties en middelen op de juiste manier beoordeeld en gemanaged worden, en het bedrijf investeert in het aanvullen en verbeteren ervan, dan kan “*familiness*” aanleiding geven tot een competitief voordeel voor de onderneming. Heel dat proces vereist echter een zekere kennis die voornamelijk impliciet van aard is en aanwezig is bij de stichter/leider van het familiebedrijf.

Volgens Cabrera-Suarez e.a. (2001) zit een belangrijk voordeel voor familiebedrijven in het feit dat zij die impliciete kennis doeltreffender kunnen overdragen tussen generaties, in vergelijking met niet-familiebedrijven, vanwege de persoonlijke en familiale band tussen de overlater en de opvolger. Zij wijzen er wel op dat verschillende elementen een invloed kunnen uitoefenen op de omstandigheden waarin die kennis wordt overgedragen. Zij vermelden factoren zoals wederzijds respect en begrip tussen de overlater en de opvolger, hun leeftijd, hun motivatie en betrokkenheid, enzovoort.

Inzake de keuze tussen een familiale en een niet-familiale opvolger besluiten Royer e.a. (2008) dat familiale opvolgers de voorkeur genieten in het familiebedrijf indien de impliciete kennis van het familiebedrijf van essentieel belang is. Indien veeleer technische kennis en algemene sector kennis van belang zijn, dan dient zowel een familiale als een externe kandidaat in overweging genomen te worden. Een familiale opvolger dient dan aan dezelfde beoordelingscriteria te worden onderworpen als een externe kandidaat.

Een derde vorm van algemene vaardigheden die wordt aangehaald in de literatuur heeft betrekking op managementvaardigheden. Royer e.a. (2008) vermelden dat een familiale opvolger dient te beschikken over algemene kennis van het leiden van een bedrijf. Ibrahim e.a. (2004) geven aan dat voor een doeltreffende opvolging een aantal vaardigheden en competenties vereist zijn, opgebouwd rond volgende elementen: strategisch plannen, marktpositionering, financieel management en algemeen management. Chrisman e.a. (1998)

en Sharma en Rao (2000) halen in hun studies over de gewenste competenties van een potentiële familiale opvolger verschillende vaardigheden aan inzake financiën, marketing en verkoop, strategie, beslissingen en interpersoonlijkheid. DeNoble, Ehrlich en Singh (2007) komen tot de vaststelling dat een (familiale) leider over een aantal algemene managementvaardigheden dient te beschikken die kritisch zijn voor het succes van het (familie)bedrijf. Zij vernoemen onder meer vaardigheden in het domein van boekhouden, human resources management (communicatie, onderhandeling, ...), marketing en verkoop, operationeel management en strategische planning (doelstellingen en strategie uitwerken, ...). Freeman (2009) wijst ten slotte in zijn studie over de opvolging van de bedrijfsleider op het belang van communicatieve vaardigheden.

Bovenstaande studies leren dat strategisch inzicht een wezenlijk onderdeel vormt van de managementvaardigheden waarover een bedrijfsleider dient te beschikken. Ook specifieke leiderschapscapaciteiten worden geplaatst onder de noemer van algemene managementvaardigheden (zie Kirkpatrick en Locke, 1991; Aronoff en Baskin, 2005). Gezien hun belang worden strategie en leiderschap hierna extra belicht.

1.3 Omgaan met stakeholders

Voor Lansberg (2007) is het veranderen van “stakeholders in volgers” de grootste uitdaging voor elke nieuw aangestelde bedrijfsleider. Lansberg (2007) onderstreept dat die uitdaging vooral groot is voor de opvolger in een familiebedrijf. Die moet zowel omgaan met de familieleden als met de andere stakeholders (bestuurders, kaderleden, leveranciers, ...). Ciampa (2009) hanteert de term “politieke intelligentie”: de erkenning hoe relaties wellicht vroegtijdig succes beïnvloeden. Fiegenger, Brown, Prince en File (1994) stellen vast dat familiale overdragers veel belang hechten aan de relaties van familiale opvolgers met externe stakeholders, maar niet zozeer met interne stakeholders.

Lansberg (2007) meent dat opvolgers in familiebedrijven – doordat ze zijn opgegroeid in een “gouden kooi” – geen rekening houden met stakeholders. Familiale opvolgers zijn dan verontwaardigd wanneer die stakeholders zich tegen hen keren. Een belangrijke les voor nieuwe bedrijfsleiders is dat ze zich bewust zijn van hoe hun acties en de wijze waarop die

worden gecommuniceerd, worden geïnterpreteerd door de verschillende stakeholders (Porter, Lorsch en Nohria, 2009).

Stakeholders vormen hun mening over leidinggevendens via een onderzoeksproces, dat Lansberg (2007) “herhalend testen” (“*iterative testing*”) noemt. Het succes van een leidinggevende is dan afhankelijk van zijn/haar bekwaamheid om het proces van “herhalend testen” te begrijpen, te aanvaarden en te managen. Lansberg (2007) onderscheidt vier soorten van testen:

- (1) Testen van kwalificaties: is gebaseerd op formele criteria zoals formele opleiding, werkervaring, enzovoort.
- (2) Zelfopgelegde testen: verwachtingen die leiders zichzelf zetten en waarop ze door stakeholders willen beoordeeld worden. Wanneer familiale opvolgers bijvoorbeeld hun strategie voorstellen, dan definiëren ze parameters waarop ze verwachten dat stakeholders hen beoordelen. Stakeholders gaan na of de leidinggevende doet wat hij/zij zegt.
- (3) Omstandigheden testen: ongeplande uitdagingen die leidinggevendens het hoofd moeten bieden. Stakeholders observeren de leidinggevende wanneer die met het onverwachte wordt geconfronteerd. Opvolgers kunnen de goedkeuring van stakeholders winnen door verantwoordelijkheid te nemen voor wat fout gaat en de eer te delen voor wat werkt. Lansberg (2007) merkt op dat jonge familiale opvolgers de bijdragen van kaderleden erkennen, maar moeilijker familiale stakeholders bedanken. Vooral familieleden die niet betrokken zijn in het dagelijks management ontvangen geen dankwoorden.
- (4) Politieke testen: uitdagingen van rivalen die hun eigen invloed willen vergroten, vooral door de leidinggevende te ondermijnen.

Om de uitdagingen aan hun autoriteit te neutraliseren, ontwikkelen doeltreffende opvolgers een bedrijfsvisie en vinden ze manieren om die te verbinden aan de wensen en noden van de stakeholders (Lansberg, 2007). Onderzoek van Lambrecht en Ting To (2008) toont inderdaad aan dat de kans op bedrijfssucces bij familiebedrijven het hoogst is als zij een strategische

missie hebben en het stakeholder-model “alle stakeholders krijgen evenveel aandacht” hanteren.

1.4 Strategische intelligentie en strategisch management

Maccoby (2003) onderstreept dat succesvol leiderschap zich niet kenmerkt door (emotionele) intelligentie, maar door strategische intelligentie. Ook al is elk persoonlijkheidstype gebaat bij strategische intelligentie, het is een essentiële eigenschap voor productieve “narcisten” omdat het hen behoedt voor zelfvernietiging. Maccoby (2003) haalt vijf ingrediënten van strategische intelligentie aan:

- (1) Vooruitziendheid: aanvoelen welke trends belangrijk zijn voor het bedrijf en voor zijn marktpositie. Een dergelijk aanvoelen vloeit bijna steeds voort uit een uitstekende vakkennis.
- (2) Systeemdenken: zien van het geheel (zie ook hierna).
- (3) Visie: combineren van vooruitziendheid en systeemdenken in een holistische visie.
- (4) Motiveren: de capaciteit om mensen te scharen om een gemeenschappelijke visie en die door hen te laten uitvoeren. Om te motiveren, stelt Maccoby (2003) vier instrumenten voor:
 - (a) Redenen: een leider met strategische intelligentie communiceert een visie waarin elke medewerker, ongeacht zijn/haar persoonlijkheidstype, zich kan vinden.
 - (b) Beloningen: zijn voor elk persoonlijkheidstype verschillend.
 - (c) Relaties: een leider met strategische intelligentie weet welke relaties een medewerker motiveren (met collega's, cliënten, ...).
 - (d) Verantwoordelijkheden: de juiste persoon voor de juiste job kiezen.
- (5) Aangaan van allianties: een persoon met strategische intelligentie weet hoe een samenwerkingsverband, hetzij met een persoon of met een bedrijf, de bedrijfsvisie

dient. Zo kunnen productieve “narcisten” hun succes te danken hebben aan het sluiten van een alliantie met operationele managers die de visie uitvoeren.

Voor de formulering en uitvoering van de visie is een “obsessieve productieve narcist” het ideale persoonlijkheidstype (Maccoby, 2003). De productieve “narcist” combineert dan zijn/haar visie met aandacht voor detail en orde waarover de “obsessieve” leider beschikt en die heilzaam is voor de uitvoering van zaken.

Aronoff (1998) en Cater III en Justis (2009) halen het belang van strategie aan als noodzakelijke kwaliteit van de opvolger in een familiebedrijf. Strategie betekent de formulering van de unieke bestaansredenen van het bedrijf (Porter, 1996). Het grootste gevaar, zelfs voor succesvolle bedrijven, is strategische afwijking (*strategic drift*) (Stern, 19 januari 2010). Bedrijven starten weliswaar op het juiste spoor, maar geraken er makkelijk van verwijderd. Ten slotte wordt het disciplinerende karakter van een strategie als het beste kanaal aanzien om macht onrechtstreeks te gebruiken (Porter e.a., 2009).

Toch kan het soms nodig zijn om van strategische koers te veranderen, onder meer doordat de omgeving van bedrijven voortdurend wijzigt. Volgens Hamel (2007) onderscheidt ons tijdperk zich van alle andere door de duizelingwekkende snelheid van de veranderingen; hij stelt dat het de verandering zelf is die het meest is veranderd. Voor Hamel is de dramatische versnelling van strategische vernieuwing de uitdaging voor elk bedrijf in de 21^{ste} eeuw. De tijdige verandering van strategie en het beheer van die verandering worden als belangrijke opvolgerseigenschappen beschouwd (Rogal, 1989).

Om de noodzaak van strategische veranderingen in te zien zouden externe opvolgers, die niet actief waren in het bedrijf, beter geplaatst zijn (Fondas en Wiersema, 1997; Bower, 2009; Lorsch en Khurana, 2009). Interne opvolgers zouden vaker blind blijven voor het doorvoeren van radicale veranderingen, omdat ze te sterk vergroeid zijn met het bedrijf. Zij hebben wel het voordeel dat ze veel meer vertrouwd zijn met de routines en de manier waarop er beslissingen worden genomen in het bedrijf, met hun voorgangers, met de werknemers en met de bedrijfscultuur. Bower (2009) ziet dan ook vooral heil in een zogeheten “interne externe” (“*inside outsider*”): interne kandidaten met een externe kijk. Volgens hem zijn de beste leiders diegenen die van binnen de organisatie komen, maar toch voldoende afstand kunnen nemen van bepaalde tradities of ideologieën zodat ze de objectiviteit hebben van een externe

leidinggevende. Ze moeten met andere woorden de tradities in het bedrijf en zijn medewerkers kennen, maar moeten ook weten in welke zin die moeten veranderen.

We zien die combinatie ook terugkeren op bedrijfsniveau. Onderzoek van Collins en Porras (1999) leert dat succesvolle bedrijven in staat zijn om het verleden te koesteren en zich tegelijkertijd te richten op verandering. Ook recent onderzoek toont aan dat bedrijven die gedurende 20 jaar onafgebroken succes kennen en toch grote veranderingen het hoofd hebben geboden, uitblinken in de mix van continuïteit en verandering (Stern, 19 januari 2010). Johnson, een van de uitvoerders van die studie, zegt daarover: *‘Je hebt krachten nodig voor continuïteit en je hebt krachten nodig voor verandering, maar je kan niet de ene door de andere laten domineren. Bedrijven hebben die dubbelhartige kwaliteit nodig’* (Stern, 19 januari 2010, p. 10). Van Rees en van Deudekom (2006) duiden de opvolgerseigenschap om het goede uit het verleden vast te houden en tegelijkertijd te groeien aan met de term “ambitie”. Voor hen is de “ambitie” het uitgangspunt voor het opvolgingsproces en zijn de elementen rondom de “ambitie” – nieuwe mensen, duidelijkheid, eigen stijl, resultaatgericht sturen en strategische keuzes – een afgeleide. Van Rees en van Deudekom (2006) benadrukken dat succesvolle opvolgers de ambitie hebben om het goede van het oorspronkelijke te bewaren. *‘Ze erkennen het bestaansrecht van het bedrijf en koesteren de waarden’* (Van Rees en van Deudekom, 2006, p. 30). Ze gooien de oorspronkelijke gedachten en waarden niet zomaar overboord, maar zien die juist als de kracht van de onderneming.

In succesvolle bedrijven komt de combinatie van continuïteit en verandering onder meer tot uiting in het feit dat “alternatieve leiders” mogen werken aan de toekomstige vorm en richting van het bedrijf, maar zonder het huidige leiderschap te ondermijnen. Zeker in familiebedrijven is dat respect voor het verleden cruciaal, zoals blijkt uit de getuigenis van Cheng Yu-tung (opvolger in het Hong Kongse familiebedrijf New World Group): *‘Veel van mijn vrienden stappen in het bedrijf van hun familie en vernietigen alles (...). Ze ontslaan oude adviseurs die al vele jaren in het bedrijf actief zijn, werven hun eigen mensen aan en creëren een wervelwind, voeren hun eigen visies en waarden uit zonder begrip voor de oude familiewaarden’* (Mitchell, 28 december 2009, p. 15). Hij is zich zeer bewust van het belang van de geschiedenis van het familiebedrijf.

Sommige onderzoekers (zie Freeman, 2009; Lorsch en Khurana, 2009; Wiersema, 2009) stippen aan dat de keuze van de opvolger moet afgestemd zijn op de toekomstige strategie van

het bedrijf en op de unieke kenmerken die de onderneming in de toekomst nodig heeft. Freeman (2009, p. 12) verwoordt het treffend: *‘Maar in plaats van te kijken in de spiegel naar de essentiële kenmerken van een opvolger, moeten we uit het raam kijken naar de werkelijke toekomst van het bedrijf en moet dat onze keuze leiden’*.

1.5 Begrijpen van de familiedynamiek

Astrachan en Keyt (2006) onderstrepen dat familiale opvolgers ook zaken die uniek zijn voor het leiden van een familiebedrijf moeten begrijpen. Volgens Astrachan en Keyt (2006) zijn het moeilijkste voor een opvolger de ontwikkeling van kennis en het begrijpen van de familiedynamiek. Deelnemers aan het *Next Generation Leadership Institute Program* van de *Loyola University Chicago* antwoordden dat het verwerven van meer kennis van de familiedynamiek een van de meest waardevolle onderdelen van het programma is. Het heeft de grootste invloed op hun ontwikkeling; 78 procent stelt dat hun percepties over hun familie wijzigden tijdens het volgen van het programma. De deelnemers aan het programma beseffen nu dat opvolging zowel leiderschap van het bedrijf als van de familie veronderstelt. Een familiebedrijf wordt inderdaad het best opgevat als een systeem (Lambrecht en Pirnay, 2009).

