

**NAAR DUURZAME FAMILIEBEDRIJVEN IN HET BRUSSELS
HOOFDSTEDELIJK GEWEST**

Een studie van breuken in de familie en in het bedrijf

Katrien Baetens

Promotor: Prof. dr. Jan Degadt

Werkzaamheden betoelaagd door het Brussels Hoofdstedelijk Gewest

December 2006

Inhoud

Lijst van figuren	v
Lijst van tabellen	vii
Ten geleide	x
Samenvatting en aanbevelingen	xiii
1. Definities van succes	1
1.1 Succes in het bedrijf	1
1.1.1 Succes in het bedrijf volgens de literatuur	1
1.1.1.1 Financiële maatstaven	2
1.1.1.2 Economische maatstaven	10
1.1.1.3 Overzicht van en verklaring voor verschillen tussen familie- en niet-familiebedrijven	13
1.1.2 Succes in het bedrijf volgens onze praktijkgevallen	21
1.2 Succes in de familie	25
1.3 Succes in de doorsnede van de familie en het bedrijf	28
1.3.1 Succes in de doorsnede van de familie en het bedrijf volgens de literatuur	28
1.3.2 Succes in de doorsnede van de familie en het bedrijf volgens de praktijkgevallen	29
1.4 Besluit: een overzicht van succes in de familie, in het bedrijf en in de doorsnede van familie en bedrijf	34
2. Dynamiek van succes in de bedrijfsfamilie en in het familiebedrijf	36
2.1 Wat zijn breuken?	36
2.2 Breuken als deel van een dynamisch proces: het succes-assenstelsel	40
2.3 Oorzaken van breuken volgens de literatuur	43
2.4 Dynamiek van succes in onze praktijkgevallen	49
2.4.1 D'leteren	53

2.4.1.1	Oorzaken, gevolgen en eventueel herstel van breuken in D'leteren _____	53
2.4.1.2	Voorkomen van breuken in D'leteren_____	64
2.4.2	Praktijkgeval 1_____	66
2.4.3	Praktijkgeval 2_____	70
2.4.3.1	Oorzaken, gevolgen en eventueel herstel van breuken in praktijkgeval 2 _____	70
2.4.3.2	Voorkomen van breuken in praktijkgeval 2_____	74
2.4.4	Praktijkgeval 3_____	76
2.4.4.1	Oorzaken, gevolgen en eventueel herstel van breuken in praktijkgeval 3 _____	77
2.4.4.2	Voorkomen van breuken in praktijkgeval 3_____	86
2.4.5	Praktijkgeval 4_____	88
2.4.5.1	Oorzaken, gevolgen en eventueel herstel van breuken in praktijkgeval 4_____	88
2.4.5.2	Voorkomen van breuken in praktijkgeval 4 _____	93
2.4.6	Praktijkgeval 5_____	96
2.4.7	Praktijkgeval 6_____	100
2.4.7.1	Oorzaken, gevolgen en eventueel herstel van breuken in praktijkgeval 6 _____	100
2.4.7.2	Voorkomen van breuken in praktijkgeval 6_____	104
2.4.8	Praktijkgeval 7_____	106
2.4.8.1	Oorzaken, gevolgen en eventueel herstel van breuken in praktijkgeval 7 _____	106
2.4.8.2	Voorkomen van breuken in praktijkgeval 7 _____	112
2.4.8.3	Verwachte breuken in praktijkgeval 7 _____	114
2.4.9	Praktijkgeval 8_____	115
2.4.9.1	Oorzaken, gevolgen en eventueel herstel van breuken in praktijkgeval 8 _____	115
2.4.9.2	Voorkomen van breuken in praktijkgeval 8 _____	119
2.4.9.3	Verwachte breuken in praktijkgeval 8 _____	120

2.4.10	Praktijkgeval 9 _____	121
2.4.10.1	Oorzaken, gevolgen en eventueel herstel van breuken in praktijkgeval 9 _____	122
2.4.10.2	Voorkomen van breuken in praktijkgeval 9 _____	127
2.4.10.3	Verwachte breuken in praktijkgeval 9 _____	128
2.4.11	Praktijkgeval 10 _____	129
2.4.11.1	Oorzaken, gevolgen en eventueel herstel van breuken in praktijkgeval 10 _____	129
2.4.11.2	Voorkomen van breuken in praktijkgeval 10 _____	132
2.4.12	Praktijkgeval 11 _____	133
2.4.12.1	Oorzaken, gevolgen en eventueel herstel van breuken in praktijkgeval 11 _____	133
2.4.12.2	Voorkomen van breuken in praktijkgeval 11 _____	135
2.4.13	Praktijkgeval 12 _____	136
2.4.13.1	Oorzaken, gevolgen en eventueel herstel van breuken in praktijkgeval 12 _____	137
2.4.13.2	Voorkomen van breuken in praktijkgeval 12 _____	140
2.4.13.3	Verwachte breuken in praktijkgeval 12 _____	141
2.4.14	Praktijkgeval 13 _____	142
2.4.14.1	Oorzaken, gevolgen en eventueel herstel van breuken in praktijkgeval 13 _____	142
2.4.14.2	Voorkomen van breuken in praktijkgeval 13 _____	146
2.4.14.3	Verwachte breuken in praktijkgeval 13 _____	147
2.4.15	Praktijkgeval 14 _____	148
2.4.15.1	Oorzaken, gevolgen en eventueel herstel van breuken in praktijkgeval 14 _____	148
2.4.15.2	Voorkomen van breuken in praktijkgeval 14 _____	151
2.4.15.3	Verwachte breuken in praktijkgeval 14 _____	153
2.4.16	Praktijkgeval 15 _____	154
2.4.16.1	Oorzaken, gevolgen en eventueel herstel van breuken in praktijkgeval 15 _____	154

2.4.16.2	Voorkomen van breuken in praktijkgeval 15 _____	157
2.4.16.3	Verwachte breuken in praktijkgeval 15_____	158
2.4.17	Praktijkgeval 16_____	159
2.4.17.1	Oorzaken, gevolgen en eventueel herstel van breuken in praktijkgeval 16 _____	159
2.4.17.2	Voorkomen van breuken in praktijkgeval 16 _____	164
2.4.18	Praktijkgeval 17_____	166
2.4.18.1	Oorzaken, gevolgen en eventueel herstel van breuken in praktijkgeval 17 _____	166
2.4.18.2	Voorkomen van breuken in praktijkgeval 17 _____	169
2.4.19	Praktijkgeval 18_____	171
2.4.19.1	Oorzaken, gevolgen en eventueel herstel van breuken in praktijkgeval 18 _____	171
2.4.19.2	Voorkomen van breuken in praktijkgeval 18 _____	174
2.5	Besluit: de dynamiek van succes in de bedrijfsfamilie en in het familiebedrijf _____	175
3.	Verklarend model voor duurzaam succes van familiebedrijven en bedrijfsfamilies in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest _____	179
	Bijlage: Hoe zijn we te werk gegaan? _____	184
	Referenties _____	187

Lijst van figuren

Figuur 1:	Succes in het bedrijf, in de familie en in de doorsnede van de familie en het bedrijf volgens onze praktijkgevallen	35
Figuur 2:	Succes in familiebedrijven _____	37
Figuur 3:	Voorbeeld 1 van de dynamiek van succes in het succes- assenstelsel _____	42

Figuur 4:	Voorbeeld 2 van de dynamiek van succes in het succes-assenstelsel _____	42
Figuur 5:	Onderzoeksschema voor de praktijkgevallen _____	52
Figuur 6:	Stroomschema voor D'leteren _____	57
Figuur 7:	Verloop in het succes-assenstelsel voor D'leteren_____	63
Figuur 8:	Stroomschema voor praktijkgeval 1 _____	68
Figuur 9:	Verloop in het succes-assenstelsel voor praktijkgeval 1__	69
Figuur 10:	Stroomschema voor praktijkgeval 2 _____	72
Figuur 11:	Verloop in het succes-assenstelsel voor praktijkgeval 2__	73
Figuur 12:	Stroomschema voor praktijkgeval 3 _____	81
Figuur 13:	Verloop in het succes-assenstelsel voor praktijkgeval 3__	85
Figuur 14:	Stroomschema voor praktijkgeval 4 _____	91
Figuur 15:	Verloop in het succes-assenstelsel voor praktijkgeval 4__	93
Figuur 16:	Stroomschema voor praktijkgeval 5 _____	98
Figuur 17:	Verloop in het succes-assenstelsel voor praktijkgeval 5__	99
Figuur 18:	Stroomschema voor praktijkgeval 6 _____	102
Figuur 19:	Verloop in het succes-assenstelsel voor praktijkgeval 6_	103
Figuur 20:	Stroomschema voor praktijkgeval 7 _____	108
Figuur 21:	Verloop in het succes-assenstelsel voor praktijkgeval 7_	112
Figuur 22:	Stroomschema voor praktijkgeval 8 _____	117
Figuur 23:	Verloop in het succes-assenstelsel voor praktijkgeval 8_	118
Figuur 24:	Stroomschema voor praktijkgeval 9 _____	124
Figuur 25:	Verloop in het succes-assenstelsel voor praktijkgeval 9_	126
Figuur 26:	Stroomschema voor praktijkgeval 10 _____	131
Figuur 27:	Verloop in het succes-assenstelsel voor praktijkgeval 10	132
Figuur 28:	Stroomschema voor praktijkgeval 11 _____	134
Figuur 29:	Verloop in het succes-assenstelsel voor praktijkgeval 11	135
Figuur 30:	Stroomschema voor praktijkgeval 12 _____	139
Figuur 31:	Verloop in het succes-assenstelsel voor praktijkgeval 12	140
Figuur 32:	Stroomschema voor praktijkgeval 13 _____	144
Figuur 33:	Verloop in het succes-assenstelsel voor praktijkgeval 13	145

Figuur 34:	Stroomschema voor praktijkgeval 14 _____	150
Figuur 35:	Verloop in het succes-assenstelsel voor praktijkgeval 14	151
Figuur 36:	Stroomschema voor praktijkgeval 15 _____	156
Figuur 37:	Verloop in het succes-assenstelsel voor praktijkgeval 15	157
Figuur 38:	Stroomschema voor praktijkgeval 16 _____	162
Figuur 39:	Verloop in het succes-assenstelsel voor praktijkgeval 16	164
Figuur 40:	Stroomschema voor praktijkgeval 17 _____	168
Figuur 41:	Verloop in het succes-assenstelsel voor praktijkgeval 17	169
Figuur 42:	Stroomschema voor praktijkgeval 18 _____	172
Figuur 43:	Verloop in het succes-assenstelsel voor praktijkgeval 18	173
Figuur 44:	Verklarend model voor herstel van breuken _____	180
Figuur 45a:	Verklarend model voor voorkomen van breuken (Succes in het bedrijf en succes in de familie) _____	182
Figuur 45b:	Vervolg verklarend model voor voorkomen van breuken (Succes in de doorsnede van de familie en het bedrijf)	183

Lijst van tabellen

Tabel 1:	Succes in het bedrijf op basis van financiële en economische maatstaven _____	15
Tabel 2:	Succes in het bedrijf – een overzicht _____	25
Tabel 3:	Succes in de familie – een overzicht _____	27
Tabel 4:	Succes in de doorsnede van de familie en het bedrijf – een overzicht _____	33
Tabel 5:	De gemiddelde kantoorgerelateerde belasting voor Brussel centrum, Elsene en Zaventem (€/m ²) _____	48
Tabel 6:	De gemiddelde huurprijzen voor Leopoldwijk, het gebied buiten de grote Brusselse ring en de Brusselse rand (€/m ²)	49
Tabel 7:	Herstel van breuken of verbeteringen bij D'leteren _____	64
Tabel 8:	Voorkomen van breuken in D'leteren _____	66

Tabel 9:	Herstel van breuken of verbeteringen in praktijkgeval 1	70
Tabel 10:	Herstel van breuken of verbeteringen in praktijkgeval 2	74
Tabel 11:	Voorkomen van breuken in praktijkgeval 2	76
Tabel 12:	Herstel van breuken of verbeteringen in praktijkgeval 3	86
Tabel 13:	Voorkomen van breuken in praktijkgeval 3	88
Tabel 14:	Herstel van breuken of verbeteringen in praktijkgeval 4	93
Tabel 15:	Voorkomen van breuken in praktijkgeval 4	95
Tabel 16:	Herstel van breuken of verbeteringen in praktijkgeval 5	100
Tabel 17:	Herstel van breuken of verbeteringen in praktijkgeval 5	104
Tabel 18:	Voorkomen van breuken in praktijkgeval 6	106
Tabel 19:	Herstel van breuken of verbeteringen in praktijkgeval 7	112
Tabel 20:	Voorkomen van breuken in praktijkgeval 7	114
Tabel 21:	Herstel van breuken of verbeteringen in praktijkgeval 8	119
Tabel 22:	Voorkomen van breuken in praktijkgeval 8	120
Tabel 23:	Herstel van breuken of verbeteringen in praktijkgeval 9	127
Tabel 24:	Voorkomen van breuken in praktijkgeval 9	128
Tabel 25:	Voorkomen van breuken in praktijkgeval 10	133
Tabel 26:	Herstel van breuken of verbeteringen in praktijkgeval 11	135
Tabel 27:	Voorkomen van breuken in praktijkgeval 11	136
Tabel 28:	Voorkomen van breuken in praktijkgeval 12	141
Tabel 29:	Herstel van breuken of verbeteringen in praktijkgeval 13	145
Tabel 30:	Voorkomen van breuken in praktijkgeval 13	147
Tabel 31:	Herstel van breuken of verbeteringen in praktijkgeval 14	151
Tabel 32:	Voorkomen van breuken in praktijkgeval 14	153
Tabel 33:	Herstel van breuken of verbeteringen in praktijkgeval 15	157
Tabel 34:	Voorkomen van breuken in praktijkgeval 15	158
Tabel 35:	Herstel van breuken of verbeteringen in praktijkgeval 16	164
Tabel 36:	Voorkomen van breuken in praktijkgeval 16	166
Tabel 37:	Herstel van breuken of verbeteringen in praktijkgeval 17	169
Tabel 38:	Voorkomen van breuken in praktijkgeval 17	171
Tabel 39:	Herstel van breuken of verbeteringen in praktijkgeval 18	174

Tabel 40:	Voorkomen van breuken in praktijkgeval 18_____	175
Tabel 41:	Oorzaken van breuken volgens de literatuur en de praktijkgevallen _____	177
Tabel 42:	Oorzaken en mogelijke oorzaken van breuken volgens de literatuur en de praktijkgevallen ten gevolge van de ligging in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest _____	178
Tabel 43:	Kenmerken van de praktijkgevallen_____	186

Ten geleide

Nissim Israël is de stichter van en de drijvende kracht achter het Brusselse modebedrijf Olivier Strelli (de Sélys, 2006). Zijn echtgenote, broer en zoon bouwen samen met hem en de medewerkers mee aan het succes van het bedrijf. Ondanks de vele uren werk en de enorme energie die het bedrijf vraagt, zijn de aandacht voor de familie enorm groot en de band tussen de familieleden heel sterk. De hele familie Israël woont in Brussel, allemaal binnen een straal van een paar kilometer. Nissim en zijn broers en zussen zoeken elkaar meerdere keren per week op. Zij praten thuis niet over de zaak; hun kinderen zijn het gespreksonderwerp bij uitstek. De familie Israël is een 'succesvolle' bedrijfsfamilie en Olivier Strelli is een 'succesvol' familiebedrijf.

Uit een recent overzicht van 217 studies naar familiebedrijven blijkt dat onderzoek naar hun prestaties of succes schaars is (Sharma, 2004). Bovendien ontbreekt 'de familie' vaak als variabele in onderzoek naar familiebedrijven (Dyer, 2003). We zullen in dit onderzoek aandacht hebben voor het succes in het bedrijf, maar ook voor het succes in de familie. In familiebedrijven is er immers een verstrengeling van de werelden van familie en bedrijf.

Dit onderzoek wil stilstaan bij duurzaam succes van familiebedrijven en bedrijfsfamilies. Aangezien familiebedrijven een belangrijke hefboom zijn voor de regionale ontwikkeling wegens hun lokale inbedding, focussen wij ons op familiebedrijven in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest.

Onze onderzoeksvragen luiden:

- Wat is een succesvol familiebedrijf en wat is een succesvolle bedrijfsfamilie in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest? We behandelen die onderzoeksvraag in hoofdstuk 1.
- Wat behelst de dynamiek (blijvend succes, achteruitgang, herstel) van een succesvol familiebedrijf en een succesvolle bedrijfsfamilie in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest? In hoofdstuk 2 onderzoeken we aan de hand van literatuur en praktijkgevallen wat de dynamiek van succes precies inhoudt.
- Wat verklaart de dynamiek van een succesvol familiebedrijf en een succesvolle bedrijfsfamilie in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest? In hoofdstuk 3 beantwoorden we de derde onderzoeksvraag op basis van onze bevindingen. We geven er een verklaring voor duurzame familiebedrijven in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest.

Het rapport opent met de samenvatting en aanbevelingen voor de beleidsmakers van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest, voor de bedrijfsfamilies en voor de familiebedrijven. De aanbevelingen zijn gebaseerd op het onderzoek.

We beschouwen een bedrijf als een familiebedrijf, wanneer de familie een doorslaggevende invloed heeft in de dagelijkse leiding en/of in de eigendom.

We richten een woord van oprechte dank tot iedereen die ons met raad en daad heeft bijgestaan. In de persoon van Benoît Cerexhe, Brussels minister van Economie, Tewerkstelling, Wetenschappelijk

Onderzoek, Brandbestrijding en Dringende Medische Hulp, danken we het Brussels Hoofdstedelijk Gewest voor de financiering van dit onderzoek. Via directeur Dirk De Ceulaer en rector Marc Van Hoecke vermelden we de Europese Hogeschool Brussel (EHSAL) en de K.U. Brussel voor de aanstekelijke wetenschappelijke omgeving. Tegenover Prof. dr. Johan Lambrecht drukken we onze erkentelijkheid uit voor zijn kritische opmerkingen. Hij leverde een grote bijdrage als constructief klankbord. Tot slot richten we ons in het bijzonder tot de geïnterviewde familieleden en andere bevoorrechte getuigen. Zij maakten tijd vrij om aan ons te leren.

Katrien BAETENS

Brussel, december 2006

SAMENVATTING EN AANBEVELINGEN

Samenvatting

Uit een recent overzicht van 217 studies naar familiebedrijven blijkt dat onderzoek naar hun prestaties of succes schaars is (Sharma, 2004). Bovendien ontbreekt 'de familie' vaak als variabele in onderzoek naar familiebedrijven (Dyer, 2003). We hadden in dit onderzoek aandacht voor het succes in het bedrijf, maar ook voor het succes in de familie. In familiebedrijven is er immers een verstrengeling van de werelden van familie en bedrijf. Onze onderzoeksvragen luiden:

- Wat is een succesvol familiebedrijf en wat is een succesvolle bedrijfsfamilie in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest?
- Wat behelst de dynamiek (blijvend succes, achteruitgang, herstel) van een succesvol familiebedrijf en een succesvolle bedrijfsfamilie in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest?
- Wat verklaart de dynamiek van een succesvol familiebedrijf en een succesvolle bedrijfsfamilie in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest?

1. Werkwijze

Dit werk is het resultaat van een zelfvoedend proces van lezen, analyseren, observeren, interviewen en schrijven. De geraadpleegde literatuur omvat zowel wetenschappelijke als meer populaire artikels. We putten uit al die bronnen om onze eigen bevindingen te toetsen en te kruiden. Voor die eigen bevindingen maakten we bewust gebruik van praktijkgevallen.

Hoe selecteerden we de praktijkgevallen? Aan de hand van artikels in kranten en tijdschriften maakten we kennis met bedrijfsfamilies en familiebedrijven die ons boeiden voor het onderzoek. Bij de samenstelling van de praktijkgevallen hielden we rekening met verschillende elementen:

- *Grootteklasse*

We hadden oog voor bedrijven in verschillende grootteklassen: veertien kleine (10-49 werknemers), één middelgroot (50-249 werknemers) en drie grote (minstens 250 werknemers).

- *Generatie*

We ontleedden bedrijven die zich in uiteenlopende generaties (eerste, tweede, derde, vierde, vijfde, zesde en zevende) bevinden.

- *Bedrijfsactiviteit*

De bestudeerde bedrijven hebben verschillende activiteiten.

- *Evolutie binnen het assenstelsel voor succes*

Verder bestudeerden we familiebedrijven met verschillende evoluties binnen het succes-assenstelsel.

In de keuze van de praktijkgevallen stond niet het aantal, maar de verscheidenheid voorop. We wilden immers nagaan wat de gelijkenissen en verschillen zijn. Wanneer het toevoegen van praktijkgevallen niet leidde tot bijkomende kennis, konden we het aantal praktijkgevallen vastleggen. Er was dan verzadiging opgetreden. In onderstaande tabel geven we een aantal kenmerken van de bestudeerde familiebedrijven. De gegeven kenmerken laten, op uitdrukkelijk verzoek van de families, niet toe om de identiteit van

de bedrijfsfamilie en het familiebedrijf te achterhalen. In de kolom 'Aantal geïnterviewden' in de tabel staat het aantal personen dat we spraken.

Kenmerken van de praktijkgevallen

Praktijkgeval	Grootteklasse*	Generatie aan de leiding	Andere generaties in het bedrijf	Aantal geïnterviewden
1	Klein	Vierde		1
2	Klein	Zesde	Vijfde	1
3	Klein	Vijfde		1
4	Klein	Tweede		1
5	Klein	Tweede		1
6	Groot	Zesde		1
7	Klein	Tweede	Derde	1
8	Klein	Tweede	Derde	1
9	Klein	Tweede		1
10	Klein	Eerste	Tweede	1
11	Klein	Tweede	Derde	2
12	Klein	Tweede	Derde	1
13	Middelgroot	Eerste	Tweede	1
14	Klein	Derde	Vierde	1
15	Klein	Derde		1
16	Groot	Tweede	Derde	1
17	Groot	Tweede		1
18	Klein	Eerste	Tweede	1

*: Klein is 10-49 werknemers, middelgroot is 50-249 werknemers en groot is minstens 250 werknemers (overeenkomstig de Europese kmo-definitie).

2. Wat is een succesvol familiebedrijf en wat is een succesvolle bedrijfsfamilie in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest?

De beschrijving van een succesvol bedrijf gebeurt vaak aan de hand van een financiële maatstaf. Wanneer een succesvol bedrijf omschreven wordt als een bedrijf dat bijvoorbeeld veel winst maakt, dan is winst de financiële meetindicator. Hoe hoger de winst, hoe beter het bedrijf presteert. Naast financiële maatstaven vinden we in de literatuur economische maatstaven (bijvoorbeeld productiviteit,

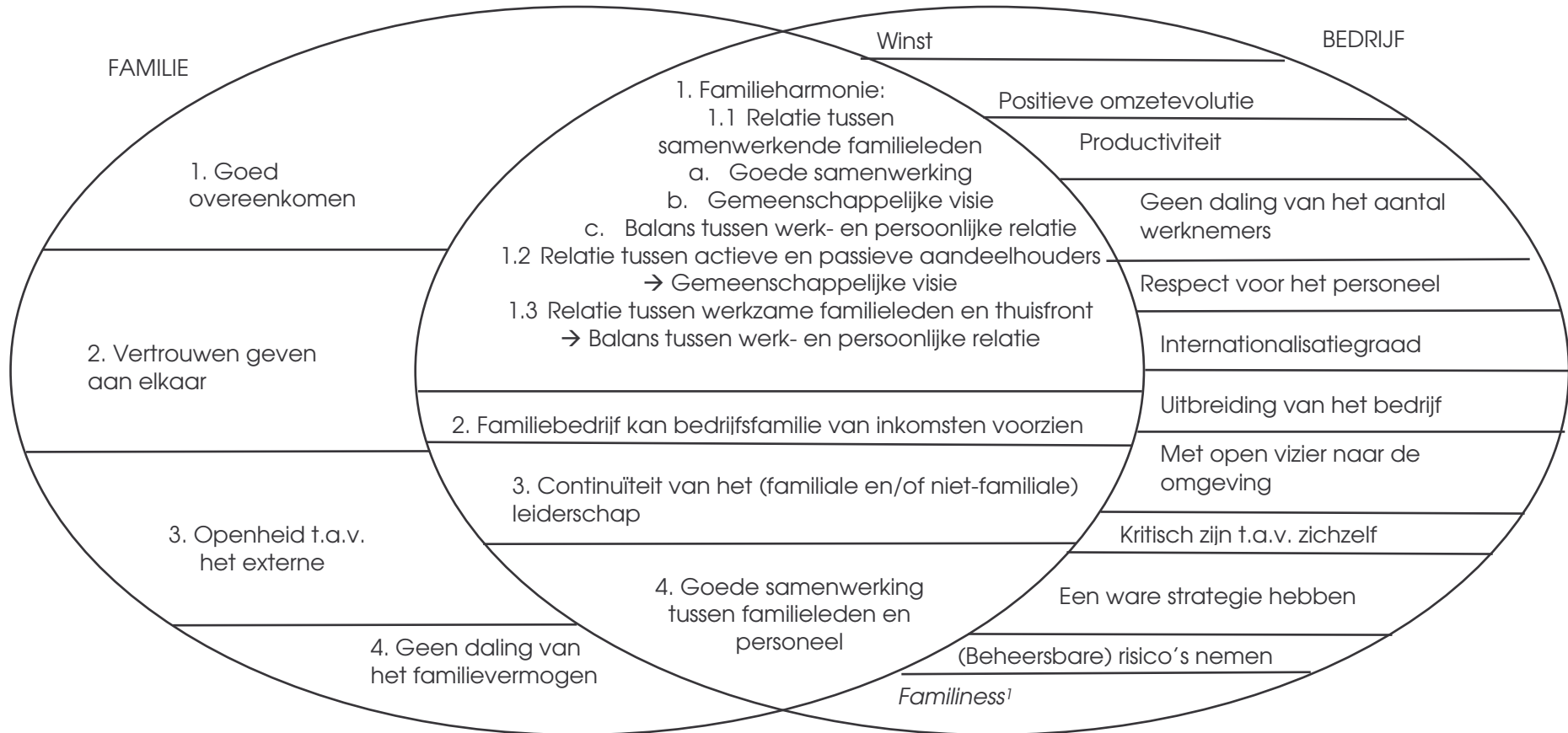
innovatie en internationalisatiegraad) terug. Op basis van financiële maatstaven (Tobins Q, rendement op het eigen vermogen, rendement op het totale vermogen, verkoop op het totale vermogen) kunnen we stellen dat familiebedrijven beter presteren dan niet-familiebedrijven. Economische maatstaven tonen een wat ander beeld. Niet-familiebedrijven blijken dan beter te scoren.

De familie ontbreekt vaak in onderzoek. Het is dan ook niet verwonderlijk dat de literatuur bijna geen definities geeft van succes in de familie. Olson en anderen (2003) vermelden verschillende subjectieve maatstaven voor succes in de bedrijfsfamilie. Zo is een succesvolle bedrijfsfamilie een familie die tevreden is met haar levenskwaliteit. Ook families die hun belangrijkste doelstellingen kunnen bereiken, worden als succesvolle families aangezien.

Een familiebedrijf is een verstrengeling van de werelden van familie en bedrijf. Een aantal onderzoekers situeert succes in die doorsnede. Uhlaner, Flören en Thomassen (2005) onderscheiden de overeenstemming tussen de familie- en de bedrijfsvisie, de betrokkenheid van de familie bij het nemen van beslissingen, familieharmonie en open communicatie. Olson en anderen (2003) geven aan dat er weinig onderzoek bestaat naar de invloed van het bedrijf op de familie. De onderzoekers halen twee studies aan, van Zuiker uit 1998 en van Olson uit 1999, die dat onderwerp onder de loep nemen. In beide studies wordt dezelfde objectieve succesmaatstaf gebruikt: een familiebedrijf dat de bedrijfsfamilie kan voorzien van voldoende inkomsten om te overleven, wordt als succesvol beschouwd.

Succes in het bedrijf, in de familie en in de doorsnede van familie en bedrijf bestaat uit verschillende elementen. In Figuur 1 geven we een overzicht van al de elementen die onze *praktijkgevallen* vermeldden.

Succes in het bedrijf, in de familie en in de doorsnede van de familie en het bedrijf volgens onze praktijkgevallen



¹ Dat is het unieke geheel van competenties en middelen waarover het bedrijf beschikt door de interactie tussen de familie, het bedrijf en de individuele familieleden.