Om te begrijpen waarom een familiebedrijf een systeem is, zetten we een viertal kenmerken van een systeem op een rijtje (zie Laszlo, 1996). We passen die kenmerken telkens toe op het familiebedrijf:

- (1) Een systeem is een geheel, dat niet gelijk is aan de som van zijn onderdelen. Een onafhankelijke set van onderdelen vormt dan ook geen systeem, maar een stapel. Een systeemvisie is geïntegreerd of holistisch en staat tegenover een atomistische visie. De systeemvisie ziet veeleer het bos dan de individuele boom (Hollander en Elman, 1988). Laszlo (1996) geeft het menselijk lichaam als voorbeeld van een systeem. Wanneer een diagnose wordt gesteld op basis van een systeemvisie, dan wordt het lichaam gezien als een systeem van op elkaar inwerkende delen. Lichaam en geest worden niet gescheiden, aangezien de gezondheid van het hele systeem moet worden onderhouden.

Een familiebedrijf vormt eveneens een eenheid, waar de individuele familieleden, de familie en het bedrijf niet los van elkaar kunnen worden gezien. Litz (2008) pleit er dan ook voor om een meer gemeenschappelijke naam te gebruiken voor familiebedrijf en bedrijfsfamilie. In de term “familiebedrijf” ligt het accent immers op bedrijf, terwijl de benaming “bedrijfsfamilie” de klemtoon legt op familie. Litz (2008) stelt als gemeenschappelijke naam “*House*” voor. Sommige auteurs van biografieën van familiebedrijven en van bedrijfsfamilies gebruiken inderdaad “*House*” in de titel van hun werk. De titel van het boek van Forden (2001) is bijvoorbeeld “*The House of Gucci. A Sensational Story of Murder, Madness, Glamour, and Greed*”. Het werk van Faith (2006) heet “*The Bronfmans: The Rise and Fall of the House of Seagrams*”. De geschiedenis van de bedrijfsfamilie Vanderbilt is beschreven in het boek “*Fortune’s Children. The Fall of the House of Vanderbilt*” (Vanderbilt II, 1989).

- (2) Het systeem wordt niet alleen gevormd door zijn onderdelen, maar ook door de relaties tussen die onderdelen. Zo wordt een groep gemaakt door zijn leden en door de relaties tussen hen.

Het familiebedrijvensysteem heeft als subsystemen “de individuele familieleden, de familie en het bedrijf”. Litz (2008) stipt aan dat de interacties tussen die subsystemen het centrale element zijn dat een familiebedrijf kenmerkt. De output van elk subsysteem (bijvoorbeeld het kind van de familie, de bedrijfswinst, ...) wordt namelijk getransfereerd doorheen het systeem, waardoor die output de input van het andere subsysteem wordt (bijvoorbeeld van het kind van de familie naar het werknemersbestand van het bedrijf en van de bedrijfswinst naar het familie-inkomen). De transfers tussen de subsystemen kunnen variëren volgens bereik (*scope*), schaal (*scale*), teken (*sign*) en uniekheid (*singularity*). “Bereik” heeft betrekking op de diversiteit van de getransfereerde middelen. De familie kan tastbare zaken transfereren naar het bedrijf, zoals financiën en arbeid. Zij kan ook ontastbare (*intangible*) zaken overhevelen naar het bedrijf, zoals waarden, het engagement van de volgende generatie voor het bedrijf, ... Op zijn beurt kan het bedrijf tastbare (bijvoorbeeld inkomen voor de familie) en ontastbare (bijvoorbeeld een identiteit voor de familie) zaken overmaken aan de familie. “Schaal” verwijst naar de absolute en relatieve grootte van de transfers. Litz (2008) geeft het voorbeeld van de familie Ford, die een absoluut aandeel van miljarden dollars heeft in de Ford Motor Company. Het relatieve

aandeel van de familie Ford is evenwel klein, want 60 procent van de Ford Motor Company is in handen van niet-familiale aandeelhouders. “Tekenen” duidt aan of de transfer positief of negatief is voor het ontvangende subsysteem. “Uniekheid” slaat op de complexiteit van de intenties die de transfer vergezellen. Een zoon die als leidinggevende wordt geparachteerd, kan een negatieve input zijn voor het bedrijfssubsysteem. Het kan echter een positieve input zijn voor het familiesubsysteem, omdat de moeder bijvoorbeeld trots is op de betrokkenheid van haar zoon in het bedrijf.

Litz (2008) voegt nog twee begrippen toe: synergie en symmetrie. “Synergie” houdt verband met de prestaties van een subsysteem. Dat is de mate waarin relationele winst vloeit naar het familiale subsysteem door zijn verbondenheid met het bedrijf en waarin transactionele winst stroomt naar het bedrijf door de invloed van de familie. “Symmetrie” slaat op de globale balans van de transfers tussen de subsystemen. Die balans kan variëren van symmetrisch (laag en hoog) tot asymmetrisch. Symmetrisch houdt in dat de inbreng en de beloning evenredig zijn met elkaar. Zo is er sprake van hoge symmetrie wanneer een familie eigenaar en leidinggevende van het bedrijf is en daarvoor dividenden en loon ontvangt. Een familie die zich als aandeelhouder weinig bekommert om het bedrijf en een miniem dividend ontvangt, vertoont lage symmetrie. Er doet zich asymmetrie voor wanneer er een wanverhouding is tussen de subsystemen, waarbij het ene subsysteem verhoudingsgewijs veel ontvangt van het andere subsysteem. Een voorbeeld van asymmetrie is een eigenaarsfamilie die zich niet inlaat met het management, maar het bedrijf als een melkkoe gebruikt voor het onderhouden van de extravagante levensstijl van de familieleden. Een ander voorbeeld van asymmetrie is een familie die ontzettend veel energie besteedt aan het bedrijf, maar daar onvoldoende inkomsten uit puurt voor het onderhoud van de familie.

- (3) Een verandering in een onderdeel van het systeem beïnvloedt de andere onderdelen en het totale systeem. Ook bij een dergelijke wijziging gaat de aandacht naar de werking van het totale systeem. Een onderdeel moet dus niet alleen zelf goed functioneren, maar ook bijdragen tot de goede werking van het systeem als geheel. Laszlo (1996) haalt het voorbeeld aan van afdelingshoofden in een grote organisatie. Die moeten niet alleen zorgen voor de werking van hun departement, maar ook voor de bijdrage van hun departement aan de organisatie als geheel. Ook in een familiebedrijf heeft een

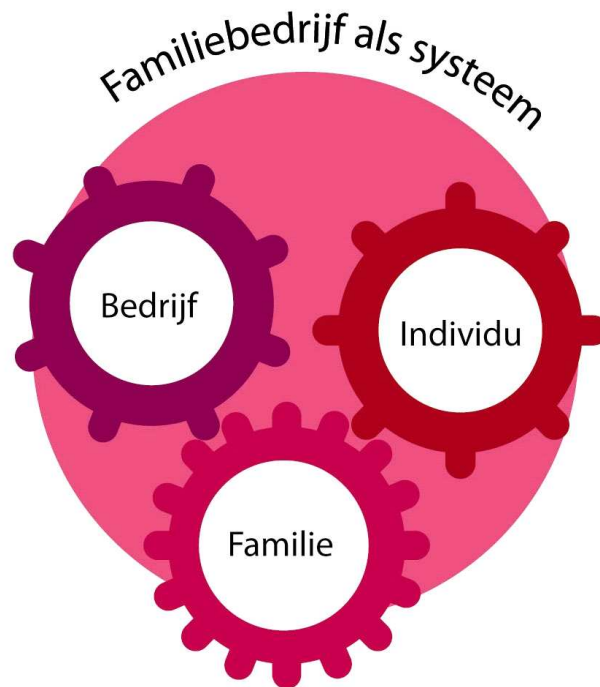
verandering in één subsysteem een invloed op de andere subsystemen en op het familiebedrijvensysteem als geheel. Denken we maar even aan familiale opvolging, die zowel de individuele familieleden, de familie als het bedrijf beïnvloedt.

- (4) Een systeem kent verandering en is bijgevolg dynamisch. Een familiebedrijf evolueert als systeem, omdat zijn subsystemen een dynamiek kennen (Lievens en Lambrecht, 2008). Zo zal het bedrijf verschillende gedaanteverwisselingen ondergaan. Tijdens die ontwikkeling kan het hoogtes en laagtes kennen. Het bedrijf kan een andere schaal aannemen: groter of kleiner worden. Het kan van *scope* of activiteit veranderen. Zelfs wanneer de schaal en *scope* ongewijzigd blijven, zal het bedrijf veranderen, ontwikkelen en evolueren. Gebeurtenissen in de interne omgeving (individu, familie, personeel) en de externe omgeving (overheid, cliënten, leveranciers, concurrenten, globalisering, ...) zullen immers hun invloed doen gelden. Ook de familie zal gedaanteverwisselingen ondergaan: nieuwe familieleden die toetreden en familieleden die wegvallen. Het individu maakt eveneens een evolutie door. Denken we maar aan de levenscyclus van een volwassene met zijn verschillende fasen: vroege volwassenheid (17-45 jaar), midden volwassenheid (40-65 jaar) en late volwassenheid (vanaf 60 jaar) (Levinson, 1978, 1996).

De benadering van het familiebedrijf als een volwaardig systeem heeft enkele gevolgen (Lambrecht en Pirnay, 2009, zie ook Figuur 1):

- Er is geen hiërarchie tussen de subsystemen.
- Het evenwicht tussen de subsystemen staat centraal. Om breuken in het familiebedrijvensysteem te voorkomen, mag het ene subsysteem het andere subsysteem niet overbelasten. Wegens de onderlinge afhankelijkheid tussen de subsystemen, kan de aantasting van één subsysteem een systeemcrisis veroorzaken.
- Er dienen soms beslissingen te worden genomen die suboptimaal zijn vanuit bedrijfseconomisch standpunt, maar optimaal zijn vanuit het familiebedrijf als geheel.
- Een familiebedrijf dat als systeem functioneert, kent betere bedrijfsprestaties en meer familieharmonie (Molly, 2009).

Figuur 1: Voorstelling van het familiebedrijf als systeem



Bron: Lambrecht en Pirnay (2009).

1.6 Leiderschap

Na de leiderschapscapaciteiten gaan we na wat er typisch is aan het leiden van een familiebedrijf.

1.6.1 Leiderschapscapaciteiten

○ *Beïnvloedingsvaardigheden*

Een opvolger zal in zijn toekomstige rol als bedrijfsleider tevens met medewerkers moeten kunnen omgaan (Aronoff en Baskin, 2005; van Rees en van Deudekom, 2006). Er moet een zeker verlangen zijn om anderen te beïnvloeden en de leiding te nemen (Kirkpatrick en Locke, 1991; Ibrahim e.a., 2004). De literatuur over leiderschap is een ware doolhof, maar

volgende drie citaten illustreren dat leiderschap in essentie neerkomt op het beïnvloeden en inspireren van medewerkers om zich in te zetten voor een gedeelde visie:

‘De kerntaak van een leider behelst het creëren van een visie—een conceptuele voorstelling van wat de organisatie zou moeten zijn (...). Vervolgens moet de leider die visie communiceren naar medewerkers via inspirerende woorden, geschreven boodschappen, verwijzingen naar gedeelde waarden en bovenal door als een rolmodel te fungeren en zelf te handelen in overeenstemming met de visie’ (Kirkpatrick en Locke, 1991, p. 56).

‘Leiderschap behelst het proces van anderen te beïnvloeden zodat ze begrijpen en zich scharen om wat er moet gedaan worden en hoe dat op een doeltreffende wijze dient te gebeuren. Het is tevens het proces van steun te verlenen aan individuele en collectieve inspanningen om de gedeelde doelstellingen waar te maken’ (Yukl, 2002, p. 7).

‘Leiderschap betekent de bekwaamheid om een toekomstgericht pad uit te stippelen en anderen weten te inspireren om dat pad te volgen’ (Aronoff en Baskin, 2005, p. 1).

Mintzberg (1973, geciteerd in Yukl, 2002) beschouwt de dimensie van medewerkers te inspireren en te motiveren om de visie waar te maken als één van de essentiële rollen van een manager, namelijk de “leiderschapsrol”. In een recent internationaal onderzoek van Catalyst wordt herbevestigd dat het inspireren van medewerkers aan de hand van een geloofwaardige en krachtige visie bovenaan het lijstje prijkt van de betekenis van doeltreffend leiderschap (Ibarra en Obodaru, 2009).

In de literatuur over de ontwikkeling van de opvolger van het familiebedrijf tot leider stippen Foster (1995) en Ibrahim e.a. (2004) het belang van beïnvloedingsvaardigheden aan. Tot beïnvloedingsvaardigheden behoren de capaciteiten van de opvolger om een visie uit te werken en die over te brengen op de medewerkers, om medewerkers te enthousiasmeren en ze energie te geven om actie te ondernemen (Foster, 1995). Luisterbereidheid, empathie en besluitvaardigheid vervolledigen het lijstje van beïnvloedingsvaardigheden. Het kunnen oplossen van conflicten is eveneens een belangrijke leiderschapscapaciteit voor een opvolger (Ibrahim e.a., 2004). Dat betekent evenwel niet dat de opvolger elk conflict met de overdrager moet mijden (Goldberg en Wooldridge, 1993). Integendeel, de opvolger zal op een bepaald moment echt de leiding van het bedrijf moeten opnemen en durven opnemen. De opvolger

moet natuurlijk eerst de nodige geloofwaardigheid opgebouwd hebben als (toekomstige) leider (Lambrecht en Lievens, 2006). Die geloofwaardigheid gecombineerd met een gezonde dosis zelfvertrouwen verschaffen de toekomstige opvolger zijn/haar legitimiteit als leidinggevende.

De theorie van authentiek leiderschap leert dat leiders die in overeenstemming met hun eigen waarden en overtuigingen handelen, beter in staat zijn om medewerkers te beïnvloeden (Fields, 2007). Dergelijke leiders komen immers betrouwbaar over. We moeten evenwel de kanttekening maken dat die waarden en overtuigingen moeten geworteld zijn in deugdzaamheid opdat de leider als effectief ervaren wordt. We kunnen hier ook het motief voor het gebruik van macht aankoppelen. Een leider zou macht moeten gebruiken om anderen te beïnvloeden om de gehele organisatie en de visie te dienen (*socialized power motive*) en niet vanwege het gevoel van anderen te kunnen domineren en manipuleren (*personalized power motive*) (Kirkpatrick en Locke, 1991; Waldman, Siegel en Javidan, 2006). Een leider moet ook durven macht te delen en anderen rond hem/haar de nodige macht te geven (“Harvard Business Review on CEO Succession”, 2009).

○ *Leren uit fouten*

Foster (1995) benadrukt eveneens het belang van het mogen en kunnen leren uit fouten om zich te ontwikkelen als leider. Het is evenzeer belangrijk voor medewerkers dat er een cultuur heerst van fouten te mogen maken en eruit te leren, willen ze blijven initiatief nemen en innovatief zijn (Arijs, 2009).