3. Wat behelst de dynamiek (blijvend succes, achteruitgang, herstel) van een succesvol familiebedrijf en een succesvolle bedrijfsfamilie in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest?

Om aan te tonen wat een achteruitgang van succes of een breuk inhoudt, starten we met de matrix van Sharma (2004). Die matrix geeft vier variaties van succes weer (zie Figuur 2). In cel I – Warme harten/Diepe zakken – bevinden zich de succesvolle bedrijven en families. Ideaal is wanneer familiebedrijven voor een langere periode in die situatie verkeren. Zij presteren dan immers goed in het bedrijf en in de familie. In cel II – Gebroken harten/Diepe zakken – kennen de bedrijven succes, maar zijn er spanningen in de familie. Die familiebedrijven moeten via het herstel van de familierelaties zien te verhuizen naar cel I. In cel III – Warme harten/Lege zakken – zijn de familiale relaties sterk, maar presteert het bedrijf ondermaats. In cel IV – Gebroken harten/Lege zakken - zijn het bedrijf, noch de familie succesvol.

Succes in familiebedrijven

FAMILIEDIMENSIE

BEDRIJFSDIMENSIE	Positief	Positief	Negatief
		I Warme harten Diepe zakken	II Gebroken harten Diepe zakken
	Negatief	III Warme harten Lege zakken	IV Gebroken harten Lege zakken

Bron: Sharma, 2004.

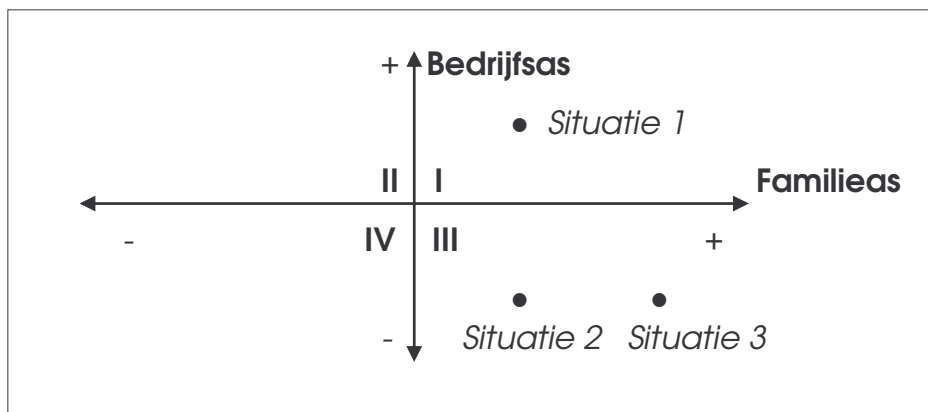
In de matrix van Sharma doet er zich een breuk voor, wanneer het succes van het bedrijf en/of van de familie van positief naar negatief gaat. Voor succesfactoren in de doorsnede van de familie en het bedrijf hoeft een breuk niet altijd in beide domeinen voor te komen. Het succes kan ook in één van

beide domeinen verminderen. Verder is er een 'afruïl' mogelijk. Een herstel in het ene gebied kan dan niet verhinderen dat er een breuk in het andere gebied ontstaat. We zien duidelijk dat wanneer het goed (slecht) gaat in het bedrijf, het niet noodzakelijkerwijs goed (slecht) gaat in de familie, zoals gemakshalve vaak gesteld wordt. Bij een succesvol bedrijf hoort dus niet noodzakelijk een succesvolle familie.

De matrix laat ons toe een momentopname te geven van het succes in de familie en in het bedrijf. Wanneer er zich een breuk voordoet, dan is dat echter geen statisch gegeven. Een breuk kan bijvoorbeeld een andere breuk veroorzaken. Het gaat met andere woorden om een dynamisch proces. Daarenboven laat de matrix ons niet toe om het verloop van het bedrijfs- en familiesucces doorheen de tijd weer te geven. Om de dynamiek van breuken weer te geven, maken we gebruik van een succes-assenstelsel. Een breuk in het succes-assenstelsel doet zich voor wanneer het succes van positief naar negatief gaat. Wanneer het succes van negatief naar positief gaat, spreken we van herstel. Verder kunnen er verschuivingen binnen eenzelfde dimensie voorkomen. Dat wil zeggen dat er gradaties van succes zijn. Een verschuiving binnen dezelfde dimensie noemen we een verslechtering bij afnemend succes en een verbetering bij toenemend succes.

We illustreren de dynamiek van succes met een voorbeeld. Het familiebedrijf in praktijkgeval 3 bevond zich in het eerste kwadrant: een succesvol bedrijf en een succesvolle familie. We duiden dat in Figuur 3 aan met Situatie 1. Door grootschalige fraude van een personeelslid liep het bedrijf zware averij op. Er deed zich dus een ernstige breuk voor in het bedrijf (en het bedrijf verschoof naar de negatieve zijde van de bedrijfsas), zie Situatie 2 in Figuur 3. De interne criminaliteit had echter ook een effect op de familie. De leidinggevende familieleden haalden de banden nauwer aan (verschuiving naar rechts op de familieas of een verbetering). Het familiebedrijf kwam terecht in Situatie 3 in de figuur. In praktijkgeval 3 leidde een breuk in het bedrijf tot een verbetering in de familie.

Voorbeeld van de dynamiek van succes in het succes-assenstelsel



In de literatuur vinden we verschillende oorzaken van breuken terug. Een aantal oorzaken van breuken kwamen zowel in de literatuur als in de praktijkgevallen voor. We maken een beknopte vergelijking in onderstaande tabel.

Oorzaken van breuken volgens de literatuur en de praktijkgevallen

Oorzaken breuken - literatuur	Oorzaken breuken - praktijkgevallen	Bijbehorende succesdefinitie(s)
Geërfde rijkdom smooft ondernemerschap in de kiem		
Te sterk vasthouden aan oude succesformule		
Te grote aandacht voor het bedrijf	De balans tussen werk- en persoonlijke relatie wordt verstoord	<ul style="list-style-type: none"> - Relatie tussen samenwerkende familieleden → Balans tussen werk- en persoonlijke relatie - Relatie tussen werkzame familieleden en thuisfront → Balans tussen werk- en persoonlijke relatie
De financiële bedrijfsgroei kan de groei van de familie niet bijhouden	De bedrijfsgroei kan de groei van de familie niet bijhouden	Familiebedrijf kan bedrijfsfamilie van inkomsten voorzien
De familie heeft geen respect voor professioneel management	Niet openstaan voor het externe	Met open vizier naar de omgeving
Familieruzies worden in het bedrijf uitgevochten		
Verkeerd hanteren van de vier prioriteiten: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Command</i> of leiding - <i>Continuity</i> of duurzaamheid - <i>Community</i> of gemeenschap - <i>Connection</i> of samenhang 		
Familie en bedrijf beconcurreren elkaar voor tijd, energie en financiële middelen		

In de onderstaande tabel bekijken we wat de (mogelijke) oorzaken van breuken zijn die we in de literatuur en in de praktijkgevallen vonden ten gevolge van de ligging van het familiebedrijf in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest. Uit de tabel blijkt dat onze praktijkgevallen de literatuur deels aanvullen.

Oorzaken en mogelijke oorzaken van breuken volgens de literatuur en de praktijkgevallen ten gevolge van de ligging in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest

Oorzaken breuken - literatuur	(Mogelijke) oorzaken breuken - praktijkgevallen
Fiscaliteit in Brussels Hoofdstedelijk Gewest en Brusselse gemeenten: Te hoge belastingen Grote verschillen tussen de gemeenten Grote verschillen tussen het centrum en de rand	Te hoge belastingen
Ligging in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest: afstand tot de luchthaven afstand tot belangrijke verkeersaders	
Hoge huurkost in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest t.o.v. de rand	
Te ingewikkelde administratieve procedures in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest en Brusselse gemeenten	
Complexiteit en veelheid van wetten en regels in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest en Brusselse gemeenten	
	Beleid is niet standvastig
	Festiviteiten zorgen voor overlast en hinderen bestaand cliënteel
	Bedrijf uitbreiden in Brussel is heel moeilijk
	Laden en lossen moeilijk
	Parkeren voor handelszaak in Brussels centrum wordt verboden
	Te weinig controle op parkeerovertradingen (hindert cliënten)
	Geen subsidie voor artisanale opleidingen, verzorgd door het bedrijf zelf
	Bereikbaarheid van het bedrijf komt in het gedrang (alle straten worden eenrichtingsstraten in buurt van het bedrijf)

4. Wat verklaart de dynamiek van een succesvol familiebedrijf en een succesvolle bedrijfsfamilie in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest?

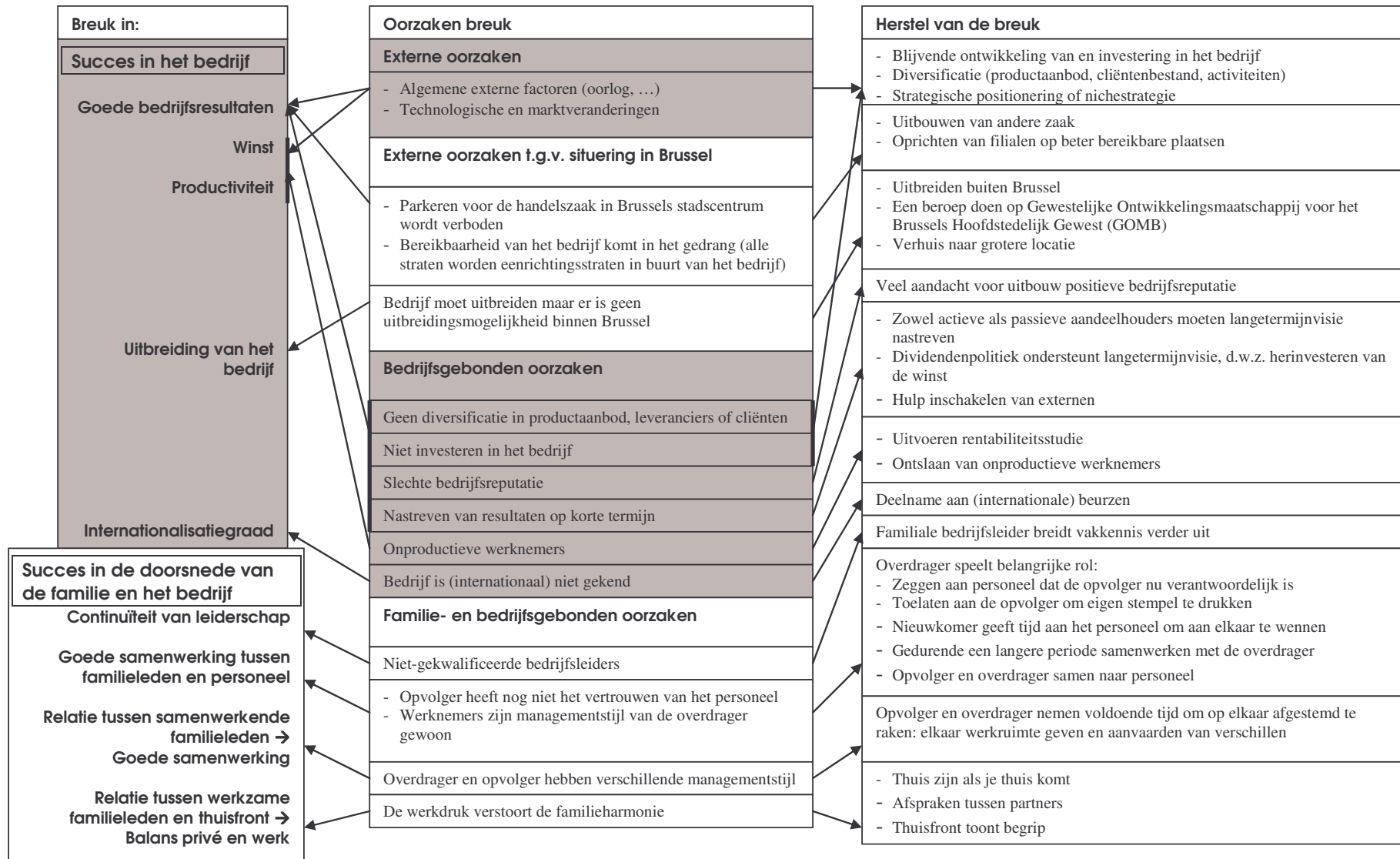
We zochten een antwoord op de vraag 'Hoe kunnen bedrijfsfamilies en familiebedrijven duurzaam succesvol zijn in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest?'. Uit de praktijkgevallen leerden we dat familiebedrijven duurzaam succes in de familie en het bedrijf op twee manieren verwezenlijken. Ten eerste herstellen ze breuken in het succes. Ten tweede voorkomen ze breuken, nog voor die zich voordoen.

In Figuur 4 overlopen we hoe de familiebedrijven en bedrijfsfamilies in de praktijkgevallen breuken herstellen. We illustreren met een voorbeeld. Een breuk in het bedrijfssucces, meer bepaald in de goede bedrijfsresultaten, wordt veroorzaakt doordat er niet in het bedrijf geïnvesteerd wordt. De bedrijfsresultaten kunnen dan verbeterd worden op drie manieren: (1) door toch te investeren in het bedrijf en het bedrijf blijvend te ontwikkelen, (2) door de producten, het cliëntenbestand en/of de activiteiten te diversifiëren of (3) door aan strategische positionering te doen of een nichestrategie toe te passen.