○ *Aanpassingsvermogen aan context*

Verschillende auteurs zijn het erover eens dat een leider zich moet kunnen aanpassen aan de situatie om een doeltreffende leider te zijn (Antonakis, Avolio en Sivasubramaniam, 2003; Avolio en Bass, 2004; Aronoff en Baskin, 2005). De vraag stelt zich of een leider inderdaad in staat is om verschillend leiderschapsgedrag naar voren te schuiven in functie van de context. Eagly, Johannesen-Schmidt en van Engen (2003) definiëren leiderschapsgedrag als relatieve stabiele gedragspatronen. Empirisch onderzoek van McCarthy, Johnson, Vernon, Molson, Harris en Jang (1998, geciteerd in Avolio en Bass, 2004) toont aan dat leiderschapsgedrag³ voor 25 tot 50 procent toe te schrijven is aan ons geërfd genetische

³ Leiderschapsgedrag werd gemeten aan de hand van de *Multifactor Leadership Questionnaire*.

materiaal. Dat wil wel zeggen dat er 50 tot 75 procent ruimte is voor externe factoren voor het bepalen van iemands leiderschapsstijl. Aronoff en Baskin (2005, p. 23) stellen dat leiderschap net betekent: *'de bekwaamheid om zich aan te passen aan de situatie'*. Maccoby (2007) illustreert in zijn boek *"The leaders we need"* dat leiders hun kwaliteiten moeten doen aansluiten bij de specifieke context willen ze gevolg vinden bij hun medewerkers. De belangrijkste externe factoren die om een aanpassing van het leiderschapsgedrag vragen, zijn: maturiteit en bekwaamheid van medewerkers en de strategische uitdaging die het bedrijf en de bedrijfsomgeving vormen (Yukl, 2002). Wat de eerste externe factor betreft, zien we dat werknemers steeds hoger opgeleid zijn en ook vanuit hun opvoeding niet meer vertrouwd zijn met het traditionele patroon van (mannelijke) dominantie (Maccoby, 2007). Het gevolg is dat de huidige generatie van medewerkers niet langer op zoek is naar vaderfiguren in leiders die hen bevelen en controleren, maar naar rolmodellen die hen weten te engageren als collega's in betekenisvolle bedrijfsprojecten (Aronoff en Baskin, 2005; Maccoby, 2007). De tweede externe factor, de bedrijfscontext, bepaalt de mate waarin een leider medewerkers om input vraagt en verantwoordelijkheden doorschuift. In een bedrijf dat een crisis doormaakt en waar snelle verandering noodzakelijk is, kan een dominante leider gerechtvaardigd zijn (Aronoff en Baskin, 2005). Dat taakgerichte leiderschap, waarbij geen rekening wordt gehouden met de input van en gevoelens van medewerkers, kan en mag niet worden aangehouden (Avolio en Bass, 2004). Een bedrijf waar innovatie een blijvend agendapunt is, heeft nood aan leiders die hun medewerkers intellectueel stimuleren en verantwoordelijkheden durven doorschuiven (Aronoff en Baskin, 2005).

1.6.2 Het typische aan het leiden van een familiebedrijf: het leiden van een geïntegreerd systeem

Het leiden van een familiebedrijf vormt een andere uitdaging dan het leiden van een niet-familiebedrijf (Sorenson, 2000; Aronoff en Baskin, 2005; Mühlebach, 2005; Lievens en Lambrecht, 2008). De langetermijnrelaties tussen familieleden, de gedeelde familiegeschiedenis en de familiewaarden maken relaties tussen familieleden uniek en intens emotioneel (Hall, Nordqvist en Melin, 2005). Dat verklaart waarom interacties tussen familieleden betrokken bij het familiebedrijf zelden puur rationeel verlopen (Gómez-Mejía, Takács Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson en Moyano-Fuentes, 2007). Integendeel, de leider van een familiebedrijf moet in staat zijn om met die emoties rekening te houden en ermee om

te gaan (Aronoff en Baskin, 2005). Labaki (2005) stelt daarom dat emotionele en relationele intelligentie de belangrijkste bekwaamheid is voor een goede leider van een familiebedrijf. Uitgaande van de benadering van het familiebedrijf als een systeem, kunnen we stellen dat de leider van een familiebedrijf moet rekening houden met de verschillende subsystemen (familie-bedrijf-individu) en hun eventuele verschillende doelstellingen (Aronoff en Baskin, 2005; Lievens en Lambrecht, 2008). Dat wil onder meer zeggen dat de leider van een familiebedrijf niet louter financieel-economische doelstellingen moet nastreven. Hij moet ook de andere doelstellingen van het familiebedrijf weten te behartigen, zoals familieharmonie, voortzetting van het familiebedrijf over generaties heen, uitdragen van familiewaarden, enzovoort (Chrisman, Chua en Litz, 2003; Sharma, 2004; Gómez-Mejía e.a., 2007). Het komt erop aan om de drie subsystemen te leiden als één geïntegreerd systeem, zodat de interacties tussen die subsystemen leiden tot concurrentievoordelen ten opzichte van niet-familiebedrijven en van familiebedrijven die niet als één gesmeerd geheel geleid worden (Habbershon, Williams en MacMillan, 2003; Lambrecht en Pirnay, 2009). Lievens en Lambrecht (2008) spreken van “leiderschap in het kwadraat” om de complexiteit aan te duiden van het leiden van het bedrijf en van de bedrijfsfamilie.

Wanneer we ons buigen over de vraag hoe een leider dat familiesysteem kan leiden in interactie met het bedrijfssysteem, dan reikt de literatuur volgende actiepunten aan voor huidige en toekomstige leiders van familiebedrijven:

- Een strategische missie gestoeld op familiewaarden

Een leider van een familiebedrijf moet erover waken dat de strategische missie van het familiebedrijf de familiewaarden en de visie die de familie heeft op het bedrijf weerspiegelt (Lievens en Lambrecht, 2008).

- Een gedeelde eigenaarsvisie

Een familiale bedrijfsleider moet ervoor zorgen dat alle actieve en passieve eigenaars dezelfde visie op de integratie van de familie in het bedrijf hebben (bijvoorbeeld passieve of actieve aandeelhouders, familiewaarden die aan de basis van het bedrijf liggen, ...), de zogenaamde gedeelde eigenaarsvisie (Lievens en Lambrecht, 2008).

- Gezonde familierelaties

Een familiale bedrijfsleider moet ervoor zorgen dat het familiebedrijf niet lijdt onder spanningen tussen familieleden (Olson, Zuiker, Danes, Stafford, Heck en Duncan, 2003). Gezonde familierelaties gekenmerkt door vertrouwen en respect vormen een belangrijke voorwaarde voor duurzaam succes van het familiebedrijf (Sharma, 2004; Aronoff en Baskin, 2005; Labaki, 2005). De familiale bedrijfsleider kan gezonde relaties en vertrouwen stimuleren door een open communicatie met en tussen de betrokken familieleden (Mühlebach, 2005; Lievens en Lambrecht, 2008). Ook in niet-familiebedrijven moeten leiders vertrouwen kunnen schenken aan hun medewerkers en omgekeerd zelf vertrouwenswaardig zijn. Het belang van vertrouwen is echter nog crucialer in een familiebedrijf door het web van persoonlijke langetermijnrelaties en emoties die het bedrijfssysteem doorkruisen (Aronoff en Baskin, 2005).

Naarmate er meer familieleden betrokken zijn bij het familiebedrijf als leider, eigenaar, bestuurder en/of werknemer, wordt de leiderschapsrol in het familiebedrijf complexer (Lievens en Lambrecht, 2008). De leider moet er bijvoorbeeld over waken dat alle passieve aandeelhouders geïnformeerd worden en zich betrokken blijven voelen bij het familiebedrijf. Wanneer het leiderschap een teamgebeuren wordt, zullen teammanagementcapaciteiten onmisbaar worden (Lambrecht en Baetens, 2005). Aronoff en Baskin (2005) en Lievens en Lambrecht (2008) stellen dat het wenselijk kan zijn, in het geval van een groot aantal betrokken familieleden, dat iemand anders dan de familiale bedrijfsleider de taak van het leiden van het familiesysteem ter harte neemt. Het hanteren van formele instrumenten om het familiesysteem te leiden, komt meer voor naarmate het familiebedrijf in een hogere generatie zit. Voorbeelden van formele instrumenten om het familiesysteem te leiden, zijn: familievergaderingen op geregelde tijdstippen, een familieraad, een *family mission statement* (missie van de familie), een familiestichting, een *family office* (Aronoff en Baskin, 2005). Het gebruik van formele instrumenten voor het leiden van het familiesysteem ontslaat de familiale bedrijfsleider evenwel niet van zijn/haar taak om het bedrijf te leiden als een geïntegreerd systeem, met andere woorden met blijvende aandacht voor het familiesysteem (Arijs, 2009). Hij/zij moet tijdig initiatief nemen om andere familieleden te informeren, te raadplegen en betrokken te houden en ervoor zorgen dat alle familieleden dezelfde visie op het bedrijf blijven onderschrijven.

Tot slot geven we nog een valkuil mee voor opvolgers, aangehaald door Aronoff en Baskin (2005), namelijk het overnemen van de leiderschapsstijl van de overdrager. De opvolger moet immers kijken naar de specifieke context van het bedrijf, de medewerkers en zichzelf om te beoordelen welke leiderschapsstijl gewenst is. Van Rees en van Deudekom (2006) raden opvolgers aan om in eerste instantie, veel meer dan de overdragers, te luisteren naar medewerkers, te overleggen met medewerkers in plaats van beslissingen door te duwen. Aronoff en Baskin (2005) wijzen erop dat een opvolger niet mag verlamd zijn door de “mooie erfenis” van de overdragers, maar integendeel moet openstaan voor en initiatief moet nemen tot verandering. Die verandering mag weliswaar geen doel op zich zijn om als opvolger zijn/haar stempel te drukken. Die verandering moet gebeuren als anticipatie en reactie op een veranderende omgeving met respect voor het verleden en zal dan ook een degelijke strategische planning vergen.

1.7 Waarden

García-Álvarez en López-Sintas (2001, p. 210) definiëren waarden als *‘Standaarden die ons gedrag gidsen en ons leiden om een bijzondere positie in te nemen over sociale kwesties en anderen te beïnvloeden. Waarden gidsen onze dagelijkse activiteiten en op lange termijn onze menselijke noden’*.

Waarden worden essentieel geacht voor het opvolgingsproces en de opvolger. Zo stelt Bill Harris, de 56-jarige president van het gelijknamige Amerikaanse familiebedrijf in de meubelsector (Barker, 2009, p. 65): *‘Je moet fair zijn of zo fair als mogelijk. En erkennen dat vermogen niet alles is. Waarden zijn belangrijker dan vermogen en als je goede waarden hebt, kan vermogen daaruit voortvloeien’*. Volgens Santiago (2000) is het overeenkomen van de waarden van de overdrager met die van de opvolger belangrijker dan formele planning van het opvolgingsproces. Overdragers wensen de volgende waarden over te dragen aan potentiële opvolgers: (1) bedrijfsgerichtheid, (2) hard werken, (3) familiegerichtheid, (4) autonomie, (5) ondernemerschap en (6) groei (García-Álvarez en López-Sintas, 2003). Het belang van het bedrijf, vertaald in de over te dragen waarde “bedrijfsgerichtheid”, wordt aangevuld met de uitdrukkelijke eis dat de opvolger de familie samen houdt (vandaar de waarde “familiegerichtheid”). Stichters willen dat ook de volgende generatie zich gedraagt als

stichters of ondernemers. Dat verklaart waarom ze de waarden “autonomie” en “ondernemerschap” willen overdragen.

Waarden en inzonderheid familiewaarden spelen een belangrijke rol in familiebedrijven wanneer zij bedrijfswaarden worden (Dyer en Whetten, 2006). Ongeveer 90 procent van de familiebedrijven antwoordt in de “American Family Business Survey” (2007) dat zij de familiewaarden laten doorsijpelen in het bedrijf. Molly (2009) stelt vast dat familiebedrijven waar de familie dezelfde waarden als het bedrijf deelt meer belang hechten aan zowel familiale als bedrijfsdoelstellingen.

We zetten de voornaamste redenen waarom waarden in familiebedrijven essentieel zijn op een rijtje:

- Waarden vormen de basis voor de cultuur van het familiebedrijf (Aronoff en Ward, 2001). Waarden en een scherp gedefinieerde bedrijfscultuur kunnen leiden tot competitieve voordelen, die op hun beurt overdracht naar meerdere generaties en succes in de hand werken (Aronoff, 2004). Denison, Lief en Ward (2004) stellen vast dat familiebedrijven een onderscheidende, prestatieverhogende cultuur bezitten. De voortzetting van de waarden van de stichter in de bedrijfscultuur kan volgens hen een verklaring zijn. Familiebedrijven zitten in een unieke en begerenswaardige positie, omdat hun bedrijfscultuur geënt is op de sterke overtuigingen en waarden van de stichter. Bedrijfswaarden komen inderdaad doorgaans van de stichter, die de ziel van het bedrijf vormt (Aronoff en Ward, 2001; Lambrecht en Ting To, 2008). Om de houding en werking van familiebedrijven te begrijpen, is het dan ook noodzakelijk om de waarden van de stichter te identificeren (García-Álvarez en López-Sintas, 2001). Zijn/haar waarden zijn afkomstig van zijn/haar persoonlijke achtergrond.
- Waarden ondersteunen een langetermijnvisie, waardoor het familiebedrijf gemakkelijker over geduldig kapitaal kan beschikken (Aronoff en Ward, 2001). Winstbejag op korte termijn moet op die manier wijken voor waarden en langetermijnperspectieven.
- Onder meer de waarden van de eigenaarsfamilie bepalen de strategie van het familiebedrijf (Lievens en Lambrecht, 2008).

- Het familiebedrijf kan steeds een beroep doen op zijn waardenkader voor belangrijke beslissingen (Aronoff en Ward, 2001). Zo kan het zich voor het rekruteren en motiveren van medewerkers laten leiden door waarden. Waarden geven immers betekenis aan het werk. De “American Family Business Survey” (2007) toont aan dat 85 procent van de familiebedrijven hun familiewaarden delen met hun medewerkers. Een grote overeenkomst tussen de waarden van het personeel en de bedrijfswaarden, wat Barrett (2005) “*values alignment*” noemt, mondt uit in een grotere werknemersloyaliteit en een succesvoller bedrijf. Bovendien schenkt het bedrijf dan meer aandacht aan de tevredenheid van de klanten en aan gemeenschapswerk (Barrett, 2005). Het is dus niet verwonderlijk dat familiebedrijven verwijzen naar het personeel als tweede belangrijkste bron van waarden (Lambrecht en Ting To, 2008). Bij niet-familiebedrijven staan de leveranciers op de tweede plaats.

- Waarden houden de familie en het bedrijf samen (Aronoff en Ward, 2001). Daartoe moeten de familieleden dezelfde waarden delen; zij vormen dan een familie-eenheid (“American Family Business Survey”, 2007).

Waarden in familiebedrijven zorgen ervoor dat zij oog hebben voor een brede set van stakeholder-relaties. Waarden in familiebedrijven verschillen van die in niet-familiebedrijven. Familiebedrijven zouden meer niet-economische waarden, zoals menselijke en sociale waarden, hanteren in hun bedrijfsvoering dan niet-familiebedrijven (Schein, 1983). Koiranen (2002) vond in een onderzoek bij Finse familiebedrijven van meer dan 100 jaar oud dat zij eerlijkheid, geloofwaardigheid, de wet naleven, kwaliteit en vlijt als de belangrijkste waarden aanstippen. Economische waarde voor de aandeelhouders kreeg de laagste score. Ook in het onderzoek van Lambrecht en Ting To (2008) naar waardecreatie door familiebedrijven werd de waarde “eerlijk zijn” het meest vernoemd door de geënquêteerde bedrijven, gevolgd door de waarden “klanten” en “winst”. Kirkpatrick en Locke (1991) onderstrepen dat “eerlijkheid” en “integriteit” belangrijke deugden zijn voor elk individu, maar dat ze een bijzondere betekenis hebben voor leiders. Zij definiëren integriteit als de overeenkomst tussen woord en daad, en eerlijkheid als getrouw of niet-bedrieglijk zijn. Integriteit en eerlijkheid vormen voor hen de basis van een vertrouwensrelatie tussen leider en volgers. Succesvolle leiders zijn open met hun volgers, maar ook discreet en behoedzaam met vertrouwelijke informatie.