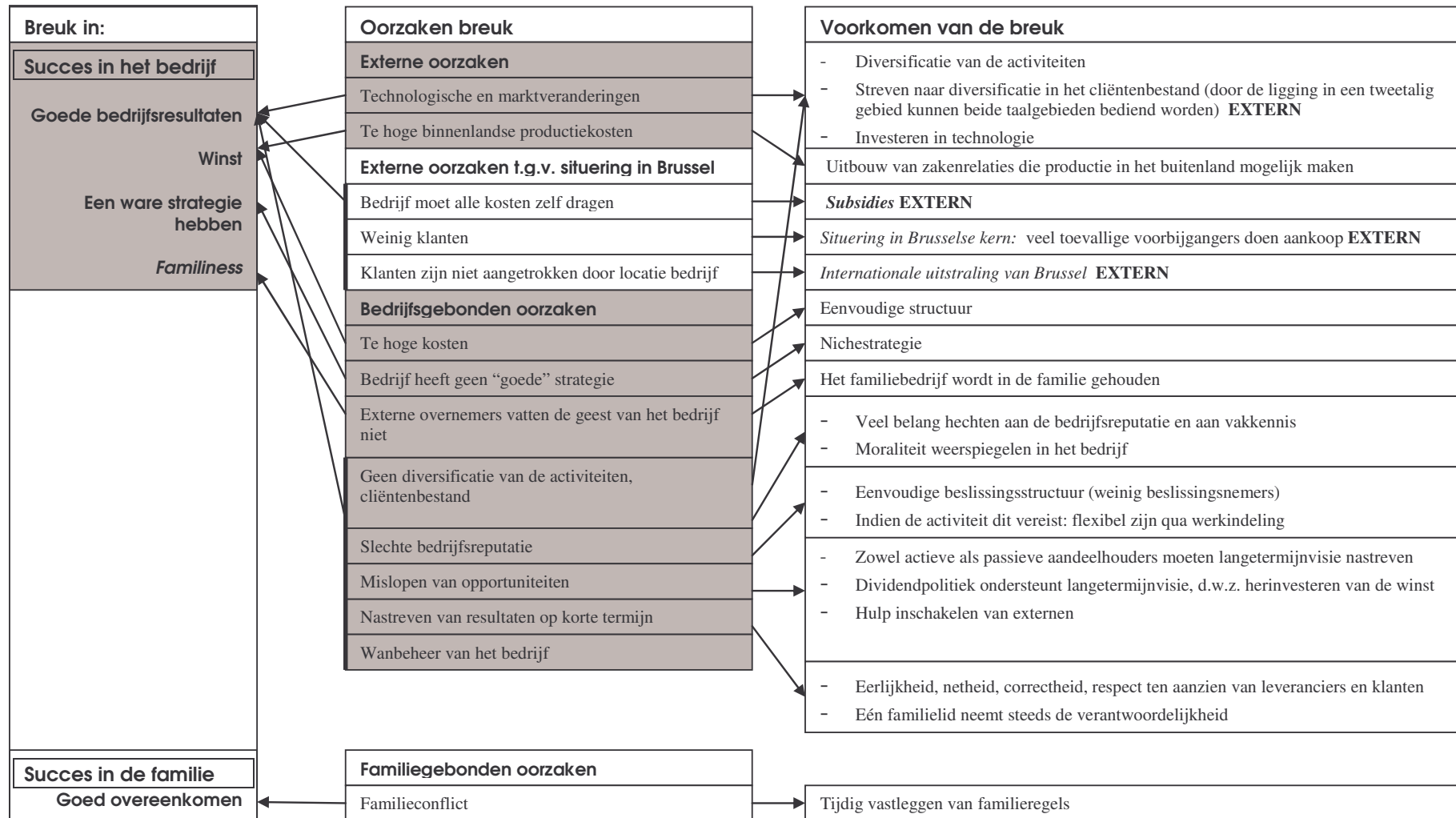
In Figuur 5a en 5b geven we een overzicht van hoe de bedrijfsfamilies en familiebedrijven breuken voorkomen. We verduidelijken met een voorbeeld. Wanneer de bedrijfsgroei de groei van de familie niet kan bijhouden, kan dat een breuk in het succes in de doorsnede van familie en bedrijf veroorzaken. Dan zal het bedrijf de familie immers niet meer van voldoende inkomsten kunnen voorzien. Om dat te voorkomen, kan de bedrijfsfamilie beslissen om geen passieve aandeelhouders toe te laten.

De figuur toont een aantal externe factoren die breuken voorkomen (in de figuur staat er dan 'EXTERN'). Het gaat niet over acties die de familiebedrijven zelf ondernemen. Het zijn externe factoren of acties ondernomen door externe instanties (zoals het Brussels Hoofdstedelijk Gewest).

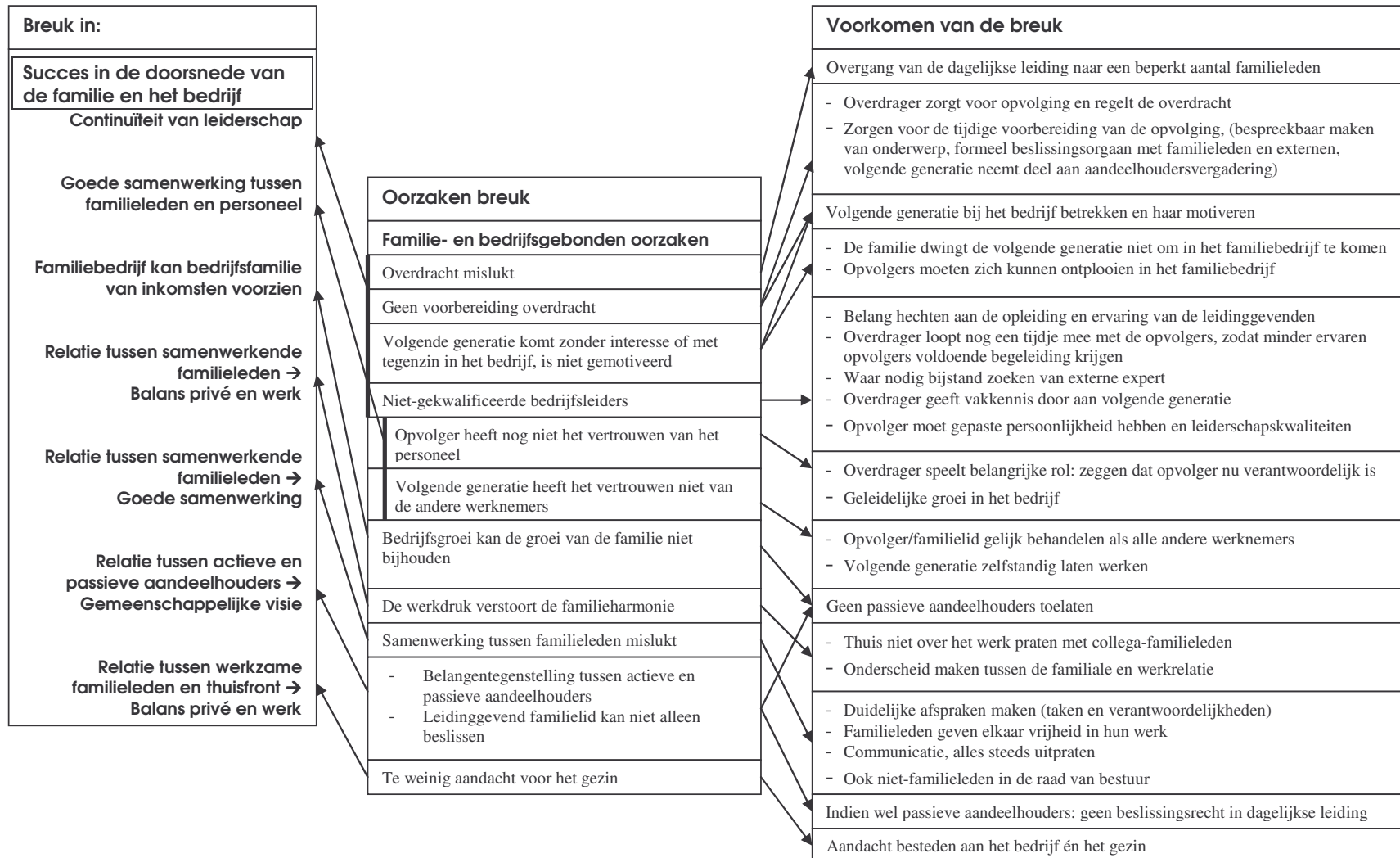
Figuur 4: Verklarend model voor herstel van breuken



Figuur 5a: Verklarend model voor voorkomen van breuken (succes in het bedrijf en succes in de familie)



Figuur 5b: Vervolg verklarend model voor voorkomen van breuken (succes in de doorsnede van de familie en het bedrijf)



Aanbevelingen voor de Brusselse overheid

1. Verminder en vereenvoudig de Brusselse lokale en gewestelijke belastingen

De Brusselse lokale en gewestelijke belastingen vormen een bron van frustratie voor veel ondernemers, alsook een mogelijke oorzaak van breuken. We sommen de problemen rond de belastingen op. Ten eerste zijn er verschillen tussen de Brusselse gemeenten (Baudewyns, Bayenet, Plasman en Van den Steen, 2005). De belastingdruk verschilt in de Brusselse gemeenten. Daarenboven innen bepaalde gemeenten belastingen die in andere gemeenten niet geïnd worden. Ten tweede is de globale belastingdruk in Brussel hoger dan in de Brusselse rand. Ten derde worden de belastingen door ondernemers te hoog bevonden (Bertrand, Decker, Van Rechem o.l.v. Thys, 2003). Ten vierde vinden we in de vulgariserende literatuur dat het lokale Brusselse belastingstelsel, met zijn 800 verschillende belastingreglementen, enorm complex is (Otte, 26 oktober 2005). In de praktijkgevallen zien we dat sommige belastingen als onrechtvaardig (belasting op verlichte uithangborden) en als onlogisch (belasting op gebruik van informatica of de zogenaamde 'belasting op computerschermen') aangezien worden. Ten vijfde staat het gemeentelijke fiscale beleid in contrast met de gewestelijke doelstelling om de kenniseconomie te stimuleren (Brusselse ondernemingsorganisaties, 10 juni 2004).

Er werden al een aantal initiatieven uitgewerkt, bijvoorbeeld een overzicht van de belastingen op www.brucity.be. Zo wordt deels tegemoet gekomen aan het probleem van de complexiteit van de belastingreglementeringen. Daarnaast werd een akkoord ondertekend over een fiscale stop (Instituut van de Accountants en de Belastingconsulenten, 2005). De verschillen tussen de Brusselse

gemeenten en tussen Brussel en de rand, alsook de hoogte van de belastingen, blijven echter een obstakel voor de bestaande bedrijven. Ze zorgen eveneens voor een negatief imago van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest en schrikken daarmee potentiële nieuwe bedrijven af. Een betere afstemming van de lokale en van de gewestelijke belastingen en dus van de lokale en gewestelijke bevoegdheden is noodzakelijk.

2. Draag via de oprichting van een Brussels 'Instituut voor het Familiebedrijf' bij aan het succes van familiebedrijven

De initiatieven van het Vlaamse 'Instituut voor het Familiebedrijf' (www.familiebedrijf.be) zijn gericht op de opleiding van familieleden en zijn dan ook van grote waarde voor de Vlaamse familiebedrijven. Er worden workshops, seminaries en studiedagen georganiseerd waar de familieleden kennis kunnen opdoen over de overdracht, het oplossen van familieconflicten en veel andere onderwerpen die gerelateerd zijn aan het familiebedrijf. Net omdat familiebedrijven verschillen van niet-familiebedrijven, zijn die initiatieven noodzakelijk.

Door een soortgelijk instituut op te richten in Brussel, zouden ook Brusselse familiebedrijven een beroep kunnen doen op deze kennis, die bijdraagt aan het duurzame succes van familiebedrijven. In de schoot van een Brussels Instituut voor het Familiebedrijf kan eveneens aan sensibilisering rond het overdrachtsproces gedaan worden. In de praktijkgevallen zagen we dat onder andere een slechte voorbereiding van de overdracht een breuk kan veroorzaken. Door zowel de overdrager als de opvolger te sensibiliseren, kan dat voorkomen worden. Naast specifieke opleidingen voor beide doelgroepen kunnen ook brochures opgestuurd worden. Daarbij kan

elke partij leren wat zijn/haar taken zijn binnen het proces en wat van hem/haar verwacht wordt.

Aanbevelingen voor de familiebedrijven

3. Zorg voor diversificatie en/of een strategische positionering

In onze studie komt heel vaak naar voor dat een bedrijf breuken kan voorkomen door aan diversificatie te doen. Het bedrijf beschermt zich dan tegen mogelijke tegenslagen. Een diversificatie van het cliëntenbestand hoedt het bedrijf voor grote verliezen wanneer één cliënt zou wegvallen. Het bedrijf kan dan op heel wat andere klanten terugvallen. Een diversificatie van de aangeboden producten is eveneens een beschermfactor. Wanneer de verkoop van een bepaald product enorm daalt, kan het bedrijf nog andere producten aanbieden. Daarnaast is de diversificatie van leveranciers belangrijk. Een onderneming moet vermijden dat ze afhankelijk is van één of een te beperkt aantal leveranciers.

Via een strategische positionering kan een onderneming eveneens breuken vermijden. Strategische positionering, betekent dat het bedrijf anders of uniek is. Het bedrijf oefent dan andere activiteiten uit dan de concurrenten. Het bedrijf kan ook dezelfde activiteiten op een andere manier dan de concurrenten uitoefenen.

4. Aanzie de overdracht als een proces

Uit de studie blijkt dat de overdracht van het familiebedrijf een belangrijk deel is van duurzaam succes in de doorsnede van de familie

en het bedrijf. Zowel aan de fase vóór, tijdens als na de overdracht dient veel zorg en aandacht besteed te worden.

In de fase vóór de overdracht is het van belang dat de overdrager de overdracht tijdig voorbereidt. Het is zijn verantwoordelijkheid om te zorgen voor een opvolger. Een belangrijke voorwaarde waaraan voldaan moet zijn, is dat het onderwerp van de overdracht bespreekbaar moet zijn. Indien de overdrager het familiebedrijf heel moeilijk kan loslaten, zal hij de voorbereiding van de overdracht uitstellen. In dit opzicht kan een Instituut voor het Familiebedrijf, zoals besproken in aanbeveling 2, een oplossing bieden. Een dergelijk instituut kan een belangrijke rol spelen in het bespreekbaar maken van de overdracht.

De overdrager kan de potentiële opvolgers warm maken voor het bedrijf door hen er al vroeg bij te betrekken. De volgende generatie kan bijvoorbeeld deelnemen aan de aandeelhoudersvergadering of zetelen in een ander formeel beslissingsorgaan waar familieleden en externen samenzitten. Wanneer de volgende generatie niet gedwongen wordt om in het familiebedrijf te komen, zal het slagen van de overdracht alleen maar bevorderen. Potentiële opvolgers zullen ook meer gemotiveerd zijn om het bedrijf over te nemen wanneer zij er de kans krijgen om zich te ontplooien. Ten slotte moeten de opvolgers de juiste kwaliteiten hebben om hun functie te vervullen. Daartoe kan gekeken worden naar hun opleiding, ervaring en persoonlijkheid.