De familiewaarden die familiebedrijven motiveren, gaan verder dan het financiële. Ze zijn gebaseerd op een intern waardensysteem, waarbij de doelstellingen veeleer een sociaal en interpersoonlijk karakter hebben dan een financieel karakter (Aronoff, 2004; Stavrou, Kassinis en Filotheou, 2007). Door dat waardenpatroon streven familiebedrijven ook sociale doelstellingen na en gaan zij bijgevolg niet enkel economische relaties aan. Dat wil niet zeggen dat familiebedrijven niet bekommerd zijn om winst. Volgens Gallo (2004) hebben zij net als niet-familiebedrijven als belangrijkste doel en plicht het creëren van economische welvaart. Zij kunnen evenwel dingen doen die niet onmiddellijk economische waarde opbrengen, maar die hun eigen waarden weerspiegelen (Schein, 1983; Stafford, Duncan, Dane en Winter, 1999). Het is bijgevolg niet verwonderlijk dat niet de aandeelhouders, maar de klanten en de medewerkers de belangrijkste stakeholders zijn bij familiebedrijven (Ward, 2005).

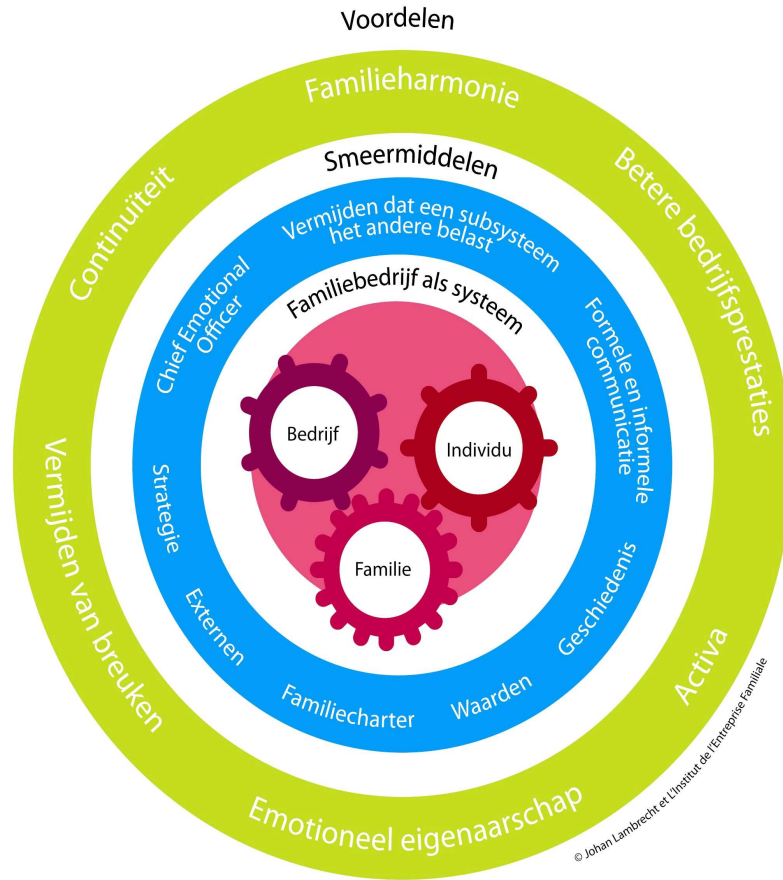
2. RELATIE MET SUCCES

“Wat leidt tot blijvend bedrijfssucces?” wordt beschouwd als de moeder van alle managementvragen. Er zijn al talrijke managementboeken verschenen waarvan de auteurs beweren dat zij het wondermiddel voor blijvend bedrijfssucces hebben gevonden. Hun recepten blijken evenwel vaak waanideeën te zijn (Rosenzweig, 2007). Eén van de waanideeën is te denken dat bedrijfssucces blijvend is. Succes is geen ononderbroken opwaartse beweging. Zoals in de economie van een land, wisselen hoogtes en laagtes in een bedrijf elkaar af. De zogeheten succesvolle bedrijven uit de managementboeken illustreren dat. De auteurs van de managementboeken selecteren die bedrijven meestal op basis van hun financiële prestaties gedurende lange termijn. Na de publicatiedatum van het boek valt het gros van die zogeheten succesbedrijven zwaar terug, wat zeer logisch is. Hoogpresterende bedrijven hebben immers de meeste kans op een terugval.

Zijn er dan toch geen factoren die de kans op degelijke bedrijfsprestaties aanzienlijk verhogen? Uit kwaliteitsvol onderzoek blijkt dat er twee factoren zijn: de formulering van een ware strategie en de strikte uitvoering ervan (Rosenzweig, 2007).

Specifiek voor familiebedrijven vond Molly (2009) in zijn doctoraatsonderzoek dat familiebedrijven die als een volwaardig systeem handelen meer bedrijfs- en familiesucces kennen. Hun bedrijfsprestaties liggen hoger dan familiebedrijven die het bedrijfsbelang absolute voorrang geven. Hun familiesucces is tevens groter dan familiebedrijven die het familiebelang op de voorgrond plaatsen. Strategie is één van de smeermiddelen voor de werking van het familiebedrijf als systeem (Lambrecht en Pirnay, 2009). De andere zeven smeermiddelen zijn (zie Figuur 2): (1) geen overbelasting van het ene subsysteem door het andere, (2) mondelinge communicatie, (3) het koesteren van de geschiedenis van het bedrijf, (4) de waarden, (5) het familiecharter, (6) openstaan voor het externe element en (7) de aanwezigheid van een *chief emotional officer*.

Figuur 2: De smeermiddelen van het familiebedrijf als systeem



DEEL 2. WAT LEREN DE INTERVIEWS?

1. KENMERKEN VAN DE FAMILIEBEDRIJVEN

We hielden gesprekken met 12 opvolgers en 4 overdragers in 8 familiebedrijven (zie Tabel 1 voor enkele kenmerken van de bedrijven). In 4 van die 8 familiebedrijven hadden we afzonderlijke gesprekken met opvolgers en overdragers. Met de gesprekspartners werden volgende thema's aangekaart:

- Over welke kwaliteiten dient een familiale opvolger als bedrijfsleider van een familiebedrijf te beschikken?
- Hoe zijn de ingezette kwaliteiten van de familiale opvolger sinds het overnemen van de dagelijkse leiding geëvolueerd?
- Wat is hun advies aan familiale opvolgers die verantwoordelijk worden voor de dagelijkse leiding van het familiebedrijf?

Tabel 1: Kenmerken van de geïnterviewde familiebedrijven

	Grootte*	Hoeveelste generatie qua leiding	Gesprekken met
Praktijkgeval 1	Kleine onderneming	Vijfde	2 opvolgsters
Praktijkgeval 2	Kleine onderneming	Derde	Overdrager en 2 opvolgers
Praktijkgeval 3	Middelgrote onderneming	Tweede	Overdrager, opvolgster en opvolger
Praktijkgeval 4	Middelgrote onderneming	Derde	Overdrager en opvolger
Praktijkgeval 5	Kleine onderneming	Tweede	Opvolgster
Praktijkgeval 6	Kleine onderneming	Derde	Opvolgster
Praktijkgeval 7	Grote onderneming	Tweede	Opvolgster en opvolger
Praktijkgeval 8	Kleine onderneming	Tweede	Overdrager en opvolger

*: kleine onderneming is een bedrijf met 10-49 werknemers, middelgrote onderneming is een bedrijf met 50-249 werknemers en grote onderneming is een bedrijf met minstens 250 werknemers (in overeenstemming met de Europese definitie van kmo's en grote ondernemingen volgens het tewerkstellingscriterium).

2. KWALITEITEN VAN EEN FAMILIALE OPVOLGER ALS BEDRIJFSLEIDER VAN HET FAMILIEBEDRIJF

We zoomen achtereenvolgens in op (1) persoonlijkheidskenmerken, (2) voortbouwen op het verleden en geleidelijk aan veranderen, (3) openheid, (4) waarden, (5) beheer van de menselijke factor, (6) managen van de familie en (7) strategisch inzicht.

2.1 Persoonlijkheidskenmerken

Een aantal opvolgers haalt persoonlijkheidskenmerken aan, zoals moed, doorzettingsvermogen, hard werken, passie, vechtlust, ondernemingszin en prestatiedrang. De opvolgster in praktijkgeval 6 (kleine onderneming, derde generatie) weidt uit over het belang van zelfkennis: *'Je moet goed weten wat bij jou stress veroorzaakt en wat je belet om te slapen. Je moet dat toegeven, daarmee leven en je omringen met mensen om die stress te beheersen. Zelfkennis impliceert ook dat je beseft dat de onderneming gelijk is aan het beeld van haar baas. Je moet je niet vergissen over de weerkaatsing in de spiegel. Als de bedrijfsleider zich niet goed voelt, dan zal het personeel zich niet goed voelen. Werknemers zijn, zoals kinderen, sponzen'*. Er wordt ook indirect verwezen naar zelfkennis, want de familiale opvolger moet zowel zin hebben in het familiebedrijf als in de leiding ervan. Volgens de opvolger in praktijkgeval 8 (kleine onderneming, tweede generatie) zal een opvolger gelukkig zijn als de zin van zijn leven strookt met zin in het bedrijf. Hij raadt opvolgers dan ook aan om zich te buigen over de vraag: *'Heb ik zin om het familiebedrijf te leiden?'*. Hij vindt zelfkennis eveneens onontbeerlijk voor de communicatie met de overdrager. Tijdens de samenwerkingsfase met zijn vader waren er vaak spanningen tussen hen: *'Je moet de capaciteit hebben om de discussie in alle kalmte te voeren. De opvolger moet zich misschien laten begeleiden door een coach voor zijn persoonlijke ontwikkeling, voor de ontwikkeling van zijn zelfkennis en om na te gaan wat belangrijk is voor de overdrager'*.

De opvolgsters in praktijkgeval 1 (kleine onderneming, vijfde generatie) vinden het belangrijk om fouten te mogen maken en eruit te leren:

‘Wij hebben leergeld betaald door te goeder trouw te zijn. Door die fouten te maken en dat zelf te ondervinden, leer je veel. Het mag natuurlijk niet te veel kosten’.

‘Fouten maken is goed. Dat maakt je veel opmerkzamer in de toekomst’.

Voor één van de opvolgers in praktijkgeval 2 (kleine onderneming, derde generatie) zijn de vereiste persoonlijkheidskenmerken deels afhankelijk van de wijze waarop je in het familiebedrijf bent terechtgekomen: *‘Er is een verschil tussen een opvolging waar je er als het ware wordt ingegooid en een opvolging die geleidelijk aan verloopt. In het eerste geval moet je zeer flexibel zijn, een dik vel hebben om kritiek op te vangen, niet bang zijn om fouten te maken en een beetje avonturier zijn’.*

2.2 Voortbouwen op het verleden en geleidelijk aan veranderen

Een familiale opvolger moet de kwaliteit hebben om voort te bouwen op het verleden; hij mag het verleden niet weggooien: *‘Je moet verbeteren op basis van wat goed is’* (praktijkgeval 8, opvolger, kleine onderneming, tweede generatie). Voor de opvolger in praktijkgeval 8 getuigt het van een positieve instelling als je eerst oog hebt voor wat al goed is in het bedrijf: *‘Je moet zien dat het glas halfvol is’.* De opvolger in praktijkgeval 4 (middelgrote onderneming, derde generatie) vindt het bijgevolg ongepast om in het begin kritiek te geven; je moet dan stelen met de ogen en oren.

Vanwege het respect voor het verleden zijn verschillende opvolgers van oordeel dat een opvolger geleidelijk aan, heel omzichtig en niet bruusk veranderingen moet invoeren:

‘Je moet durven evolueren qua product, markt, ... Ik houd niet van het woord “veranderen”. Een opvolger moet weten te evolueren. Daarom is het beter de indruk te geven dat de verandering gebeurt onder voogdij van de overdrager. Op die manier vermijd je dat je als opvolger het zwarte etiket “Hij gaat het hier eens allemaal veranderen” opgekleefd krijgt’ (praktijkgeval 4, opvolger, middelgrote onderneming, derde generatie). Hij onderstreept het

belang van geleidelijke verandering in een familiebedrijf: *‘Een familiebedrijf heeft een verleden; je moet dus naar het verleden verwijzen. Je moet opletten dat je de geschiedenis niet ondermijnt en dat je de voorgaande culturele lijn niet vernietigt. Vanwege dat verleden moet je evolutie en geen revolutie prediken in een familiebedrijf. Anders riskeer je de stam van de boom neer te halen en in de korte termijn te belanden. Je moet de medewerkers een visie van continuïteit voorhouden’.*

‘Sinds mijn toetreding tot het familiebedrijf heb ik stapsgewijs veranderingen aangebracht: veranderingen in onze werkwijze, informatica en ISO 9001 ingevoerd, een team aanstellen voor de uitwerking van een oplossing, enzovoort’ (praktijkgeval 8, opvolger, kleine onderneming, tweede generatie).

‘De verandering die het aantreden van een familiale opvolger in een familiebedrijf veroorzaakt, is enorm. Hij vervangt immers de voorgaande generatie die gemiddeld 25 jaar lang het familiebedrijf heeft geleid. Daarom heb ik als opvolger veranderingen in kleine stapjes doorgevoerd. Ik heb tevens overal een beetje veranderd. Want anders voelen diegenen die veranderingen meemaken zich onrechtvaardig behandeld tegenover diegenen die niet worden geconfronteerd met veranderingen’ (praktijkgeval 6, opvolger, kleine onderneming, derde generatie).

Eén van de opvolgsters in praktijkgeval 1 (kleine onderneming, vijfde generatie) stelt dat een opvolger noodzakelijke veranderingen moet durven invoeren, ook al gaan die in tegen de overdrager: *‘In een familiebedrijf zit je soms vast in bepaalde tradities, zoals samenwerking met cliënten. Je moet durven knopen doorhakken. Je moet durven beslissen om een klant af te bouwen of om er niet meer voor te werken als die niets meer opbrengt, ook al heb je een lange geschiedenis met die cliënt. Je moet een bepaalde koers durven inslaan. Je moet meegaan met je tijd. Als bepaalde zaken door evoluties beter kunnen dan moet je, weloverwogen weliswaar, durven innoveren. Je moet durven tegen de overdrager ingaan, want die heeft de overtuiging “Het loopt al jaren goed zo, waarom veranderen”. Je krijgt als opvolger een doos met inhoud, met daarin goede en slechte dingen, zowel inzake klanten, werknemers als systemen. De goede waarden van de overdrager moet je behouden, maar de slechte moet je beperken en durven veranderen. Doordat de overdrager familie is, is het moeilijker om tegen de overdrager in te gaan. Maar het moet, want anders raak je gedemotiveerd’.* Eén van de

opvolgers in praktijkgeval 2 (kleine onderneming, derde generatie) heeft het over het durven neerhalen als opvolger van heilige huisjes.

2.3 Openheid

De overdragers in praktijkgeval 4 (middelgrote onderneming, derde generatie) en praktijkgeval 8 (kleine onderneming, tweede generatie) vinden dat opvolgers voldoende open moeten staan voor de interne en externe omgeving van het familiebedrijf:

‘Een opvolger moet empathie hebben met de cliënten. Dat is zeer belangrijk want de cliënt geeft vertrouwen aan de bedrijfsleider. Voor mij geeft de opvolger dan blijk van charisma’.

‘Opvolgers moeten voldoende externe of commerciële flair hebben. Ze moeten zich interesseren voor de omgeving en zich openstellen. Ook interne flair is nodig; opvolgers moeten communiceren met hun medewerkers en naar hen luisteren’.

De opvolger in praktijkgeval 3 (middelgrote onderneming, tweede generatie) treedt hen bij: *‘Je moet sensoren hebben en voelen wat er leeft bij de medewerkers. Je moet daar open voor staan, ook al kost dat tijd’.*

2.4 Waarden

Voor de opvolger in praktijkgeval 7 (grote onderneming, tweede generatie) situeert de belangrijkste eigenschap van de opvolger zich in het domein van de attitudes en emoties. Hij vernoemt de liefde voor het product en voeling met de activiteit van het bedrijf. Ook de opvolger in praktijkgeval 8 (kleine onderneming, tweede generatie) verwijst naar het belang van waarden, zoals de continuïteit die voorrang krijgt op de onmiddellijke rendabiliteit.

2.5 Beheer van de menselijke factor

Voor de opvolgster in praktijkgeval 5 (kleine onderneming, tweede generatie) is klaar staan voor het personeel een basisprincipe. Zij ervaart dat de medewerkers dan meer bereid zijn om over hun problemen te praten. Zij haalt een aantal voorbeelden aan waaruit blijkt dat ze zeer gemakkelijk delegeert. Zo vervangt de commercieel verantwoordelijke haar op vergaderingen met de aankoopcentrale. De vrachtwagenchauffeurs bespreken eerst onderling de verdeling van de taken. Wanneer zij het onderling eens zijn, aanvaardt de opvolgster hun taakverdeling.

De opvolgers in praktijkgeval 2 (kleine onderneming, derde generatie) en praktijkgeval 8 (kleine onderneming, tweede generatie) achten het beheer van de menselijke factor cruciaal, aangezien een familiebedrijf zich kenmerkt door de korte afstand tussen iedereen (tussen de personeelsleden onderling en tussen het personeel en de bedrijfsleiding). Voor één van de opvolgers in praktijkgeval 2 betekent goed beheer van de menselijke factor dat er goed gecommuniceerd wordt en dat iets op een aanvaardbare manier wordt overgebracht naar de medewerkers.

De opvolger in praktijkgeval 4 (middelgrote onderneming, derde generatie) zet een team in voor de oplossing van een probleem. Volgens hem zorgt dat voor meer erkenning van de talenten en voor een enorme hefboomsarm omdat meerdere personen nu erkenning krijgen.

De opvolgster in praktijkgeval 7 (grote onderneming, tweede generatie) vernoemt zowel het kunnen motiveren van medewerkers als het zich doen gelden indien nodig. Ook de overdrager in praktijkgeval 4 (middelgrote onderneming, derde generatie) stipt aan dat een opvolger zijn zienswijze moet kunnen opleggen, maar dat hij daarvoor zelfzeker en legitiem moet zijn.

2.6 Managen van de familie

De opvolgster in praktijkgeval 6 (kleine onderneming, derde generatie), waar er ook passieve familiale aandeelhouders zijn, en de opvolger in praktijkgeval 3 (middelgrote onderneming, tweede generatie) benadrukken het beheer van de familie:

‘Het beheren van de familie betekent evenzeer het managen van familiale problemen, ook problemen die niet direct een band hebben met het bedrijf of jezelf. Die problemen hebben immers een invloed op het bedrijf en de ruziënde familieleden kunnen stokken in de wielen van het bedrijf steken’.

‘In een familiebedrijf werk je met familieleden, wat niet vanzelfsprekend is. Mijn vader en zus werken hier al langer, waardoor ik soms moet wikken en wegen. Als vader bijvoorbeeld iets doet dat buiten zijn bevoegdheid ligt, dan zie ik dat ook, maar daarop wijzen is soms op eieren lopen’.

Ook de opvolgsters in praktijkgeval 1 (kleine onderneming, vijfde generatie), praktijkgeval 5 (kleine onderneming, tweede generatie) en praktijkgeval 7 (grote onderneming, tweede generatie) vinden een goede verstandhouding met de familie cruciaal. Eén van de opvolgsters in praktijkgeval 1 verwijst naar het feit dat je in een familiebedrijf niet enkel in het bedrijf maar ook privé samenleeft. Daarom moet een conflict volgens haar worden uitgesproken: *‘In een familiebedrijf zijn communicatie en een goede verstandhouding nog belangrijker dan in een niet-familiebedrijf. Als het vanboven regent, dan druppelt het beneden. Als er spanningen zijn tussen de familieleden, dan voelen de medewerkers dat en ontstaan er snel geruchten. Er moeten natuurlijk verschillende meningen zijn om een bedrijf te leiden. Het is evenwel belangrijk dat je je fouten kan toegeven, de rangen sluit en verder gaat. Je mag ook niet vergeten dat je zowel in het bedrijf als privé samen tijd doorbrengt. Als er tussen mijn vader en mij een geschil is, dan let ik erop dat ik dat niet te luid tegen mijn man zeg. Mijn zoontje hoort dat dan immers en mijn vader is zijn opa. Als er een slechte familiale verstandhouding is, dan ben je minder gemotiveerd en gaan de cijfers daaronder lijden. Als er daarentegen een goede familiale band is, dan volgen de goede cijfers’.* In praktijkgeval 5 is de broer van de opvolgster werknemer in het familiebedrijf. Niettegenstaande zij bedrijfsleidster is, praat ze vaak met hem en is er geen sprake van rivaliteit tussen hen. De opvolgster in praktijkgeval 7, waar de broer gedelegeerd bestuurder van het familiebedrijf is, stipt aan dat familiale opvolgers op dezelfde golflengte moeten zitten.

2.7 Strategisch inzicht

De familiale opvolger in praktijkgeval 3 (middelgrote onderneming, tweede generatie) meent dat een goede gedelegeerd bestuurder strategisch inzicht moet hebben: *‘Je moet een strategie opstellen en communiceren. Ik vind dat belangrijk omdat je dan een toetssteen hebt als er nieuwe initiatieven zijn. Je kan nagaan of die passen in de strategie’.*

3. EVOLUTIE VAN DE INGEZETTE KWALITEITEN

Het beheer van de menselijke factor en sneller beslissen, zijn evoluerende opvolgerskwaliteiten.

3.1 Beheer van de menselijke factor

Verschillende opvolgers hebben geleerd om meer te delegeren en om ingeval van problemen niet altijd zelf eerst de oplossing aan te reiken:

‘Ik heb de kwaliteit van coachen geleerd. Ik begeleid de medewerkers opdat zij de oplossing vinden en opdat ze vertrouwen hebben in hun keuze’ (praktijkgeval 4, middelgrote onderneming, derde generatie).

‘De medewerkers komen in je bureau om de oplossing van een probleem te vragen. Ik zeg nu “Ik luister, wat stel je voor als oplossing”. En vaak hebben de medewerkers de oplossing, maar weten ze het niet of durven ze het niet zeggen. Je moet wel op het terrein gaan, naar hen luisteren, niet tijdens een formele vergadering, niet in kleine groepen, maar bij hen persoonlijk langsgaan. Ik noem dat “beheer pause café”. De mensen zullen je dan direct zeggen wanneer er iets niet gaat’ (praktijkgeval 6, kleine onderneming, derde generatie).

‘Wij hebben te lang het artisanale managementmodel gehanteerd: zeggen wat de medewerkers moeten doen. We hebben de mensen niet genoeg in team laten werken en hen niet genoeg zelf het initiatief laten nemen. Ik kan het beeld gebruiken van de zon, een gieter en

bloemen. We hebben te lang gezegd aan de medewerkers als het zonnig is dat ze de gieter moeten nemen om de bloemen water te geven' (praktijkgeval 7, grote onderneming, tweede generatie).

Voor de opvolgster in praktijkgeval 7 (grote onderneming, tweede generatie) is een positief gevolg van het delegeren dat je tijd hebt om meer gepassioneerd te zijn want je hebt niet altijd meer *"la tête dans le guidon"*.

De opvolger in praktijkgeval 4 (middelgrote onderneming, derde generatie) heeft ook het nut ontdekt van het slopen van muren tussen afdelingen voor de creativiteit van zijn medewerkers. Zo worden de productiemensen er onmiddellijk betrokken bij een onderzoeks- en ontwikkelingsproject.

De opvolgster in praktijkgeval 5 (kleine onderneming, tweede generatie) geeft te kennen dat ze diplomatischer is geworden.

3.2 Sneller beslissen

De opvolger in praktijkgeval 8 (kleine onderneming, tweede generatie) heeft geleerd om sneller te beslissen. Hij heeft nu een optimum bereikt dat ligt tussen snelheid en precisie: *'Ik heb geleerd om mezelf niet meer te beschuldigen als ik een beslissing neem. Soms moet je een beslissing nemen zonder dat je alle informatie hebt'*. Eén van de opvolgsters in praktijkgeval 1 (kleine onderneming, vijfde generatie) benadrukt dat een leidinggevende beslissingen moet durven nemen.

4. ADVIES

De geïnterviewde opvolgers formuleren volgende adviezen voor opvolgers:

- *Bewaken van de relaties tussen opvolger en overdrager*

De opvolger in praktijkgeval 8 (kleine onderneming, tweede generatie) benadrukt dat opvolger en overdrager met elkaar moeten spreken: *'De opvolger moet aan de overdrager vragen durven stellen en moet projecten durven lanceren. De familiale sfeer is de steun voor de overnemer. Men moet ook akkoord kunnen gaan dat men het niet eens is'*.

- *Onderhouden van de familiale verstandhouding via vergaderingen met familieleden*
- *Gedegen vakkennis*
- *Zich laten omringen door externen*

De opvolger in praktijkgeval 7 (grote onderneming, tweede generatie) zegt daarover: *'Laat je als opvolger omringen door externen. Zij hebben immers niet "le nez dans le guidon"; zij hebben afstand. Beheer de overdracht niet alleen'*. De overdrager in praktijkgeval 4 (middelgrote onderneming, derde generatie) verwoordt het als volgt: *'Een opvolger moet voelen waar hij moet stoppen en een beroep moet doen op externen. Hij moet blijk geven van pragmatisme'*.

- *Bereid om samen te werken met andere familiale leidinggevenden en waken over complementariteit*

Het gaat niet alleen over complementariteit op het vlak van de verantwoordelijkheden (bijvoorbeeld de ene productie en de andere het commerciële), maar ook op het vlak van karakter: *'Het is goed dat mijn zus mij kan intomen en mij op tijd laat zwijgen tegenover klanten. Omgekeerd is het soms goed dat ik mijn zus erop wijs dat ze haar niet mag laten doen, dat ze recht in haar schoenen staat tegenover een klant'* (praktijkgeval 1, opvolgster, kleine onderneming, vijfde generatie).

DEEL 3. WAT LEERT DE GROOTSCHALIGE ENQUÊTE?

1. DATAVERZAMELING

We bespreken achtereenvolgens de gegevensbronnen, het ontwerp van de enquête en de steekproef.

1.1 Gegevensbronnen

Om de onderzoeksvragen in deze studie te testen, werd er gebruik gemaakt van gegevens verzameld op basis van twee bronnen. Informatie over de opvolging en over de kwaliteiten van de familiale opvolger werd verzameld via een grootschalige enquête die werd verzonden naar 7.200 Nederlandstalige en Franstalige familiebedrijven in België. Hiervoor werd uitgegaan van de adressenbestanden van het Instituut voor het Familiebedrijf (IFB) en het Institut de l'Entreprise Familiale (IEF). Voor beide Instituten ging het telkens om een adressenbestand van 3.600 familiebedrijven.

Daarnaast werd de informatie verkregen op basis van de enquête aangevuld met financiële gegevens voor die bedrijven die de vragenlijst invulden (zie hierna). Hiervoor werd een beroep gedaan op de Bel-First databank die gedetailleerde boekhoudkundige informatie bevat van ondernemingen in België. Ze laat toe om gegevens te verzamelen over de grootte, de prestaties, de kapitaalstructuur, enzovoort van de ondernemingen in het onderzoek. Die zullen worden aangewend om de impact van de kwaliteiten van de familiale opvolger op de financiële prestaties van de onderneming te beoordelen.

1.2 Ontwerp van de enquête

De enquête die werd ontworpen voor deze studie werd opgemaakt in twee versies. Een eerste versie was specifiek gericht naar de familiale opvolger in het familiebedrijf en een tweede versie naar de familiale overlater. Dat betekent dat in elk van de 7.200 gecontacteerde familiebedrijven zowel de opvolger als de overlater de mogelijkheid kregen om de desbetreffende enquête in te vullen. Die werkwijze laat toe om verschillen op te sporen in de kwaliteiten die worden naar voor gebracht door beide betrokkenen in het opvolgingsproces.

De vragenlijst gericht aan de familiale opvolger werd opgedeeld in zes secties. In een eerste sectie werd het jaar van overdracht van de dagelijkse leiding gepeild en het feit of de overlater zich reeds volledig heeft teruggetrokken uit de dagelijkse leiding. In een tweede sectie werd ingegaan op een aantal eigenschappen van de familiale opvolger. Hierbij werden enerzijds vragen opgenomen die betrekking hebben op de beweegredenen van de opvolger om toe te treden tot het familiebedrijf. Anderzijds werd een lijst opgenomen van 32 eigenschappen waarbij werd gevraagd het belang aan te duiden van het inzetten van elke eigenschap om het familiebedrijf succesvol te houden/maken, alsook de mate waarin de opvolger die eigenschappen effectief inzette op het moment van overdracht en de mate waarin de opvolger ze inzet sinds hij de dagelijkse leiding heeft. Dat laat ons toe om te beoordelen of het belang geschonken aan bepaalde eigenschappen overeenkomt met de aanwending van de eigenschappen door de opvolger. De derde sectie bevroeg een aantal algemene kenmerken van de familiale opvolging, de opvolger en de overlater, zoals de generatie actief in de dagelijkse leiding, de ervaring van de opvolger, de betrokkenheid van de opvolger in de eigendom, enzovoort. De vierde sectie was gericht op de beoordeling van de familiale opvolging en het familiebedrijf. De vragen hadden er betrekking op de tevredenheid over het opvolgingsproces en de beoordeling van zowel het familie- als het bedrijfssucces. In de voorlaatste sectie werd aandacht besteed aan enkele algemene ondernemingskenmerken (sector, bedrijfsgrootte, ...) en in de laatste sectie werd de familiale betrokkenheid beoordeeld (bijvoorbeeld de familiale eigendom van het bedrijf).

De vragenlijst gericht aan de familiale overlater betreft een ingekorte versie van de vragenlijst opgesteld voor de familiale opvolgers. Opnieuw werd er een opdeling gemaakt tussen zes verschillende secties. In een eerste sectie werd gepeild of de overdracht van de dagelijkse leiding reeds heeft plaatsgevonden, het jaar waarin de overdracht plaatsvond of de periode waarbinnen men verwacht de dagelijkse leiding over te dragen. In een tweede sectie werd ingegaan op een aantal eigenschappen van de familiale opvolger. Hierbij werd de lijst opgenomen van 32 eigenschappen waarbij werd gevraagd het belang aan te duiden van het inzetten van elke eigenschap door de opvolger om het familiebedrijf succesvol te houden/maken. De derde sectie bevatte vragen over een aantal algemene kenmerken van de familiale opvolging, de opvolger en de overlater. De vierde sectie had betrekking op de beoordeling van de familiale opvolging en het familiebedrijf. In sectie vijf werd aandacht

besteed aan enkele algemene ondernemingskenmerken en in de laatste sectie werd de familiale betrokkenheid bestudeerd.