De praktijkgevallen tonen aan dat het tijdens de overdracht zinvol is dat de overdrager nog een tijdje mee loopt met de opvolger(s). Dat heeft verschillende voordelen. Ten eerste kan de overdrager zijn kennis doorgeven aan de volgende generatie. Ten tweede kan hij duidelijk

maken aan het personeel dat de opvolgers nu verantwoordelijk zijn. De opvolgers hebben immers vaak nog niet het vertrouwen van het personeel wanneer ze de leiding op zich nemen. Ten derde laat die formule aan de opvolger toe om geleidelijk aan te groeien in het bedrijf.

Indien de overdrager nog een tijdje de opvolgers vergezelt, verdient het aanbeveling dat hij de opvolgers een eigen stempel laat drukken. Elkaar voldoende werkruimte geven en elkaars verschillen aanvaarden, zijn noodzakelijk.

5. Besteed aandacht aan de balans tussen de werk- en persoonlijke relatie

Een niet te onderschatten hinderpaal voor het succes van de in de doorsnede van de familie en het bedrijf is de balans tussen de werk- en persoonlijke relatie. De actieve familieleden dienen waakzaam te zijn op twee domeinen. Het eerste domein is dat waar ze samenwerken met andere familieleden. Doordat de familieleden (broers, zussen, neven, nichten, ...) al de hele week in het bedrijf samen zijn, hebben ze vaak geen zin om nog privé tijd met elkaar door te brengen. Toch kan dat nog steeds, mits hun professionele en hun persoonlijke relatie te scheiden. Zo kunnen samenwerkende familieleden afspreken om buiten de werkuren niet meer over het werk te praten. Het tweede domein is de relatie met het thuisfront. Actieve familieleden moeten er op toezien dat ze de balans tussen werken en tijd voor het gezin in evenwicht houden. Enerzijds moet het actieve familielid voldoende aandacht besteden aan zijn gezin, moet hij 'thuis zijn als hij thuis komt' en niet meer met het werk bezig zijn. Anderzijds dient het thuisfront ook begrip te tonen, wanneer het familiebedrijf tijdelijk veel aandacht van

het actieve familielid vraagt. De partners dienen daartoe duidelijke afspraken te maken.

6. Zorg dat samenwerken met familieleden geen struikelblok is

De praktijkgevallen leren ons dat het mogelijk is om familieleden probleemloos samen te laten werken. De samenwerkende familieleden hanteren daartoe enkele basisregels. Ten eerste zijn er duidelijke afspraken over de taken en de verantwoordelijkheden. Zo vermijden familieleden elkaars werkterrein te betreden. Ten tweede moeten de familieleden elkaar vrijheid geven in hun werk. Ten derde is het noodzakelijk om alles steeds uit te praten. Samenwerken lukt niet zonder communicatie. Ten slotte kan de aanwezigheid van externen ook een faciliterende factor zijn in de samenwerking. Zij kunnen als bemiddelaar optreden.

1. Definities van succes

In dit hoofdstuk gaan we na wat de betekenis is van succes. Succes is immers een ruim begrip. Daartoe zoeken we in de literatuur en in de onderzochte praktijkgevallen. We zoomen achtereenvolgens in op succes in het bedrijf, in de familie, en in de doorsnede van de familie en het bedrijf. Daarom gieten we de definities van de onderzochte familiebedrijven in een overzicht. We eindigen met een besluit.

1.1 Succes in het bedrijf

We gaan na hoe de literatuur en onze praktijkgevallen succes in het bedrijf invullen.

1.1.1 Succes in het bedrijf volgens de literatuur

De beschrijving van een succesvol bedrijf gebeurt vaak aan de hand van een financiële maatstaf. Wanneer een succesvol bedrijf omschreven wordt als een bedrijf dat bijvoorbeeld veel winst maakt, dan is winst de financiële meetindicator. Hoe hoger de winst, hoe beter het bedrijf presteert. Naast financiële maatstaven vinden we in de literatuur ook economische maatstaven terug. Na de bespreking van beide soorten maatstaven volgen een overzicht van en verklaring voor verschillen tussen familie- en niet-familiebedrijven.

1.1.1.1 Financiële maatstaven

Een eerste financiële maatstaf uit de literatuur is de Tobins Q ratio. Dat is een marktgerelateerde¹ meetindicator die ook gebruikt kan worden bij investeringsbeslissingen ('Q Ratio (Tobin's Q ratio)', z.d.; Jaskiewicz en Klein, 2005). Hij geeft de marktwaarde van de bedrijfsmiddelen² weer ten opzichte van de investeringskost³. Een lage ratio (tussen 0 en 1) betekent dat de investeringskost hoger is dan de waarde van de aandelen. De aandelen worden dan ondergewaardeerd door de markt. Een hoge ratio (hoger dan 1) impliceert dat de investeringskost lager is dan de waarde van de aandelen. De aandelen worden dan overgewaardeerd door de markt, die een groot vertrouwen heeft in het bedrijf en in de sector ('Tobin's Q Ratio', 3 december 2004). Een bedrijf met een hoge ratio is dus succesvoller. Uit een studie van Anderson en Reeb (2003) blijkt dat de gemiddelde Tobins Q ratio van Amerikaanse familiebedrijven 10 % hoger is dan die van niet-familiebedrijven. De familiebedrijven zijn echter enkel succesvoller indien aan twee voorwaarden voldaan is. Ten eerste moet de functie van bedrijfsleider waargenomen worden door de stichter of een externe. Een familiale opvolger heeft geen effect op de Tobins Q ratio. Ten tweede mag de familie maximaal 60 % van het bedrijf bezitten. Ook binnen de groep van familiebedrijven zelf kan de Tobins Q ratio verschillen. Het succes van familiebedrijven stijgt naarmate de familie een groter deel van het bedrijf bezit. Indien de familie echter minstens

¹ Er wordt een beoordeling door de markt gegeven, bijvoorbeeld door de aandelenmarkt.

² De marktwaarde van de bedrijfsmiddelen is de waarde van de aandelen, dus de waarde die de markt toekent aan het bedrijf.

³ De investeringskost staat voor de vervangingskost van de bedrijfsmiddelen. Dat is de kost om te investeren in nieuwe bedrijfsmiddelen, dus de kost om de bestaande bedrijfsmiddelen te vervangen door nieuwe.

een derde van het bedrijf heeft, neemt het succes af. Ook Villalonga en Amit (2004) stelden in de Verenigde Staten een hogere Tobins Q ratio vast bij de familiebedrijven die geleid worden door de stichter of een externe. Indien het bedrijf geleid wordt door een opvolger, dan is de ratio lager dan die van niet-familiebedrijven.

Barontini en Caprio (2004) onderzochten 675 bedrijven uit 11 Europese landen⁴. De gemiddelde Tobins Q ratio van familiebedrijven is er hoger dan die van niet-familiebedrijven. Het verschil tussen de ratio's van beide ondernemingsvormen is het grootst wanneer de familiebedrijven geleid worden door de stichter. Familiebedrijven waar de opvolger in de raad van bestuur en niet in de dagelijkse leiding zit, presteren beter dan niet-familiebedrijven. Oefent de opvolger wel een leidinggevende functie uit, dan is er geen verschil tussen de Tobins Q ratio van familiebedrijven en die van niet-familiebedrijven.

Markin (2004) en Sacristán Navarro en Gómez Ansón (2005) namen respectievelijk 251 Canadese en 86 Spaanse beursgenoteerde bedrijven onder de loep. De onderzoekers concluderen dat er geen verschil is tussen de Tobins Q ratio van familiebedrijven en die van niet-familiebedrijven. De Spaanse familiebedrijven die geleid worden door de stichter hebben wel een hogere ratio dan deze die geleid worden door de opvolgers.

⁴ De 675 bedrijven zijn niet-financiële bedrijven uit België, Denemarken, Duitsland, Finland, Frankrijk, Italië, Nederland, Noorwegen, Spanje, Zweden en Zwitserland.

Een tweede marktgerelateerde financiële maatstaf is de veranderlijkheid van het aandelenrendement⁵ (*Return Volatility*⁶) (Anderson en Reeb, 2003; Markin, 2004). Die meetindicator toont het risico voor de belegger. Een hoge waarde betekent dat het aandelenrendement sterk afwijkt van het gemiddelde rendement en staat voor minder succes. De belegger loopt dan meer risico. Het rendement kan immers zowel sterk stijgen als dalen ten opzichte van het gemiddelde. Een lagere waarde betekent een stabielere aandelenrendement en meer succes. Anderson en Reeb (2003) vinden geen verschil tussen Amerikaanse familiebedrijven en niet-familiebedrijven op basis van de *Return Volatility*. Markin (2004) daarentegen noteert een hogere (dus slechtere) *Return Volatility* voor de Canadese niet-familiebedrijven. Het is dus risicovoller om te beleggen in Canadese niet-familiebedrijven dan in familiebedrijven. Ook Zellweger, Fueglistaller en Meister (2005) vinden voor Zwitserland dat familiebedrijven een stabielere aandelenrendement hebben.

Een derde financiële meetindicator is de winst. Galve Górriz en Salas Fumás (2005) vinden geen verschil tussen de winsten van Spaanse beursgenoteerde familiebedrijven en die van niet-familiebedrijven. Gallo, Tàpies en Cappuyns (2004) onderzochten 305 Spaanse bedrijven. Zij tellen wel een groter aantal niet-familiebedrijven dan familiebedrijven in de hogere winstklasse.

⁵ Het aandelenrendement is de opbrengst van de belegging in aandelen, uitgedrukt als een percentage van het geïnvesteerde bedrag (De Financiële Telegraaf, z.d.).

⁶ De veranderlijkheid van het aandelenrendement is de standaardafwijking van het maandelijkse aandelenrendement van de voorbije 60 maanden (Anderson en Reeb, 2003). De standaardafwijking geeft de spreiding van een verdeling weer. Ze toont de mate waarin de waarden onderling verschillen.

Het rendement op het eigen vermogen (*Return On Equity* of *ROE*), een vierde financiële maatstaf, geeft de winst weer ten opzichte van het eigen vermogen ('Return On Equity – ROE', z.d.). Poutziouris (2005) besluit dat de Britse beursgenoteerde familiebedrijven een hogere *ROE* hebben dan de bedrijven genoteerd op de *Financial Times Stock Exchange (FTSE)*⁷. Volgens Menéndez-Requejo (2005) zijn Spaanse familiebedrijven, in termen van *ROE*, succesvoller dan niet-familiebedrijven. Ganderrio (1999) bekomt hetzelfde resultaat in Zweden.

Jaskiewicz en Klein (2005) namen 55 studies naar de prestaties of het succes van familiebedrijven onder de loep. Bijna de helft (46 %) van die studies vindt dat familiebedrijven succesvoller zijn dan niet-familiebedrijven op basis van de *ROE* en de Tobins Q ratio. Slechts 8 % van de studies stelt vast dat familiebedrijven slechter presteren dan niet-familiebedrijven. In 20 % van de studies wordt geen significant verschil gevonden tussen beide ondernemingsvormen. De overige 26 % van de studies maakt geen vergelijking tussen familie- en niet-familiebedrijven.

Een vijfde financiële maatstaf wordt, net als de *ROE*, berekend op basis van de winst: het rendement op het totale vermogen (*Return On Assets* of *ROA*). Die meetindicator drukt de winst uit als een percentage van het totale vermogen (De Financiële Telegraaf, z.d.; Jaskiewicz en Klein, 2005). Een toename van de *ROA* duidt op betere prestaties. Anderson en Reeb (2003) tonen aan dat Amerikaanse familiebedrijven een betere *ROA* hebben dan niet-familiebedrijven. De gemiddelde *ROA* van familiebedrijven is 6,65 % hoger dan die van niet-familiebedrijven. Bij deze meetindicator zijn er twee voorwaarden verbonden aan het

⁷ Aan deze Britse effectenbeurs staan zowel familiebedrijven als niet-familiebedrijven genoteerd.

succes van familiebedrijven. Ten eerste moet de functie van bedrijfsleider waargenomen worden door een familielid (stichter of opvolger). De tweede voorwaarde luidt dat de familie maximaal 60 % van het bedrijf mag bezitten. Binnen de groep van familiebedrijven stijgt het succes naarmate de familie meer eigenaar van het bedrijf is. Indien de familie echter minimum een derde van het bedrijf bezit, neemt het succes af.

Barontini en Caprio (2004) vinden voor 11 Europese landen hetzelfde resultaat als Anderson en Reeb. De gemiddelde *ROA* van Europese familiebedrijven is 11,07 % hoger dan die van niet-familiebedrijven. Wanneer de stichter aan de leiding staat van het familiebedrijf bedraagt het verschil met de *ROA* van niet-familiebedrijven 30,1 %. Ook familiebedrijven waar de opvolgers zetelen in de raad van bestuur presteren beter dan niet-familiebedrijven. Indien de opvolgers echter algemeen directeur zijn, dan is er geen verschil tussen de *ROA* van beide ondernemingsvormen.

Poutziouris (2005), Menéndez-Requejo (2005) en Jaskiewicz (2005) vergeleken de *ROA* van familiebedrijven met die van niet-familiebedrijven, respectievelijk (1) voor het Verenigd Koninkrijk, (2) voor Spanje en (3) voor Duitsland en Frankrijk. In de drie studies scoren de familiebedrijven beter dan de niet-familiebedrijven.

Markin (2004) en Ganderrio (1999) vinden voor respectievelijk Canada en Zweden geen verschil tussen de *ROA* van familiebedrijven en die van niet-familiebedrijven. Gallo, Tàpies en Cappuyns (2004) en Sacristán Navarro en Gómez Ansón (2005) bekomen hetzelfde resultaat voor Spaanse bedrijven.

Jaskiewicz (2005) onderzocht Duitse en Franse bedrijven. De dagelijkse leiding van het familiebedrijf door familieleden in plaats van door niet-familieleden kan het succes van het familiebedrijf, in termen van *ROA*, positief beïnvloeden. De voorwaarde is dat het vertegenwoordigingspercentage van de familie in het management kleiner is dan het percentage van de familie in de eigendom. We verduidelijken met een voorbeeld. De helft van de managementfuncties is ingenomen door familieleden. Dat aandeel van de familie in het management zal alleen een positief effect hebben op de *ROA*, indien de familie meer dan 50 % van het familiebedrijf bezit. Volgens Jaskiewicz heeft de aanwezigheid van de familie in de raad van bestuur geen invloed op de prestaties van het bedrijf. Ook Sacristán Navarro en Gómez Ansón (2005) merken op dat de identiteit van het management een effect heeft op het bedrijfssucces. Spaanse familiebedrijven geleid door de stichter hebben een hogere *ROA* dan die geleid door de opvolgers. In tegenstelling tot de bevinding van Sacristán Navarro en Gómez Ansón, besluit Menéndez-Requejo (2005) dat de familiale aanwezigheid in het management geen invloed heeft op de *ROA* van Spaanse familiebedrijven.