1.3 Steekproef

Op basis van de grootschalige enquête, georganiseerd in januari 2010, werden 325 ingevulde enquêtes ontvangen: 190 enquêtes ingevuld door familiale opvolgers en 135 door familiale overlaters. In 98 gevallen gaat het om ondernemingen waarbij zowel de opvolger als de overlater de enquête hebben ingevuld. Dat betekent dat in 89 ondernemingen enkel de opvolger de vragenlijst heeft ingevuld (in 3 bedrijven werd de enquête ingevuld door 2 opvolgers) en dat in 36 ondernemingen enkel de overlater de vragenlijst heeft ingevuld (in 1 bedrijf werd de enquête ingevuld door 2 overlaters). In totaal werkten bijgevolg 223 ondernemingen mee aan deze studie. Tabel 2 beschrijft enkele kenmerken van die ondernemingen.

Tabel 2: Ondernemingskenmerken

<u>Leeftijd</u>	< 10 jaar	10 - 24 jaar	25 – 49 jaar	50 – 99 jaar	≥ 100 jaar	Gemiddelde 56 Mediaan 48
N = 210	4 (2%)	31 (15%)	75 (35%)	77 (37%)	23 (11%)	
<u>Grootte (in aantal werknemers)</u>	< 20 WN	20 - 49 WN	50 - 99 WN	≥ 100 WN		Gemiddelde 82 Mediaan 30
N = 216	77 (36%)	69 (32%)	27 (12%)	43 (20%)		
<u>Sector</u>	Land- en tuinbouw	Industrie	Bouw	Groot- en kleinhandel	Diensten	
N = 219	15 (7%)	62 (28%)	68 (31%)	76 (35%)	55 (25%)	
<u>Taal</u>	Nederlandstalig	Franstalig				

N = 223	144 (65%)	79 (35%)				
---------	--------------	-------------	--	--	--	--

Alle 223 ondernemingen zijn familiebedrijven aangezien zij zichzelf als een familiebedrijf beschouwen en/of de meerderheid van de eigendom in handen is van familiale eigenaars en/of de familie een aanzienlijke impact heeft op het management van het bedrijf. Verder blijkt dat gemiddeld 3 familieleden betrokken zijn in de onderneming en dat eveneens gemiddeld 3 familieleden eigenaar zijn van de onderneming. Bovendien is de dagelijkse leiding in 84% van de ondernemingen een meerhoofdige leiding en bestaat die dagelijkse leiding gemiddeld voor 70% uit familieleden.

Wat de overdracht betreft, blijkt dat voor 74 van de 190 opvolgers die meewerkten aan deze studie de overdracht van de dagelijkse leiding heeft plaatsgevonden in de afgelopen 10 jaar. Aangezien in de bedrijven waar de overdracht reeds langer dan 10 jaar geleden heeft plaatsgevonden de opvolgers reeds als ervaren bedrijfsleiders kunnen beschouwd worden of reeds zelf met opvolging zouden kunnen geconfronteerd worden, werden die ondernemingen uitgesloten in de verdere analyses. De resultaten in het vervolg van deze studie hebben met andere woorden betrekking op 74 opvolgers en 135 overlaters.

2. BESCHRIJVENDE STATISTIEKEN

We laten enkele beschrijvende statistieken over opvolgers en overlaters de revue passeren.

2.1 Opvolgers

De voornaamste kenmerken van de 74 familiale opvolgers worden samengevat in Tabel 3.

Tabel 3: Kenmerken familiale opvolgers

<u>Leeftijd</u> N = 74	< 30 jaar 11 (15%)	30 - 39 jaar 24 (32%)	40 - 49 jaar 33 (45%)	≥ 50 jaar 6 (8%)	Gemiddelde 39 Mediaan 41
<u>Leeftijd op het moment van overdracht</u> N = 74	< 30 jaar 23 (31%)	30 - 39 jaar 35 (47%)	40 - 49 jaar 15 (21%)	≥ 50 jaar 1 (1%)	Gemiddelde 34 Mediaan 34
<u>Geslacht</u> N = 74	Man 63 (85%)	Vrouw 11 (15%)			
<u>Diploma</u> N = 74	Universitair/hogeschool lange type 34 (46%)	Hogeschool korte type 17 (23%)	Secundair onderwijs 23 (31%)	Lager onderwijs 0 (0%)	
<u>Generatie</u> N = 73	2^{de} generatie 32 (47%)	3^{de} generatie 23 (34%)	4^{de} generatie 7 (10%)	5^{de} generatie of hoger 6 (9%)	
<u>Aantal jaar werkzaam in het bedrijf</u> N = 74	< 10 jaar 21 (28%)	10 - 19 jaar 27 (37%)	20 – 29 jaar 18 (24%)	≥ 30 jaar 8 (11%)	Gemiddelde 15 Mediaan 15
<u>Werkervaring buiten het familiebedrijf</u>	0 jaar 29 (40%)	1 – 4 jaar 28 (39%)	5 - 9 jaar 15 (20%)	≥ 10 jaar 1 (1%)	Gemiddelde 4 Mediaan 1

N = 72					
<u>Aandeel in eigendom op moment van overdracht</u>	0% 21 (30%)	1 – 49% 39 (55%)	50 – 99% 7 (9%)	100% 4 (6%)	Gemiddelde 22% Mediaan 15%
N = 71					
<u>Aandeel in eigendom momenteel</u>	0% 9 (13%)	1 – 49% 28 (41%)	50 – 99% 22 (32%)	100% 10 (14%)	Gemiddelde 46% Mediaan 49%
N = 69					

Uit Tabel 3 blijkt dat de opvolgers een gemiddelde leeftijd hebben van 34 jaar op het moment dat zij de dagelijkse leiding overnemen en dat het in 85% van de gevallen gaat om mannelijke opvolgers. De ruime meerderheid betreft opvolgers van de tweede of de derde generatie. Meer dan twee op de drie opvolgers hebben een diploma hoger onderwijs. De familiale opvolgers zijn gemiddeld reeds 15 jaar werkzaam in het bedrijf en hebben gemiddeld 4 jaar externe werkervaring; 40% van de opvolgers beschikt niet over externe werkervaring. Ten slotte blijkt dat 30% van de familiale opvolgers nog geen aandeelhouder was op het moment van overdracht van leiding.

Verder werd onderzocht wat de voornaamste redenen waren voor de familiale opvolgers om toe te treden tot het familiebedrijf. Een overzicht hiervan wordt weergegeven in Tabel 4. De verschillende redenen werden gerangschikt volgens belang (gemeten op een schaal van 1 tot en met 7, met 7 = hoogste belang). De vier belangrijkste redenen zijn: het familiebedrijf betekende veel voor mij, ik voelde me thuis in het familiebedrijf, ik ervaarde de problemen van het familiebedrijf als mijn eigen problemen, en ik wilde de familietraditie voortzetten. Hierbij gaat het telkens om affectieve componenten van betrokkenheid van de opvolger tot het familiebedrijf.

Tabel 4: Waarom toegetreden tot het familiebedrijf?

Het familiebedrijf betekende veel voor mij	Gemiddelde = 5,85
Ik voelde me thuis in het familiebedrijf	Gemiddelde = 5,64
Ik ervaarde de problemen van het familiebedrijf als mijn eigen problemen	Gemiddelde = 5,55
Ik wilde de familietraditie voortzetten	Gemiddelde = 5,01
Ik wilde graag in het familiebedrijf werken omwille van de mooie carrièrekansen	Gemiddelde = 4,14
Ik heb voor het familiebedrijf gekozen, omdat het mij zou toelaten een zekere welvaart uit te bouwen	Gemiddelde = 3,88
Ik heb voor het familiebedrijf gekozen, omdat ik zo de hoogste kans had om mijn eigen baas te zijn	Gemiddelde = 3,82
Ik heb voor het familiebedrijf gekozen om erkenning te verkrijgen als ondernemer	Gemiddelde = 3,28
Er zou te veel in mijn leven verstoord worden als ik niet voor het familiebedrijf had gekozen	Gemiddelde = 3,03
Ik zou me schuldig voelen als ik niet voor het familiebedrijf had gekozen	Gemiddelde = 2,68
Had ik niet reeds zoveel van mezelf gegeven voor het familiebedrijf, zou ik overwogen hebben om elders te gaan werken	Gemiddelde = 2,64
Ik heb voor het familiebedrijf gekozen om macht en prestige te kunnen uitbouwen	Gemiddelde = 2,26
Ik ben in het familiebedrijf gestapt, omdat dit om bepaalde redenen noodzakelijk was en niet omdat ik het graag wilde (bv. overlijden, vertrek medewerker, enz.)	Gemiddelde = 2,08
De vorige generatie verplichtte me om voor het familiebedrijf te kiezen	Gemiddelde = 2,07
Er waren te weinig mogelijkheden om elders aan de slag te gaan	Gemiddelde = 1,70

2.2 Overlaters

De voornaamste kenmerken van de 135 familiale overlaters die reeds met opvolging geconfronteerd werden⁴ of in de nabije toekomst met overdracht zullen geconfronteerd worden, worden samengevat in Tabel 5.

⁴ In ongeveer de helft van de 135 bedrijven heeft de overdracht reeds plaatsgevonden.

Tabel 5: Kenmerken familiale overlaters

<u>Leeftijd</u>	< 50 jaar	50 - 59 jaar	60 - 69 jaar	≥ 70 jaar	Gemiddelde 62 Mediaan 61
N = 124	12 (10%)	45 (36%)	31 (25%)	36 (29%)	
<u>Leeftijd op het moment van overdracht</u>	< 50 jaar	50 - 59 jaar	60 - 69 jaar	≥ 70 jaar	Gemiddelde 59 Mediaan 61
N = 55	12 (10%)	45 (36%)	31 (25%)	36 (29%)	
<u>Geslacht</u>	Man	Vrouw			
N = 124	111 (89%)	13 (11%)			
<u>Diploma</u>	Universitair/hogeschool lange type	Hogeschool korte type	Secundair onderwijs	Lager onderwijs	
N = 125	44 (35%)	28 (23%)	43 (35%)	9 (7%)	
<u>Generatie</u>	1^{ste} generatie	2^{de} generatie	3^{de} generatie	4^{de} generatie	5^{de} generatie of hoger
N = 124	51 (41%)	49 (40%)	14 (12%)	3 (2%)	6 (5%)

Uit Tabel 5 blijkt dat de overlaters een gemiddelde leeftijd hebben van 62 jaar en dat het in 89% van de gevallen gaat om mannelijke overlaters. Meer dan de helft van de overlaters beschikt over een diploma hoger onderwijs. Meer dan 80% van de overlaters behoort tot de eerste of de tweede generatie.

3. KWALITEITEN VAN DE FAMILIALE OPVOLGER

De opvolgers en overdragers kregen dezelfde lijst van 32 kwaliteiten voorgelegd die we uit de literatuur en praktijkgevallen puurden. Ze dienden voor elke kwaliteit aan te geven hoe belangrijk ze die vonden. De mate van belangrijkheid werd gemeten op een Likert-schaal gaande van 1: totaal niet tot en met 7: in zeer sterke mate. De overdragers dienden aan te geven hoe belangrijk de inzet van elke eigenschap is opdat een familiale opvolger het bedrijf succesvol kan houden of maken. De familiale opvolgers dienden zowel de belangrijkheid van elke eigenschap als de inzet ervan te beoordelen:

- In welke mate dient een opvolger die eigenschappen in te zetten (*should do*).
- In welke mate zet u zelf die eigenschappen in op het moment van de overdracht (*done*).
- In welke mate zet u die eigenschappen in sinds u de leiding hebt (*doing*).

3.1 Belangrijke kwaliteiten als opvolger door de lens van opvolgers (*should do*)

In eerste instantie wilden we voor de opvolgers die in 2000 of later de leiding van het familiebedrijf hebben overgenomen een zicht hebben op wat zij als meest belangrijke en minst belangrijke kwaliteiten naar voren schuiven. We gebruikten tweezijdige t-testen om te kijken welke eigenschappen samen tot de top behoren en welke significant samen horen als minst belangrijke opvolgerskwaliteiten. Het voortdurend willen bijleren en eveneens het kunnen en willen leren uit fouten vormen samen de twee belangrijkste eigenschappen die opvolgers aanhalen. Een volgende groep belangrijke eigenschappen is:

- Inspelen op wensen/noden van klanten.
- Tijdig inspelen op veranderingen in de omgeving.
- Risico's kunnen inschatten en beheersen.
- Zelfkennis hebben.
- Impliciete kennis hebben.

Wanneer we focussen op de minst belangrijke eigenschappen bengelt op de laatste plaats: het unieke karakter van het bedrijf schriftelijk vastleggen. De minst belangrijke eigenschappen die de voorlaatste plaats innemen zijn:

- Goed kunnen inschatten wanneer met welke familieleden de banden moeten aangehaald worden.

- Unieke bestaansredenen van het bedrijf in de praktijk realiseren.
- Kunnen omgaan met onzekerheid.
- Macht uitoefenen ook al voelt men er zich niet steeds goed bij.
- Een beroep doen op externe adviseurs.
- Een netwerk van contacten aanspreken.
- Geregeld communiceren met familieleden.
- Streven naar evenwicht tussen de belangen van de familie, het bedrijf en de individuele familieleden.
- De familiale waarden in het bedrijf zelf toepassen.
- Vak- of stielkennis.

Het is opmerkelijk dat het lijstje van de meest belangrijke eigenschappen gedomineerd wordt door typische ondernemerskarakteristieken zoals bijleren, leren uit fouten, omgaan met risico's en zelfkennis. Het valt te betreuren dat kenmerken die wijzen op familiale relationele intelligentie, strategische intelligentie (voornamelijk het uitschrijven en in de praktijk brengen van een uitgeschreven unieke bestaansredenen), systeemintelligentie en politieke intelligentie helemaal onderaan het lijstje bengelen.

3.2 Belangrijke kwaliteiten als opvolger door de lens van overdragers (*should do*)

Opvolgers dienen volgens overdragers in de eerste plaats te beschikken over volgende kwaliteiten:

- Voortdurend bijleren
- Kunnen en willen leren uit fouten.
- Inspelen op wensen/noden van klanten.
- Impliciete kennis.

De tweede minst belangrijke cluster van eigenschappen volgens overdragers bestaat uit:

- Weten wanneer welke familiebanden aan te halen.
- Unieke bestaansredenen van bedrijf in praktijk kunnen omzetten.
- Macht durven uitoefenen.
- Een beroep doen op externe adviseurs.
- Een netwerk van contacten aanspreken.
- Kunnen omgaan met onzekerheid.

De minst belangrijke eigenschappen volgens overdragers zijn: schriftelijk vastleggen van unieke bestaansredenen bedrijf en kunnen omgaan met eenzaamheid.

Het beeld dat overdragers schetsen over opvolgers toont dus dezelfde miskennis van politieke intelligentie, strategische intelligentie, systeemintelligentie en familiale relationele intelligentie.

3.3 Overdragers vergeleken met opvolgers uit hetzelfde familiebedrijf (*should do*)

Wanneer we binnen de groep bedrijven kijken waar zowel de overdrager als de opvolger antwoordden, dan stellen we vast op basis van gepaarde t-testen dat overdragers een hogere score geven aan volgende kenmerken dan hun opvolgers:

- Impliciete kennis.
- Toepassing familiale waarden in bedrijf.
- Handelen uit liefde voor het vak.
- Sectorkennis.
- Vak- of stielkennis.
- Inspelen op noden klanten.
- Schriftelijke vastlegging van unieke bestaansredenen bedrijf.
- Risico's kunnen inschatten en beheersen.
- Macht uitoefenen.