De verkoopmarge of de *ROS (Return On Sales)* is een zesde financiële meetindicator. Die maatstaf toont de winst als een percentage van de omzet of de verkoop. McConaughy vergeleek⁸ in 1994 familiebedrijven met niet-familiebedrijven op basis van de brutowinstmarge⁹

⁸ McConaughy onderzocht 220 bedrijven van gelijke grootte en uit gelijke industrieën, geselecteerd uit de *Business Week 1000*. Dat is een lijst die jaarlijks gepubliceerd wordt door het Amerikaanse tijdschrift *Business Week*. De lijst bevat de 1 000 bedrijven die wereldwijd de hoogste marktwaarde hebben.

⁹ De brutowinstmarge is de brutowinst als een percentage van de omzet. De brutowinst is gelijk aan de omzet min de aankopen.

(aangehaald in Aronoff en Ward, 1995). Bedrijven die gecontroleerd worden door de stichters en hun familie zijn succesvoller dan niet-familiebedrijven, en dit met minder risico voor de aandeelhouders. Poutziouris (2005) verkrijgt hetzelfde resultaat in het Verenigd Koninkrijk. Daily en Dollinger (1992) berekenden onder andere de groei (tussen 1986 en 1988) van de nettowinstmarge¹⁰ van 186 kleine Amerikaanse productiebedrijven. De familiebedrijven scoren beter dan de niet-familiebedrijven.

Gallo, Tàpies en Cappuyens (2004) vonden bij 305 Spaanse bedrijven geen verschil tussen de *ROS* van familiebedrijven en die van niet-familiebedrijven. Ganderrio (1999) stelt evenmin een verschil vast tussen de brutowinstmarge van Zweedse familiebedrijven en die van niet-familiebedrijven.

Een zevende financiële maatstaf is de jaarlijkse omzet en omzetevolutie. Daily en Dollinger (1992) besluiten dat kleine Amerikaanse familiebedrijven actief in de productie een hogere omzet boeken dan niet-familiebedrijven.

Montemerlo (2005) definieert succes als de stabiele groei van de omzet op lange termijn. Ze onderzocht de invloed van familiaal eigenaarschap op het succes van Italiaanse familiebedrijven. Zij stelt vast dat het familiale eigenaarschap een positieve invloed kan hebben op de omzetgroei. Een eerste voorwaarde daarvoor is dat de familie de zogenaamde 'groeimotor' moet kunnen draaiende houden. Die voorwaarde bevat drie elementen. Ten eerste moet de familie er een gemeenschappelijke en uitdagende strategische visie op na houden. Ten tweede moet ze beschikken over voldoende

¹⁰ De nettowinst wordt berekend door de omzet te verminderen met de belastingen en de aankopen.

risicokapitaal om die visie te ondersteunen. Ten derde moet ze een beroep kunnen doen op gekwalificeerde mensen om die visie op lange termijn uit te voeren. Dat kunnen zowel familieleden als niet-familieleden zijn. Het uitsluiten van niet-familieleden van belangrijke functies in het management vormt een belemmering voor het opbouwen en functioneren van de 'groeimotor'. Een tweede voorwaarde voor stabiele omzetgroei op lange termijn is het opbouwen van de 'groeimotor'. Ook die voorwaarde bestaat uit verschillende elementen. Zo moet de familie zorgen voor een voedingsbodem voor geschikte ondernemingswaarden. De familie moet betrokken worden bij de dagelijkse leiding van het bedrijf. Ook een open communicatie tussen de familieleden is heel belangrijk. Ten slotte moeten de management- en eigendomsstructuren eenvoudig blijven.

Westhead, Cowling en Storey (1997) onderzochten 427 Britse bedrijven. Voor verschillende meetindicatoren, waaronder de omzetgroei, vinden zij geen verschil tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. In het onderzoek van Binder Hamlyn (aangehaald in London Economics, 2003) bij 667 niet-beursgenoteerde bedrijven in het Verenigd Koninkrijk daarentegen was de gemiddelde groei van de omzet van niet-familiebedrijven viermaal hoger dan die van familiebedrijven (periode 1988-1993).

Een achtste financiële maatstaf is *Sales to Total Assets*. Die geeft aan hoeveel omzet gerealiseerd wordt met het totale vermogen (eigen vermogen plus vreemd vermogen). Een stijgende waarde duidt aan dat het bedrijf meer omzet genereert met dezelfde middelen. Hoe hoger de waarde, hoe succesvoller het bedrijf. Spaanse familiebedrijven hebben een hogere *Sales to Total Assets* dan niet-familiebedrijven (Gallo, Tàpies en Cappuyns, 2004).

1.1.1.2 Economische maatstaven

Productiviteit, gemeten aan de hand van omzet per werknemer, is een voorbeeld van een economische maatstaf. Binder Hamlyn (aangehaald in London Economics, 2003) stelde vast dat de productiviteit van Britse familiebedrijven daalde met 3,8 % tussen 1988 en 1993. Die van niet-familiebedrijven daarentegen steeg met 8,1 %. Westhead en Cowling vonden in 1997 (aangehaald in London Economics, 2003) dan weer geen verschil tussen de productiviteit van Britse familie- en niet-familiebedrijven.

Tewerkstelling is een andere economische maatstaf, die aanleiding geeft tot verschillende definities van een succesvol familiebedrijf. Een eerste tewerkstellingsdefinitie stelt een succesvol familiebedrijf gelijk aan een bedrijf dat veel banen schept. Backes-Gellner berekende in 2001 (aangehaald in London Economics, 2003) dat Duitse familiebedrijven meer jobs creëren dan niet-familiebedrijven. Duitse industriële familiebedrijven zorgden voor een stijging van de tewerkstelling met 7,3 % tussen 1998 en 2001. In niet-familiebedrijven daalde de tewerkstelling met 5 % in dezelfde periode. Westhead en Cowling vonden in hun onderzoek in 1997 (aangehaald in London Economics, 2003) geen verschil qua jobcreatie tussen beide ondernemingsvormen in het Verenigd Koninkrijk.

In een tweede tewerkstellingsdefinitie is een succesvol familiebedrijf een bedrijf met een hoog aantal werknemers. Binder Hamlyn stelde in 1994 (aangehaald in London Economics, 2003) vast dat Britse familiebedrijven gemiddeld een lagere absolute tewerkstelling hadden dan niet-familiebedrijven.

Een derde tewerkstellingsdefinitie komt uit een studie van Aminoff en anderen uit 2004 (aangehaald in Lambrecht en Uhlaner, 2005) en stelt een succesvol familiebedrijf gelijk aan een bedrijf met hoogkwalitatieve jobs.

In een vierde tewerkstellingsdefinitie wordt het succes van het familiebedrijf verbonden aan de tewerkstellingsduur van managers. Hoe langer ze aan de leiding staan, hoe stabielere de leiding is en dus hoe succesvoller het bedrijf. Westhead, Cowling en Storey (1997) kwamen voor het Verenigd Koninkrijk tot de conclusie dat managers afkomstig uit de familie van de stichter veel langer aan het roer staan dan managers in niet-familiebedrijven.

Volgens een vijfde tewerkstellingsdefinitie is een bedrijf succesvol wanneer het opleidingen aanbiedt aan de werknemers. Backes-Gellner stelde in 2001 (aangehaald in London Economics, 2003) vast dat Duitse industriële niet-familiebedrijven meer openstaan voor externe en interne opleidingen dan familiebedrijven¹¹.

Deelname in het kapitaal en in de winst is een derde categorie van economische maatstaven. Een bedrijf wordt dan succesvoller geacht als de werknemers in het kapitaal van het bedrijf kunnen deelnemen. Volgens Backes-Gellner (aangehaald in London Economics, 2003) scoren Duitse industriële niet-familiebedrijven beter dan familiebedrijven op dat gebied¹².

¹¹ De studie van Backes-Gellner toont dat 73 % van de niet-familiebedrijven en 66 % van de familiebedrijven externe opleidingen aanbieden aan de werknemers. Interne trainingen worden in 71 % van de niet-familiebedrijven en in 64 % van de familiebedrijven georganiseerd.

¹² De mogelijkheid om deel te nemen in het kapitaal wordt in 66 % van de niet-familiebedrijven aangeboden, tegenover 58 % van de familiebedrijven.

Uit een onderzoek van Hirigoyen en Poulain-Rehm in 2000 (aangehaald in London Economics, 2003) blijkt dat Franse familiebedrijven enerzijds slechter presteren dan niet-familiebedrijven. Zij nemen veeleer een kleiner deel van het senior- en topmanagement in aanmerking voor aandelenopties. Anderzijds zijn Franse familiebedrijven succesvoller omdat zij, meer dan niet-familiebedrijven, openstaan voor de toekenning van aandelenopties aan het middenkader. Inzake deelname in de winst scoren Duitse industriële niet-familiebedrijven¹³ volgens Backes-Gellner (aangehaald in London Economics, 2003) beter dan familiebedrijven.

Een vierde reeks economische maatstaven situeert zich in het innovatiedomein. Hoe meer een bedrijf bezig is met innovatie, hoe succesvoller het volgens bepaalde onderzoekers is. Backes-Gellner bekeek in 2001 (aangehaald in London Economics, 2003) de innovatiegraad van Duitse industriële bedrijven. Niet-familiebedrijven scoren beter: 77 % van de niet-familiebedrijven tegenover 50 % van de familiebedrijven hadden in 2001 plannen om in de volgende twee jaren een nieuw product op de markt te brengen. Daarnaast hadden meer familiebedrijven (23 %) dan niet-familiebedrijven (10 %) geen enkel plan voor de introductie van nieuwe producten voor de komende twee jaren.

Ook een bedrijf dat aan onderzoek en ontwikkeling (*Research and Development* of *R&D*) doet, wordt gezien als een succesvol bedrijf. Backes-Gellner (aangehaald in London Economics, 2003) ging na in welke mate Duitse industriële familiebedrijven aan *R&D* doen. Binnen de groep van familiebedrijven zijn het vooral de bedrijven met meer dan 200 werknemers die aan *R&D* doen. Van die grotere

¹³ Slechts 15 % van de familiebedrijven voorziet in een vorm van winstdeling, tegenover 21 % van de niet-familiebedrijven.

familiebedrijven verricht 56 % op regelmatige basis *R&D*. Bij de familiebedrijven met 100 tot 199 werknemers daalt dat percentage tot 33; bij de familiebedrijven met minder dan 100 werknemers gaat het om minder dan 25 %.

Indien een bedrijf kwaliteitscontroles uitvoert op de productie is het een succesvol bedrijf. Op die maatstaf beoordeelden Ellington en Deane in 1996 Amerikaanse familiebedrijven (aangehaald in London Economics, 2003). Uit hun studie blijkt dat familiebedrijven slecht presteren, omdat ze meestal geen kwaliteitsbeleid toepassen.

Ten slotte hanteren sommige onderzoekers de internationalisatiegraad van een bedrijf als economische maatstaf. Verschillende studies stellen dat familiebedrijven minder internationaal gericht zijn. Donckels en Aerts (aangehaald in London Economics, 2003) besluiten dat in 1998 voor Europese bedrijven. Binder Hamylin (aangehaald in London Economics, 2003) concludeert dat in 1994 voor het Verenigd Koninkrijk. Westhead en Cowling (aangehaald in London Economics, 2003) vonden in 1997 echter geen verschil qua internationalisatiegraad tussen Britse familiebedrijven en niet-familiebedrijven.

1.1.1.3 Overzicht van en verklaring voor verschillen tussen familie- en niet-familiebedrijven

Tabel 1 bundelt de resultaten voor de financiële en economische maatstaven uit de literatuur. Op basis van een aantal financiële maatstaven (Tobins Q, rendement op het eigen vermogen, rendement op het totale vermogen, verkoop op het totale vermogen) kunnen we stellen dat familiebedrijven beter presteren dan niet-familiebedrijven. Economische maatstaven zoals productiviteit, innovatie en

internationalisatiegraad tonen een wat ander beeld. Niet-familiebedrijven blijken dan beter te scoren.

Tabel 1: Succes in het bedrijf op basis van financiële en economische maatstaven

MAATSTAVEN	RESULTATEN	
Financiële maatstaven		
Tobins Q (waarde van de aandelen/ vervangingskost van de bedrijfs- middelen)	Vergeleken met niet- familiebedrijven:	- hoger in familiebedrijven indien stichter of externe bedrijfsleider is en familie voor maximum 60 % eigenaar is (Verenigde Staten)
		- hoger in familiebedrijven en het hoogst indien stichter als bedrijfsleider (België, Denemarken, Duitsland, Finland, Frankrijk, Italië, Nederland, Noorwegen, Spanje, Zweden, Zwitserland)
		- geen verschil tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven (Canada, Spanje)
	Binnen de familiebedrijven:	- hoogst wanneer de familie maximum een derde van de aandelen bezit (Verenigde Staten)
		- hoger indien stichter als bedrijfsleider (Spanje)
Veranderlijk- heid van het aandelen- rendement	Vergeleken met niet- familiebedrijven:	- geen verschil tussen familie- en niet-familiebedrijven (Verenigde Staten)
		- kleiner risico in familiebedrijven (Canada, Zwitserland)
Winst	Vergeleken met niet- familiebedrijven:	- geen verschil tussen beursgenoteerde familie- en niet-familiebedrijven (Spanje)
		- kleiner aantal familiebedrijven in hogere winstklasse (Spanje)
Rendement op het eigen vermogen	Vergeleken met niet- familiebedrijven:	- hoger bij beursgenoteerde familiebedrijven (Verenigd Koninkrijk)
		- hoger in familiebedrijven dan in niet-familiebedrijven (Spanje, Zweden)
Rendement op het totale vermogen	Vergeleken met niet- familiebedrijven:	- hoger in familiebedrijven indien familielid bedrijfsleider is en familie voor maximum 60 % eigenaar is (Verenigde Staten)
		- hoger in familiebedrijven en het hoogst indien stichter als bedrijfsleider (België, Denemarken, Duitsland, Finland, Frankrijk, Italië, Nederland, Noorwegen, Spanje, Zweden, Zwitserland)
		- geen verschil tussen familie- en niet-familiebedrijven (Canada, Spanje en Zweden)
		- hoger in familiebedrijven indien familielid als bedrijfsleider en aandeel van familie in management is kleiner dan haar aandeel in eigendom (Duitsland, Frankrijk)
	Binnen de familiebedrijven:	- hoogst wanneer de familie maximum een derde van de aandelen bezit (Verenigde Staten)

MAATSTAVEN		RESULTATEN
Financiële maatstaven (vervolg)		
Verkoopmarge	Vergeleken met niet-familiebedrijven:	- hoger in familiebedrijven (Verenigd Koninkrijk, Verenigde Staten)
		- geen verschil tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven (Spanje, Zweden)
Omzet	Vergeleken met niet-familiebedrijven:	- hoger in familiebedrijven (Verenigde Staten)
		- hoger in familiebedrijven als: <ul style="list-style-type: none"> • familie 'groeimotor' draaiende houdt (familie heeft gemeenschappelijke en uitdagende strategische visie, voldoende risicokapitaal, gekwalificeerde medewerkers) • 'groeimotor' wordt uitgebouwd (belang van ondernemingswaarden, betrokkenheid van familie bij de dagelijkse leiding, open communicatie tussen familieleden, eenvoudige management- en eigendomsstructuren) (Italië)
		- geen verschil tussen familie- en niet-familiebedrijven (Verenigd Koninkrijk)
		- hoger in niet-familiebedrijven (Verenigd Koninkrijk)
Verkoop op het totale vermogen	Vergeleken met niet-familiebedrijven:	- hoger in familiebedrijven (Spanje)
MAATSTAVEN		RESULTATEN
Economische maatstaven		
Productiviteit (omzet per werknemer)	Vergeleken met niet-familiebedrijven:	- lager in familiebedrijven (Verenigd Koninkrijk)
		- geen verschil tussen familie- en niet-familiebedrijven (Verenigd Koninkrijk)
Tewerkstelling	Vergeleken met niet-familiebedrijven:	- hogere jobcreatie in familiebedrijven (Duitsland)
		- geen verschil tussen familie- en niet-familiebedrijven qua jobcreatie (Verenigd Koninkrijk)
		- kleiner absoluut aantal werknemers in familiebedrijven (Verenigd Koninkrijk)
		- familiale managers langer aan het roer (Verenigd Koninkrijk)
		- opleiding van werknemers minder in familiebedrijven (Duitsland)

MAATSTAVEN		RESULTATEN
Economische maatstaven (vervolg)		
Deelname in het kapitaal	Vergeleken met niet-familiebedrijven:	- minder mogelijk in familiebedrijven (Duitsland) - geen verschil tussen familie- en niet-familiebedrijven (Frankrijk)
Deelname in de winst	Vergeleken met niet-familiebedrijven:	- minder mogelijk in familiebedrijven (Duitsland)
Innovatie	Vergeleken met niet-familiebedrijven:	- minder plannen voor productinnovatie in familiebedrijven (Duitsland)
	Binnen de familiebedrijven:	- meer onderzoek en ontwikkeling in grotere familiebedrijven (Duitsland)
Internationalisatiegraad	Vergeleken met niet-familiebedrijven:	- lager in familiebedrijven (België, Denemarken, Duitsland, Finland, Frankrijk, Italië, Nederland, Noorwegen, Spanje, Zweden, Zwitserland) - geen verschil tussen familie- en niet-familiebedrijven (Verenigd Koninkrijk)

Sommige onderzoekers zoeken een verklaring voor de verschillen tussen familie- en niet-familiebedrijven. Superieure prestaties van familiebedrijven worden soms toegeschreven aan de aanwezigheid van de familie in het bedrijf (Habbershon, Williams en MacMillan, 2003; Venter en Kruger, 2004). Onderzoekers duiden dat aan met de term *familiness*: het unieke geheel van competenties en middelen waarover het bedrijf beschikt door de interactie tussen de familie, het bedrijf en de individuele familieleden. Venter en Kruger (2004) leggen de oorsprong van *familiness* bij de stichter. Zijn nalatenschap geeft aan in welke mate de volgende generaties handelen volgens zijn visie en managementprincipes. *Familiness* kan evenwel ook een negatieve invloed uitoefenen. Dat zal het geval zijn wanneer de stichter de diepere betekenis achter zijn principes en gebruiken niet heeft doorgegeven. De kans is dan reëel dat zijn opvolgers die principes als wet aanzien en blindelings volgen. Daardoor dreigt het bedrijf minder gemakkelijk in te spelen op veranderingen. Wanneer de opvolgers zich daarentegen meer concentreren op het proces van de nalatenschap van de stichter, dan wordt *familiness* een kracht. Het zal de

familieleden in staat stellen om de aanpassingen in te voeren die nodig zijn voor blijvende superieure prestaties.

Meerdere onderzoekers (McConaughy en anderen, 1998; Palia en Ravid, 2002; Anderson en Reeb, 2003; Adams, Almeida en Ferreira, 2003; Falenbrach, 2003; Villalonga en Amit, 2004) duiden de stichter aan als reden voor de betere prestaties van familiebedrijven (aangehaald in Barontini en Caprio, 2004). Ook Aronoff en Ward (1995) horen bij die groep. Beide onderzoekers menen dat de ware sterkte van familiebedrijven niet enkel voortvloeit uit de relaties tussen de familieleden, maar eveneens uit het engagement van de stichters. De zienswijze van de stichters reikt verder dan één generatie. Ze denken niet in termen van het behalen van de grootst mogelijke financiële inkomsten. Het maximaliseren van de intrinsieke waarden van het familiebedrijf staat bij hen centraal. Die waarden worden niet bepaald door de markt, maar door de bedrijfsfamilie.

Brokaw en Murphy (1992) halen vijf redenen aan voor het succes van familiebedrijven, die onder de noemer *familiness* vallen. Ten eerste laten familieteams toe efficiënt te werken, omdat de teamleden elkaar door en door kennen (zie ook Lambrecht en Baetens, 2005). Ten tweede wordt familiale eigendom positief beleefd door de cliënten. Ten derde zijn familieleden – meer dan externe medewerkers – bereid om offers te brengen voor hun bedrijf. Ten vierde zorgt het vertrouwen tussen de familieleden voor een sterker team. Ten vijfde bekommert de familie zich om de integriteit en reputatie van het bedrijf. Dat biedt familiebedrijven een competitief voordeel ten aanzien van bedrijven waar de familiewaarden niet centraal staan. Cliënten zijn immers heel gevoelig voor die waarden.

Demsetz en Lehn (aangehaald in Anderson en Reeb, 2003) geven een verklaring waarom de waarde van familiebedrijven soms hoger is dan die van niet-familiebedrijven. De onderzoekers stellen in een studie uit 1985 dat de familie, indien zij een grote aandeelhouder is, stimulansen heeft om de bedrijfswaarde te maximaliseren. De welvaart van de familie is immers nauw verbonden met die van het bedrijf. Daarom houdt de familie streng toezicht op de managers. Een voorwaarde om toezicht te kunnen houden, is dat de familie een diepgaande kennis heeft van de bedrijfstechnologie. De familie beschikt gewoonlijk over die kennis, omdat zij vaak langdurig deel uitmaakt van de bedrijfsleiding en bijgevolg een langere leercurve heeft.

Stein besluit in zijn studie uit 1988-1989 (aangehaald in Anderson en Reeb, 2003) dat bedrijven waar de aandeelhouders een visie op lange termijn hebben succesvoller zijn. Ten eerste is het management in dergelijke bedrijven minder kortzichtig. Ten tweede verkiezen die bedrijven goede investeringen op lange termijn boven het stimuleren van de huidige inkomsten. De kans dat bedrijfsfamilies (in vergelijking met andere aandeelhouders) doordrongen zijn van een visie op lange termijn en dus dat familiebedrijven (in vergelijking met niet-familiebedrijven) succesvoller zijn, is groot (Anderson en Reeb, 2003). De stichters en hun opvolgers zijn immers vaak gedurende langere tijd aanwezig in het bedrijf.

James toont in 1999 (aangehaald in Anderson en Reeb, 2003) aan dat familiebedrijven op een efficiëntere manier investeren dan niet-familiebedrijven. De onderzoeker schrijft dat toe aan het feit dat bedrijfsfamilies de intentie hebben om het bedrijf door te geven aan volgende generaties.

Anderson en Reeb (2003) geven een verklaring waarom familiebedrijven ook slechter kunnen presteren dan niet-familiebedrijven. Volgens hen kan het bezitten van een aanzienlijk deel van het bedrijf een negatieve stimulans geven aan de familie. Een groot aandeel in de eigendom bezorgt de familie immers macht. Zij kan dan acties ondernemen die enkel in haar voordeel zijn. Zo kan ze zichzelf verrijken ten koste van het bedrijf (bijvoorbeeld door zichzelf hoge dividenden uit te keren). Dergelijke acties ondermijnen het bedrijfssucces.

Verskillende onderzoekers (Pérez-González, z.d.; Villalonga en Amit, 2004) stellen dat de opvolgers minder goed presteren dan de stichters. Een theoretische verklaring daarvoor is dat de opvolgers geen (of althans niet noodzakelijk) ondernemerseigenschappen erven van de stichter (Barontini en Caprio, 2004). DeAngelo en DeAngelo (2000) verwijzen naar de *Times Mirror Company*. Dat bedrijf was gedurende een eeuw in handen van de familie Chandler. De onderzoekers suggereren aan de hand van dat praktijkgeval dat het verlangen van de familie naar speciale dividenden kan leiden tot zwakkere bedrijfsprestaties. Zowel de operationele prestaties als de waarde van de aandelen kunnen lijden onder dat verlangen.

Tot slot beweert Pérez-González (z.d.) dat de prestaties (gemeten aan de hand van *ROA* en marktgerelateerde maatstaven) van familiebedrijven slechter zijn dan die van niet-familiebedrijven. Die verschillen kunnen niet verklaard worden aan de hand van het soort bedrijf, de sector of algemene trends. Volgens de onderzoeker ligt de oorzaak van de verschillen in de 'vriendjespolitiek' (nepotisme) die toegepast wordt in familiebedrijven. In familiebedrijven maken ook niet-competente familieleden kans om directeur te worden. Dergelijke

familieleden zorgen voor aanzienlijk slechtere prestaties in familiebedrijven.

1.1.2 Succes in het bedrijf volgens onze praktijkgevallen

Een familie kan een succesvol familiebedrijf anders definiëren dan andere belanghebbenden. Anderson en Reeb (2003) halen een uitspraak van de *Chief Executive Officer* van Hewlett-Packard aan: '*De bedrijfsfamilie kan haar eigen bezorgdheden en belangen hebben - zoals stabiliteit en het behoud van kapitaal - die niet noodzakelijk op dezelfde lijn liggen als die van andere investeerders of van het familiebedrijf*'. Daarom is het van belang succes vanuit het standpunt van de bedrijfsfamilie te bekijken.

Onze geïnterviewden geven meerdere betekenissen van een succesvol familiebedrijf. Verschillende betekenissen vinden we terug in de literatuur. Ten eerste noemen ze twee kwantitatieve financiële maatstaven, namelijk (1) winst en (2) positieve omzetevolutie. Ten tweede noemen ze enkele kwantitatieve economische maatstaven, met name (3) productiviteit, (4) geen daling van het aantal werknemers, (5) internationalisatiegraad en (6) een uitbreiding van het bedrijf (in oppervlakte). In de praktijkgevallen wordt ook verwezen naar goede bedrijfsresultaten in het algemeen. We vinden in de praktijkgevallen een aanvulling op de literatuur. Er worden immers ook kwalitatieve definities gegeven: (7) respect voor het personeel, (8) met open vizier naar de omgeving, (9) kritisch zijn ten aanzien van zichzelf, (10) een ware strategie hebben, (11) (beheersbare) risico's nemen en (12) *familiness*. Citaten verduidelijken hierna elk van die kwalitatieve betekenissen. We vermelden telkens het nummer van het praktijkgeval (zie ook Bijlage), het nummer van de generatie van de leidinggevenden van het familiebedrijf (bijvoorbeeld derde) en van

wie het citaat komt (bijvoorbeeld stichter). Als er meerdere generaties actief zijn, dan vermelden we de hoeveelste generatie het familielid vertegenwoordigt.

Een succesvol familiebedrijf is een bedrijf dat zijn werknemers koestert. Zij bouwen mee aan het bedrijf:

'Een succesvol familiebedrijf stelt het personeel tevreden. Het is bezorgd om de werknemers en geeft een goede bezoldiging, naargelang van de resultaten. Het draagt zorg voor zijn personeel' (praktijkgeval 6, zesde generatie, leidinggevend familielid).

'Ons bedrijf is een echt familiebedrijf en we gedragen ons als een familie, ook met het personeel. Ik ben eigenlijk een vaderfiguur voor mijn personeel en heb er een hechte band mee. Ik ken bijvoorbeeld de problemen van de werknemers, ik weet hoe het met hun kinderen gaat, wanneer er financiële of andere problemen zijn, ... We gaan respectvol om met elkaar' (praktijkgeval 7, tweede generatie, leidinggevend familielid uit de tweede generatie).

'Met open vizier naar de omgeving' houdt in dat het familiebedrijf oog heeft voor evoluties in de markt, voor de cliënten, voor de concurrentie, voor nieuwe technieken en zich indien nodig aanpast:

'Onze bedrijfsactiviteit is geëvolueerd van uitvoerend naar dienstverlenend. Dat is een gevolg van de veranderingen in de markt. Soms krijgen we heel moeilijke vragen van klanten, maar we zien dat als een uitdaging. Je moet er voor willen gaan. Je moet een blijvende "drive" hebben, het aankunnen en er voor open staan. Daarbij komt dat je ook veel moet werken: wij werken zes dagen op zeven' (praktijkgeval 5, tweede generatie, leidinggevende broer).

'De familieleden in het bedrijf hebben allemaal hogere studies gedaan. Ze kennen veel talen, staan open voor de wereld, reizen veel, willen de wereld zien, ... Als je een bedrijf wil leiden, moet je weten hoe het er elders aan toe gaat' (praktijkgeval 2, zesde generatie, familiale leider uit de vijfde generatie).