Overdragers kennen aan geen enkele opvolgerskwaliteit een lagere score toe dan hun opvolgers.

3.4 Belangrijke kwaliteiten als opvolger op moment van overdracht door de lens van opvolgers (*done*)

Op het moment van de overdracht geven opvolgers aan dat zij voornamelijk volgende kwaliteiten hebben ingezet:

- Belangrijkste eigenschap:
 - o Voortdurend bijleren.
- Cluster van tweede meest belangrijke eigenschappen:

- Inspelen op noden van klanten.
- Handelen uit liefde voor het vak.
- Kunnen en willen leren uit fouten.

De eigenschap die het minst werd ingezet door opvolgers op het moment van de overdracht is:

- Schriftelijk vastleggen van unieke bestaansredenen van bedrijf.

Opnieuw stellen we vast dat het voornamelijk de individuele ondernemerskenmerken zijn die bovenaan het lijstje prijken.

3.5 Belangrijke kwaliteiten die de opvolger sinds het overnemen van de leiding heeft ingezet (*doing*)

Bij de reflectie van opvolgers over welke kwaliteiten zij hebben ingezet sinds ze de leiding overnamen tot nu, stellen we opnieuw vast dat de focus op individuele ondernemerskenmerken ligt. De aandacht voor familiale relationele intelligentie, voor strategische intelligentie, voor systeemintelligentie en voor politieke intelligentie blijft zwak.

Ter duiding geven we de meest ingezette eigenschappen weer door opvolgers sinds ze de leiding van het familiebedrijf bekleedden:

- Meest ingezette cluster van eigenschappen:
 - Voortdurend bijleren.
 - Impliciete kennis.
 - Sectorkennis.
- Tweede meest ingezette cluster van eigenschappen:
 - Inspelen op noden van klanten.
 - Kunnen en willen leren uit fouten.
 - Tijdig inspelen op veranderingen in de omgeving.
 - Handelen uit liefde voor het vak.

Volgende eigenschappen worden het minst ingezet door de opvolgers sinds ze de leiding hebben:

- Minst ingezette eigenschap:
 - Schriftelijk vastleggen unieke bestaansredenen bedrijf.

- Tweede cluster van minst ingezette eigenschappen:
 - o Regelmatig communiceren met familie.
 - o Weten wanneer welke familiebanden aan te halen.
 - o Kunnen omgaan met eenzaamheid.
 - o Macht uitoefenen.
 - o Streven naar evenwicht tussen de belangen van de familie, het bedrijf en de individuele familieleden.
 - o De unieke bestaansredenen van het bedrijf in de praktijk realiseren.
 - o Een beroep doen op externe adviseurs.

3.6 Vergelijking van kenmerken die je zou moeten hebben als opvolger (*should do*) met de kenmerken die ze ook daadwerkelijk ingezet hebben op het moment van de overdracht (*done*)

Nagenoeg elke opgesomde eigenschap kreeg een significant hogere score door de opvolgers als eigenschap die je moet hebben dan als eigenschap die ze effectief hebben ingezet op het moment dat ze de leiding vervoegden. Slechts twee eigenschappen kregen geen significant verschillende score:

- De familiale waarden zelf toepassen in het bedrijf.
- Handelen uit liefde voor het vak.

3.7 Vergelijking van kenmerken die je zou moeten hebben als opvolger (*should do*) met de kenmerken die ze ook daadwerkelijk ingezet hebben sinds de overdracht tot nu (*doing*)

Er zijn kenmerken die opvolgers belangrijker achten dan de mate waarin ze die eigenschappen zelf inzetten en omgekeerd. De eigenschappen die opvolgers significant meer inzetten dan het belang dat ze er aan geven in het algemeen zijn:

- Sector kennis.
- Vak- of stielkennis.

Volgende eigenschappen worden nu significant minder ingezet door opvolgers in vergelijking met het belang dat ze aan die eigenschappen toekennen:

- Financiële gegevens kunnen interpreteren.

- Uitdragen van een enthousiasmerende visie.
- Kunnen en willen leren uit fouten.
- Zelfvertrouwen.
- Zelfkennis.
- Omgaan met onzekerheid.
- Geregeld communiceren met familieleden.

3.8 Evolutie in het inzetten van eigenschappen (*done* vergeleken met *doing*)

Opvolgers geven aan dat ze elke eigenschap nu significant meer inzetten dan op het moment van de overdracht. Dat duidt op een positief leerproces.

4. SUCCES

Na de tevredenheid over het opvolgingsproces komen familiesucces en bedrijfssucces aan bod.

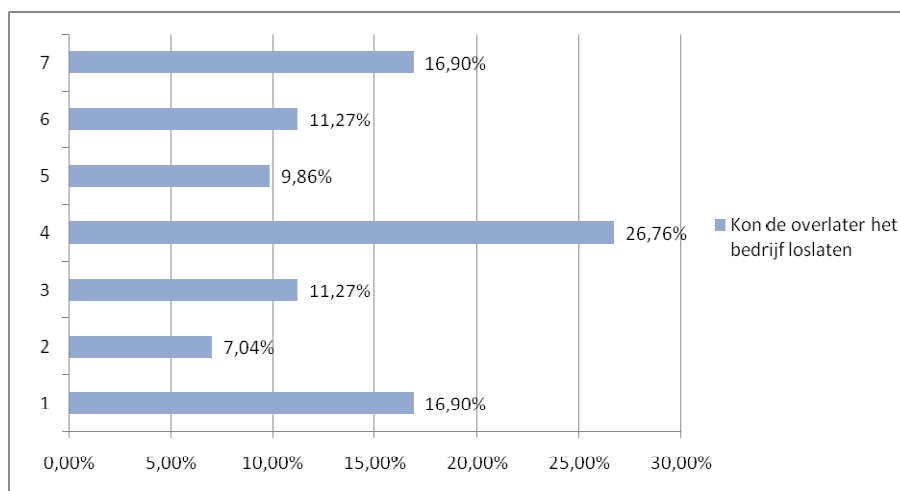
4.1 Tevredenheid opvolgingsproces

Om het succes van het opvolgingsproces te beoordelen, werd er in eerste instantie gepeild of de overlater op begrip kan rekenen bij de opvolger bij het proces van het loslaten van het familiebedrijf. In dezelfde zin werd aan de opvolgers gevraagd in welke mate ze er rekening mee houden dat het moeilijk is voor de overlater om het bedrijf los te laten. We analyseerden de antwoorden op die vragen voor de overdragers en opvolgers van hetzelfde familiebedrijf. Twee derde van de familiale opvolgers antwoordt dat zij er rekening mee houden dat het moeilijk is voor de overdrager om het bedrijf los te laten (een score van 5, 6 of 7 op 7, waar 7 = in zeer sterke mate rekening houden). Bijna 90% van de overdragers geeft te kennen dat zij op begrip kunnen rekenen bij de opvolger bij het proces van het loslaten van het familiebedrijf.

Aan de opvolgers werd tevens gevraagd in welke mate de overlater het bedrijf kon loslaten op het moment dat men de dagelijkse leiding kreeg van het familiebedrijf (zie Figuur 3). Score 1 en 7 stellen respectievelijk “zeer moeilijk” en “zeer makkelijk” voor. Ook werd hun gevraagd

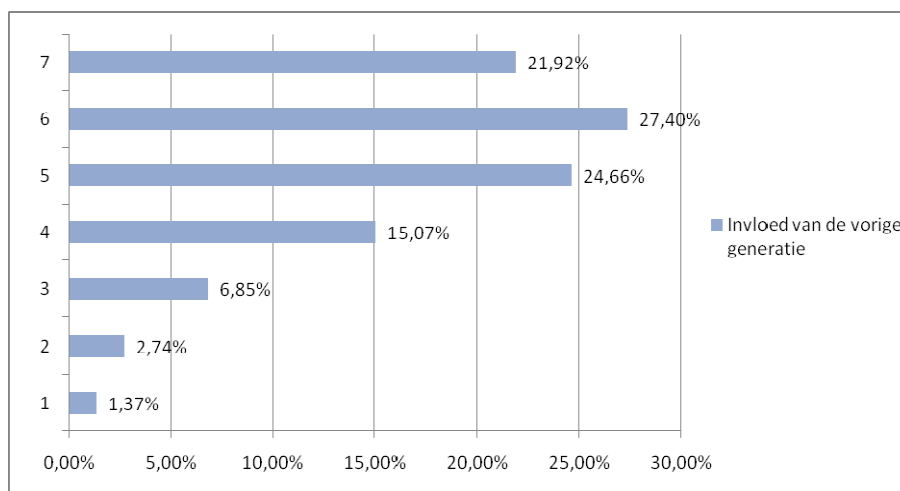
hoe ze de invloed ervaarden van de vorige generatie op de manier waarop ze het bedrijf tot nu toe leidden (zie Figuur 4). Score 1 en 7 stellen hier respectievelijk “zeer slecht” en “zeer goed” voor.

Figuur 3: Kon de overlater het bedrijf loslaten?



Figuur 3 geeft weer dat de meningen op dit vlak zeer verdeeld zijn: 35% van de respondenten geeft aan dat de overlater veeleer moeite had met het loslaten van de onderneming (score 1 tot en met 3), terwijl 38% hier veeleer geen moeilijkheden zag (score 5 tot en met 7). Ongeveer een vierde van de respondenten stelde zich veeleer neutraal op in deze vraag.

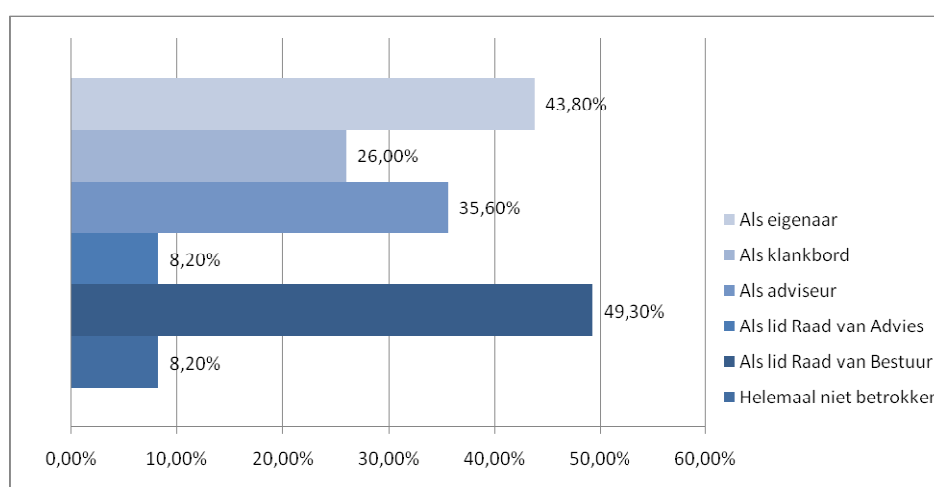
Figuur 4: Invloed van de vorige generatie



Figuur 4 toont aan dat drie op vier opvolgers de invloed van de vorige generatie op de manier waarop zij het bedrijf tot nu toe leidden veeleer als positief beschouwen (score 5 tot en met 7).

Bijna 60% van de opvolgers geeft aan dat de overlater zich ondertussen reeds volledig heeft teruggetrokken uit de dagelijkse leiding van de onderneming. Uit Figuur 5 blijkt wel dat de meerderheid (92%) van de overlaters betrokken blijft in het familiebedrijf, voornamelijk als lid van de Raad van Bestuur, als eigenaar, als adviseur of als klankbord.

Figuur 5: Betrokkenheid vorige generatie leidinggevend



Daarnaast gingen we bij de opvolgers en de overlaters van hetzelfde familiebedrijf na in welke mate ze tevreden waren over het verloop van het opvolgingsproces op het moment van de overdracht van de dagelijkse leiding. Van de opvolgers is 78,9% tevreden (score van 5, 6 of 7 met 7 als hoogste score) en van de overdragers zelfs 87,9%.

Verder werd bij de opvolgers en de overlaters van hetzelfde familiebedrijf onderzocht in welke mate ze momenteel tevreden zijn over het verloop van het opvolgingsproces. De grote meerderheid van de respondenten is nog steeds tevreden over het opvolgingsproces: 84,2% van de opvolgers en 80,6% van de overdragers. De opvolgers die tevreden waren over het opvolgingsproces op het moment van de overdracht zijn ook nu tevreden. De opvolgers die minder tevreden waren over het opvolgingsproces op het moment van de overdracht zijn nu meer tevreden. De overdragers die tevreden waren over het opvolgingsproces op het moment van de overdracht zijn ook nu tevreden.

4.2 Familiesucces

Om het succes van de familie te meten, werd aan de opvolgers gevraagd om te beoordelen in welke mate acht factoren van toepassing zijn op de familie op het moment dat zij de leiding kregen van het familiebedrijf en sinds zij de leiding kregen van het bedrijf. De scores nemen waarden aan van 1 (totaal niet) tot en met 7 (in zeer sterke mate). Tabel 6 vat de resultaten samen.

Tabel 6: Beoordeling van familiesucces door familiale opvolgers (score 5, 6 of 7)

	Op het moment van overdracht	Sinds het krijgen van de dagelijkse leiding
Conflicten die de relaties tussen familieleden verzuren	22,2%	12,5%
Waarden en visie familieleden voelbaar in bedrijf	44,4%	58,3%
Familieleden bereid tot extra inspanningen voor succes bedrijf	75,0%	75,0%
Familieleden achter de bedrijfsdoelstellingen	76,4%	83,3%
Familieleden voelen zich verbonden met bedrijf	77,5%	79,2%
Er heerst familieharmonie	66,7%	72,2%
Familiebedrijf verschaft een mooi inkomen voor de familie	80,6%	73,6%
Individuele familieleden, familie en bedrijf even belangrijk	69,4%	63,9%

Over het algemeen zijn de familiale opvolgers tevreden over het familiesucces. De scores liggen wel iets lager voor de waarden en visie van familieleden die voelbaar zijn in het bedrijf. Bovendien wordt bijna 13% van de opvolgers geconfronteerd met conflicten in de familie die de relaties verzuren.

Wanneer de relatie wordt bekeken tussen familiesucces en verschillende andere factoren (o.a. kwaliteiten van de familiale opvolger, de motivatie van de opvolger om de dagelijkse leiding op zich te nemen), dan kunnen we vaststellen dat voornamelijk familiale opvolgers die weinig mogelijkheden zagen om elders aan de slag te gaan significant lager scoren op familiesucces⁵.

4.3 Bedrijfssucces

Bij de opvolgers en overlaters van hetzelfde familiebedrijf werd tevens hun subjectieve beoordeling van de bedrijfsprestaties geanalyseerd. Zij dienden aan te geven in welke zin de prestaties van de onderneming gewijzigd waren sinds de overdracht van leiding. De scores nemen waarden aan van 1 (zeer slecht) tot en met 7 (zeer goed). Iets meer dan drie vierde van de opvolgers geeft minstens de score 5 en bij de overdragers is dat zelfs 82,9 %.

Wanneer de relatie wordt bekeken tussen bedrijfssucces en verschillende andere factoren (o.a. kwaliteiten van de familiale opvolger, de motivatie van de opvolger om de dagelijkse leiding op zich te nemen), dan blijken de bedrijfsprestaties positief beïnvloed te worden door de kwaliteit van de opvolger om tijdig te reageren op veranderingen in de omgeving.

We hebben tevens bedrijfssucces op een objectieve manier gemeten voor de ondernemingen die met overdracht werden geconfronteerd tussen 2000 en 2007. Het betreft in totaal 54 bedrijven. Als objectieve maatstaf hebben we het rendement op het eigen vermogen gebruikt (nettowinst/eigen vermogen). Vervolgens werden de rendementcijfers aangepast op basis van een vergelijking met gelijkaardige ondernemingen. Voor elk van de 54 ondernemingen werd

⁵ Familiesucces werd gemeten op basis van een gemiddelde score op de acht factoren in Tabel 6.

⁶ Enkel bedrijven die met een overdracht werden geconfronteerd in de periode 2000-2007 werden geselecteerd, aangezien financiële gegevens voor de ondernemingen in ons gegevensbestand slechts beschikbaar waren tot en met 2008.

telkens een groep van gelijkaardige ondernemingen (peer group) gezocht uit dezelfde sector (identieke nacebel-code), en met een gelijkaardige omvang (op basis van balanstotaal) en rendementscijfers. Ten slotte werd het gemiddelde rendement van de ondernemingen in die peer group berekend en telkens afgetrokken van de rendementscijfers van elk van de 54 ondernemingen, en dat voor het eerste, het tweede en het derde jaar na de overdracht. Die aangepaste rendementscijfers (verschil in rendement op het eigen vermogen) werden als te verklaren variabele opgenomen in een model met paneldata.

De paneldata werden geschat door middel van de GLM-procedure in SAS/ETS. Het *absorb-statement* werd toegevoegd om de hoofdeffecten (cross-sectionele verschillen) te absorberen. De schattingen tonen aan dat één ingezette opvolgerskwaliteit leidt tot een significant hoger rendement op het eigen vermogen. Familiale opvolgers die het familiebedrijf namelijk meer als een systeem benaderen - die er dus in slagen om een evenwicht te bereiken tussen bedrijf, familie en individuele familieleden - verhogen de rendabiliteit van hun bedrijf meer dan hun naaste concurrenten. Het resultaat van de schatting ziet er als volgt uit:

Verschil in rendement op het eigen vermogen = 11,30** familiebedrijf als systeem

** : significant op 5 %-niveau, $R^2 = 0,57$ en p-waarde significantie model = 0,001.

De R^2 van 0,57 toont aan dat ons model 57% verklaart van de variantie in de afhankelijke variabele “verschil in rendement op het eigen vermogen”. De interpretatie van de 11,30 is dat familiale opvolgers die het familiebedrijf als systeem benaderen 11,3 procentpunt meer rendement op het eigen vermogen halen dan hun naaste concurrenten, vergeleken met de familiale opvolgers die het familiebedrijf niet als systeem benaderen.

REFERENTIES

American Family Business Survey [WWW] (2007). Family Firm Institute, MassMutual, Kennesaw State University: http://www.ffi.org/images/misc/FFI_familybusiness.pdf [03.03.2008].

Antonakis, J. Avolio, B.J. en Sivasubramaniam, N. (2003). Context and Leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), pp. 261-295.

Arijs, D. (2009). *The dynamic process of a female family member toward and in the daily executive leadership of the family business and its impact on family business success*. Doctoral dissertation, Hogeschool-Universiteit Brussel.

Aronoff, C.E. (1998). Megatrends in Family Business. *Family Business Review*, 11(3), pp. 181-186.

Aronoff, C. (2004). Self-perpetuation Family Organization Built on Values: Necessary Condition for Long-Term Family Business Survival. *Family Business Review*, 17(1), pp. 55-59.

Aronoff, C.E. en Baskin, O.W. (2005). Effective Leadership in the Family Business. *Family Business Leadership Series*, 21. Georgia: Family Enterprise Publishers.

Aronoff, C.E. en Ward, J.L. (2001). *Family Business Values: How to assure a legacy of continuity and success*. Family Business Leadership Series, 12. Marietta: Family Enterprise Publishers.

Astrachan, J.H. en Keyt, A.D. (2006). The Preparation of Next Generation Leaders. *FFI Practitioner*, Volume 2, November, pp. 1-9.

Avolio, B.J. en Bass, B.M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set* [WWW]. Mind Garden, Inc: URL: http://www.mindgarden.info/files/MGI_Arijs_MLQ7475.pdf [3 September 2008].

- Barker, K. (2009). Senior leadership: lessons from the top. *FB*, Autumn, pp. 63-65.
- Barrett, R. (2005). *The Importance of Values Alignment* [WWW]. The Values centre: <http://www.valuescentre.com/docs/ValuesAlignment.pdf> [19.02.2008].
- Bloemen, R. (21 januari 2010). *Opvolging in het familiebedrijf. Carrièreplanning en assessment van de kandidaat-opvolger* [syllabus].
- Bower, J.L. (2009). Solve the Succession Crisis by Growing Inside-Outside Leaders. In *Harvard Business Review on CEO Succession* (pp. 153-167). Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Cabrera-Suarez, K., De Saa-Perez P. en Garcia-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), pp. 37-47.
- Cater III, J.J. en Justis, R.T. (2009). The Development of Successors From Followers to Leaders in Small Family Firms. *Family Business Review*, 22(2), pp. 109-124.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H. en Litz, R. (2003). A unified systems perspective of family performance: an extension and integration [Discussion]. *Journal of Business Venturing*, 18, pp. 467-472.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H. en Sharma, P. (1998). Important Attributes of Successors in Family Businesses: An Exploratory Study. *Family Business Review*, 11(1), pp. 19-34.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J. en Sharma, P. (2003). Succession and Nonsuccession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Nonfamily Managers. *Family Business Review*, XVI(2), pp. 89-107.
- Ciampa, D. (2009). Almost Ready. How Leaders Move Up. In *Harvard Business Review on CEO Succession* (pp. 87-106). Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Collins, J. en Porras, J. (1999). *Built to last: successful habits of visionary companies*. New York: Random House.

Denison, D., Lief, C. en Ward, J.L. (2004). Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths. *Family Business Review*, 17(1), pp. 61-70.

DeNoble, A., Ehrlich, S. en Singh, G. (2007). Toward the development of a family business self-efficacy scale: A resource-based perspective. *Family Business Review*, 20(2), pp. 127-140.

Drucker, P.F. (1999). Managing Oneself. *Harvard Business Review*, March-April, pp. 64-74.

Dyer, W.G. Jr. en Sánchez, M. (1998). Current state of family business theory and practice as reflected in Family Business Review 1988-1997. *Family Business Review*, XI(4), pp. 287-295.

Dyer, W.G. en Whetten, D.A. (2006). Family Firms and Social Responsibility: Preliminary Evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 30(6), pp. 785-802.

Eagly, A.H., Johannesen-Schmidt, M.C. en van Engen, M.L. (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. *Psychological Bulletin*, 129(4), pp. 569-591.

Faith, N. (2006). *The Bronfmans: The Rise and Fall of the House of Seagrams*. New York: Thomas Dunne Books.

Fiegener, M.K., Brown, B.M., Prince, R.A. en File, K.M. (1994). A Comparison of Successor Development in Family and Nonfamily Businesses. *Family Business Review*, 7(4), pp. 313-329.

Fields, D.L. (2007). Determinants of Follower Perceptions of a Leader's Authenticity and Integrity. *European Management Journal*, 25(3), pp. 195-206.

Fondas, N. en Wiersema, M. (1997). Changing of the guard: The influence of CEO socialization on strategic change. *Journal of Management Studies*, 34(4), pp. 561-584.

Forden, S.G. (2001). *The House of Gucci. A Sensational Story of Murder, Madness, Glamour, and Greed*. New York: HarperCollins Publishers.

Foster, A.T. (1995). Developing Leadership in the Successor Generation. *Family Business Review*, 8(3), pp. 201-209.

Freeman, K.W. (2009). The CEO's Real Legacy. In *Harvard Business Review on CEO Succession* (pp. 1-16). Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Gallo, M.A. (2004). The Family Business and Its Social Responsibilities. *Family Business Review*, 17(2), pp.135-149.

García-Álvarez, E. en López-Sintas, J. (2001). A Taxonomy of Founders Based on Values: The Root of Family Business Heterogeneity. *Family Business Review*, 14(3), pp. 209-230.

García-Álvarez, E. en López-Sintas, J. (2003). *Coherence between Values and Successor Socialization: Facilitating Family Business Continuity*. Working Paper 512, Navarra: IESE Business School.

Goldberg, S.D. en Wooldridge, B. (1993). Self-Confidence and Managerial Autonomy: Successor Characteristics Critical to Succession in Family Firms. *Family Business Review*, 6(1), pp. 55-73.

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

Gumpert, D.E. en Boyd, D.P. (1984). The loneliness of the small-business owner. *Harvard Business Review*, November-December, pp. 18-24.

Habbershon, T.G., Williams, M. en MacMillan, I.C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18, pp. 451-465.

Hall, A., Nordqvist, M. en Melin, L. (2005). *Qualitative Research in Family Business Studies: The Usefulness of the Interpretive Approach* [Paper presented at FBN 16th Annual Summit 2005, "Responsible Ownership!", 15 september, Brussel, België].

Hamel, G. (2007). *The Future of Management*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Harvard Business Review on CEO Succession (2009). Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Hollander, B.S. en Elman, N.S. (1988). Family-Owned Businesses: An Emerging Field of Inquiry. *Family Business Review*, I(2), pp. 145-164.

Ibarra, H. en Obodaru, O. (2009). Women and the Vision Thing. *Harvard Business Review*, January, pp. 62-70.

Ibrahim, A., Soufani, K., Poutziouris, P. en Lam, J. (2004). Qualities of an effective successor: the role of education and training. *Education and Training*, 46(8/9), pp. 474-480.

Kirkpatrick, S.A. en Locke, E.A. (1991). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Executive*, 5(2), pp. 48-60.

Koiranen, M. (2002). Over 100 Years of Age But Still Entrepreneurially Active in Business: Exploring the Values and Family Characteristics of Old Finnish family firms. *Family Business Review*, 15(3), pp. 175-187.

Labaki, R. (2005). *The family relationship factor: Its theoretical contribution to family business performance* [Paper]. Paper presented at the Ifera-FBN forum September 2005, Brussels.

Lambrecht, J. en Baetens, K. (2005). *Teammanagement van het familiebedrijf*. Heverlee: LannooCampus.

Lambrecht, J. en Lievens, J. (2006). *Het roer uit handen. Doorgeven van het familiebedrijf*. Tielt: Lannoo.

Lambrecht, J. en Naudts, W. (2007). *Overdracht en overname van kmo's in België*. Brussel: FOD Economie, Studiecentrum voor Ondernemerschap, EHSAL-K.U. Brussel.

Lambrecht, J. en Pirnay, F. (2009). *L'entreprise familiale comme système. Etude des huiles de l'engrenage*. Bruxelles: Institut de l'Entreprise Familiale, Studiecentrum voor Ondernemerschap, EHSAL-K.U. Brussel.

Lambrecht, J. en Ting To, W. (2008). *Waardecreeatie door familiebedrijven in Vlaanderen*. Brussel: Instituut voor het Familiebedrijf, ING, Studiecentrum voor Ondernemerschap.

Lansberg, I. (2007). The Tests of a Prince. *Harvard Business Review*, September, pp. 92-101.

Laszlo, E. (1996). *The Systems View of the World. A Holistic Vision for Our Time*. Cresskill: Hampton Press.

Lee, K.S., Lim, G.H. en Lim, W.S. (2003). Family business succession: Appropriation risk and choice of successor. *Academy of Management Review*, 28(4), pp. 657-666.

Levinson, D. (1978). *The seasons of a man's life*. New York: Ballentine Books.

Levinson, D. (1996). *The seasons of a woman's life*. New York: Ballentine Books.

Lievens, J. en Lambrecht, J. (2008). *Avec votre entreprise familiale en Champions League*. Zellik: Roularta Books.

Litz, R.A. (2008). Two Sides of a One-Sided Phenomenon: Conceptualizing the Family Business and Business Family as a Möbius Strip. *Family Business Review*, XXI(3), pp. 217-236.

Lorsch, J.W. en Khurana, R. (2009). Changing Leaders. The Board's Role in CEO Succession. In *Harvard Business Review on CEO Succession* (pp. 37-57). Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Maccoby, M. (2003). *The productive narcissist. The promise and peril of visionary leadership*. New York: Broadway Books.

Maccoby, M. (2007). *The leaders we need: and what makes us follow*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Mitchell, T. (28 december 2009). Wisdom of generations pays off. *Financial Times*, p. 15.

Molly, V. (2009). *The heterogeneity of the family business: Goal orientation, intergenerational differences and succession*. Proefschrift, Universiteit Antwerpen, Faculteit Toegepaste Economische Wetenschappen.

Mühlebach, C. (2005). *Familyness as a Competitive Advantage*. Bern, Stuttgart and Wien: Haupt Berne.

Olson, P.D., Zuiker, V.S., Danes, S.M., Stafford, K., Heck, R.K. en Duncan, K.A. (2003). The impact of the family and the business on family business sustainability. *Journal of Business Venturing*, 18, pp. 639-666.

Porter, M.E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), pp. 74-91.

Porter, M.E., Lorsch, J.W. en Nohria, N. (2009). Seven Surprises for New CEOs. In *Harvard Business Review on CEO Succession* (pp. 59-86). Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Rogal, K.H. (1989). Obligation or Opportunity: How Can Could-Be Heirs Assess Their Position? *Family Business Review*, 2(3), pp. 237-255.

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

Royer, S., Simons, R., Boyd, B. en Rafferty, A. (2008). Promoting family: A contingency model of family business succession. *Family Business Review*, 21(1), pp. 15-30.

Santiago, A.L. (2000). Succession Experiences in Philippine Family Businesses. *Family Business Review*, 13(1), pp. 15-40.

Schein, E.H. (1983). The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), pp. 13-28.

Sharma, P. en Irving, P.G. (2005). Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, January, pp. 13-33.

Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 17(1), pp. 1-35.

Sharma, P. en Rao, A.S. (2000). Successor attributes in Indian and Canadian family firms: A comparative study. *Family Business Review*, 13(4), pp. 313-330.

Sorenson, R.L. (2000). The Contribution of Leadership Style and Practices to Family and Business Success. *Family Business Review*, 13(3), pp. 183-200.

Stafford, K., Duncan, K.A., Dane, S. en Winter, M. (1999). A research model of sustainable family businesses. *Family Business Review*, 8(3), pp. 197-208.

Stavrou, E., Kassinis, G. en Filotheou, A. (2007). Downsizing and stakeholder orientation among the fortune 500: does family ownership matter? *Journal of Business Ethics*, 72, pp. 149-162.

Stern, S. (22 december 2009). Three ways to raise your game in 2010. *Financial Times*, p. 10.

Stern, S. (19 januari 2010). Master the mix of continuity and change. *Financial Times*, p. 10.

Swogger, G. (1991). Assessing the Successor Generation in Family Businesses. *Family Business Review*, 4(4), pp. 397-411.

Van Rees, L. en van Deudekom, C. (2006). *Zit het in de familie? Opvolgers in het familiebedrijf*. Schiedam: Scriptum.

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

Venter, E., Boshoff, C. en Maas, G. (2005). The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses. *Family Business Review*, 18(4), pp. 283-303.

Waldman, D.A, Siegel, D.S. en Javidan, M. (2006). Components of CEO Transformational Leadership and Corporate Social Responsibility. *Journal of Management Sciences*, 43(8), pp.1703-1725.

Ward, J.L. (2005). *Unconventional wisdom, counterintuitive insights for family business success*. West Sussex: John Wiley & Sons.

Wiersema, M. (2009). Holes at the Top. Why CEO Firings Backfire. In *Harvard Business Review on CEO Succession* (pp. 17-36). Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.