'Kritisch zijn ten aanzien van zichzelf', de negende betekenis van een succesvol bedrijf, komt neer op het zichzelf in vraag stellen:

'Belangrijk is om steeds jezelf in vraag te stellen. "Doe ik wat ik doe goed? Is het interessant?"' (praktijkgeval 2, zesde generatie, familiale leider uit de vijfde generatie).

'Een ware strategie hebben', de tiende definitie van een succesvol bedrijf, behelst dat het bedrijf anders of uniek is:

'Strategie is heel belangrijk. Wij hebben een unieke positie' (praktijkgeval 5, tweede generatie, leidinggevende broer).

'Een succesvol bedrijf is een bedrijf dat zich blijft ontwikkelen. Daartoe heeft een bedrijf een duidelijke strategie nodig. De strategie moet door iedereen (werknemers, management, ...) onderschreven worden en het bedrijf moet voldoende middelen hebben om zich te ontwikkelen. Dat betekent dat de bedrijfsresultaten goed moeten zijn, zodat het bedrijf over de nodige middelen beschikt' (praktijkgeval 6, zesde generatie, leidinggevend familielid).

Het nemen van beheersbare risico's wordt ook als definitie van bedrijfssucces aangehaald:

'Succesvolle bedrijven zijn bedrijven die nadenken en risico's nemen' (praktijkgeval 2, zesde generatie, familiale leider uit de vijfde generatie).

Ten slotte wordt verwezen naar *familiness* (zie punt 1.1.1.3) als betekenis van succes in het familiebedrijf, waarbij de stichter aangeduid wordt als één van de succesfactoren van een familiebedrijf. Hij geeft zijn kennis, ervaring, principes en werkwijzen door aan de volgende generatie. Zij wenden die aan om het familiebedrijf verder te beheren. Wat de stichter doorgeeft, is echter geen dogma, maar een leidraad voor de opvolgers:

'In een familiebedrijf is er een grondlegger. Hij moet een sterke, solide basis leggen voor de nakomelingen. Dat is wat ik nu tracht te doen door middel van de uitbreiding van de knowhow van het bedrijf en de integratie in de nieuwe maatschappij via informatica en door mee te gaan met de tijd. Wanneer de grondlegger erin slaagt om die basis te leggen en om dynamiek, de passie voor de zaak, door te geven, dan is er succes. Het is niet de bedoeling dat je een puinhoop achterlaat voor je nakomelingen. De grondlegger moet zijn kinderen wel opleiden om verder te doen. Mijn dochter moet bij de basis beginnen. Ze moet alles leren, alle stappen doorlopen' (praktijkgeval 8, tweede generatie, leidinggevend familielid uit de tweede generatie).

In Tabel 2 overlopen we de definities van succes in het bedrijf volgens de literatuur en volgens de praktijkgevallen. Definities die naast elkaar staan, komen zowel in de literatuur als in de praktijkgevallen voor.

Tabel 2: Succes in het bedrijf – een overzicht

Succes in het bedrijf	
Volgens de literatuur	Volgens de praktijkgevallen
1 Kwantitatieve financiële maatstaven	
1.1 Tobins Q	
1.2 Verandering aandelenrendement	
1.3 Winst	Winst (1)
1.4 ROE	
1.5 ROA	
1.6 Verkoopmarge	
1.7 Jaarlijkse omzet en omzetevolutie	Positieve omzetevolutie (2)
1.8 <i>Sales on total assets</i>	
2. Kwantitatieve economische maatstaven	
2.1 Productiviteit	Productiviteit (3)
2.2 Tewerkstelling	Aantal werknemers (4) Respect voor het personeel (7)
2.3 Deelname in het kapitaal en de winst	
2.4 Innovatiegraad en R&D	
2.5 Kwaliteitscontroles op productie uitvoeren	
2.6 Internationalisatiegraad	Internationalisatiegraad (5) Uitbreiding van het bedrijf (6) Met open vizier naar de omgeving (8) Kritisch zijn ten aanzien van zichzelf (9) Een ware strategie hebben (10) (Beheersbare) risico's nemen (11) <i>Familiness</i> (12)

1.2 Succes in de familie

In de inleiding stipten we al aan dat de familie vaak ontbreekt in onderzoek. Het is dan ook niet verwonderlijk dat de literatuur bijna geen definities geeft van succes in de familie.

Olson en anderen (2003) vermelden verschillende subjectieve maatstaven voor succes in de bedrijfsfamilie. Zo is een succesvolle bedrijfsfamilie een familie die tevreden is met haar levenskwaliteit. Ook

families die hun belangrijkste doelstellingen kunnen bereiken, worden als succesvolle families aangezien.

De geïnterviewden uit de praktijkgevallen definiëren een succesvolle familie op vier manieren: (1) goed overeenkomen, (2) vertrouwen geven aan elkaar, (3) openheid ten aanzien van het externe en (4) geen daling van het familievermogen. We illustreren hierna elk van die betekenissen.

Voor de familieleden is een succesvolle familie er een waar de familieleden goed overeenkomen:

'Een bedrijfsfamilie is succesvol, wanneer de familieleden overeenkomen, samen plezier maken, ...' (praktijkgeval 1, vierde generatie, leidinggevende broer).

'Ik heb steeds een zeer goede verstandhouding gehad met mijn broer. We hadden elk ons eigen werkdomein' (praktijkgeval 9, tweede generatie, broer).

'Vertrouwen geven aan elkaar' is de tweede betekenis van een succesvolle familie:

'Je moet vertrouwen hebben in elkaar. Ik probeer dat ook aan mijn kinderen door te geven' (praktijkgeval 4, tweede generatie, leidinggevende zoon).

'Een bedrijfsfamilie is succesvol wanneer familieleden vertrouwen geven aan elkaar. Je moet een grote zelfstandigheid krijgen in je werk. Er mag geen te grote controle zijn. Ik zou het niet kunnen verdragen, moest mijn vader me "aan de lijn houden" en alles controleren wat ik

doe. Dat zou demotiverend werken. Mijn vader heeft mij gelukkig vrij gelaten' (praktijkgeval 10, eerste generatie, dochter).

Ten derde is een succesvolle familie een familie die extern advies durft inwinnen. Ze moet ook open staan voor externe bestuurders, die de zaken kritisch bekijken en durven ingaan tegen het management, ongeacht of dit management familie is of niet.

De vader in praktijkgeval 16 (tweede generatie) geeft het goede voorbeeld: *'Eens beslist was op welke manier de opvolging zou gebeuren, hebben we de hulp ingeroepen van een consulent om de praktische kant ervan te regelen'*.

De vierde definitie van succes in de familie houdt in dat het familievermogen niet mag afnemen.

In Tabel 3 sommen we definities voor succes in de familie op. In de praktijkgevallen vinden we geen definities uit de literatuur terug.

Tabel 3: Succes in de familie – een overzicht

Succes in de familie	
Volgens de literatuur	Volgens de praktijkgevallen
1. Tevredenheid met levenskwaliteit	
2. Bereiken van belangrijkste doelstellingen	1. Goed overeenkomen
	2. Vertrouwen geven aan elkaar
	3. Openheid t.a.v. het externe
	4. Geen daling van het familievermogen

1.3 Succes in de doorsnede van de familie en het bedrijf

We bekijken hoe de literatuur en onze praktijkgevallen succes in de doorsnede van de familie en het bedrijf invullen.

1.3.1 Succes in de doorsnede van de familie en het bedrijf volgens de literatuur

In de inleiding schreven we dat een familiebedrijf een verstrengeling is van de werelden van familie en bedrijf. Een aantal onderzoekers situeert succes in die doorsnede.

Uhlener, Flören en Thomassen (2005) onderscheiden de overeenstemming tussen de familie- en de bedrijfsvisie, de betrokkenheid van de familie bij het nemen van beslissingen, familieharmonie en open communicatie.

Hun eerste definitie behelst de overeenstemming tussen de familie- en de bedrijfsvisie. Die definitie geeft aan in welke mate de visie van de familie op het bedrijf strookt met de bedrijfsstrategie, met de doelstellingen op lange termijn en met de manier waarop de middelen van de familie aangewend worden. Hoe groter de overeenkomst tussen die drie aspecten en de familievisie, hoe groter het succes. Die definitie weerspiegelt ook hoe tevreden de familie is met het bedrijf. Indien haar visie niet toegepast wordt in het bedrijf, zal de familie niet tevreden zijn.

De betrokkenheid van de familie bij het nemen van beslissingen is de tweede definitie. Zij toont in hoeverre de familieleden achter de gemaakte bedrijfsbeslissingen staan. Hoe meer de beslissingen

ondersteund worden door de familie, hoe groter het familie- en bedrijfssucces.

De familieharmonie, de derde definitie, geeft de relatie weer tussen familieleden die samenwerken in het bedrijf of tussen familieleden die samen aandelen bezitten van het bedrijf. Die definitie toont de relatie tussen familieleden in het raakvlak van de familie met het bedrijf. Hoe beter de relaties tussen de familieleden, hoe groter het succes.

Open communicatie, de vierde definitie, slaat op de doeltreffendheid van de bedrijfscommunicatie tegenover de familie. Hoe effectiever die communicatie, hoe groter het succes.

Olson en anderen (2003) geven aan dat er weinig onderzoek bestaat naar de invloed van het bedrijf op de familie. De onderzoekers halen twee studies aan, van Olson uit 1999 en van Zuiker uit 1998, die dat onderwerp onder de loep nemen. In beide studies wordt dezelfde objectieve succesmaatstaf gebruikt: indien een familiebedrijf de bedrijfsfamilie kan voorzien van voldoende inkomsten om te overleven, wordt dat als succesvol beschouwd.

1.3.2 Succes in de doorsnede van de familie en het bedrijf volgens de praktijkgevallen

In de praktijkgevallen wordt de literatuur deels bevestigd. Verschillende bedrijfsfamilies geven immers aan dat (1) de familieharmonie belangrijk is. Ze diepen het begrip echter verder uit en verruimen het. Daarnaast noemen de bedrijfsfamilies nog een succesfactor die we in de literatuur terugvinden, met name (2) het familiebedrijf kan de familie van inkomsten voorzien. Ten slotte wordt de literatuur aangevuld met

twee betekenissen: (3) de continuïteit van leiderschap en (4) goede samenwerking tussen familieleden en personeel.

In de literatuur lezen we dat de familieharmonie de relatie weergeeft tussen familieleden die samenwerken in het bedrijf of tussen familieleden die samen aandelen bezitten van het bedrijf (zie punt 1.3.1). In de praktijkgevallen worden de twee betekenissen van (1) familieharmonie uitgediept en aangevuld met een derde betekenis.

De (1.1) goede relatie tussen samenwerkende familieleden, de eerste betekenis, kunnen we onderverdelen in drie deelbetekenissen. We merken op dat samenwerkende familieleden zowel aandeelhouders als niet-aandeelhouders kunnen zijn. Ten eerste is er sprake van succes wanneer (1.1.a) de samenwerking zelf goed verloopt. Ten tweede is er succes wanneer (1.1.b) samenwerkende familieleden een gemeenschappelijke visie hebben. Ten derde leidt (1.1.c) een balans tussen de werk- en persoonlijke relatie tot succes. Dat betekent dat familieleden die samen in het bedrijf werken, een balans moeten vinden tussen hun werkrelatie en hun persoonlijke relatie.

De (1.2) goede relatie tussen familieleden die aandeelhouders zijn, duidt in de praktijkgevallen op de relatie tussen actieve en passieve aandeelhouders. Succes kan bereikt worden (1.2.a) wanneer actieve en passieve aandeelhouders dezelfde visie hebben en wanneer zij dus dezelfde belangen nastreven en/of (1.2.b) wanneer goede afspraken rond de eigendom gemaakt werden.

In de praktijkgevallen vinden we een derde betekenis van familieharmonie, namelijk (1.3) de goede relatie tussen werkzame familieleden (al dan niet aandeelhouders) en het thuisfront (niet-werkzame familieleden die geen aandeelhouders zijn). Succes betekent dat de werkzame familieleden de werk- en persoonlijke relatie in balans houden. We verduidelijken deze betekenis met een citaat van een leidinggevende broer van wie de vrouw en kinderen

niet in de zaak werken en geen aandeelhouder zijn: *'Als je wil slagen in het familiebedrijf en in de familie, dan moet je een totale scheiding kunnen maken tussen beide, dus tussen het persoonlijke en werk. Dat kan door bijvoorbeeld ver van je werk te wonen. Dan is er geen verleiding om 's avonds of in het weekend nog verder te werken. Ik praat heel weinig over mijn werk thuis. Dat in tegenstelling tot mijn vader, die er altijd over praatte. Dat verveelde ons op de duur. Mijn vrouw zal bijvoorbeeld niet merken als ik problemen gehad heb op het werk. Ik draai de knop om en neem mijn problemen niet mee naar huis. Dat is niet altijd makkelijk. Ik tracht zoveel mogelijk normale uren te hebben. Mijn familie, bijvoorbeeld mijn kinderen zien opgroeien, komt op de eerste plaats'* (praktijkgeval 4, tweede generatie, leidinggevende zoon).

De tweede definitie van succes in de doorsnede van de familie en het bedrijf stelt dat het familiebedrijf de bedrijfsfamilie van inkomsten moet voorzien:

'Een familiebedrijf moet leefbaar zijn voor de familie en het personeel. Je moet er met andere woorden van kunnen leven' (praktijkgeval 11, tweede generatie, dochter).

'Een familiebedrijf is succesvol wanneer het inkomsten voorziet voor de werknemers en de eigenaars' (praktijkgeval 15, derde generatie, neef).

De continuïteit van leiderschap is een voorlaatste succesfactor, die zowel in de familie als in het bedrijf bewerkstelligd kan worden¹⁴. Er wordt gezorgd dat er nieuwe geschikte en gekwalificeerde familiale

¹⁴ Daarmee wordt niet bedoeld dat het management van een familiebedrijf steeds uit dezelfde personen moet blijven bestaan, noch dat de dagelijkse leiding steeds moet overgaan naar familieleden.

en/of niet-familiale leiders zijn wanneer dat nodig is. Enerzijds kunnen de familie en/of het bedrijf (familieleden, huidige familiale bedrijfsleider(s) en/of externe managers) voor de continuïteit van leiderschap zorgen door middel van de voorbereiding van de bedrijfsoverdracht naar de volgende generatie. Dat houdt in dat het bedrijf overgaat naar een familiale bedrijfsleider. Anderzijds kunnen de familie en/of het bedrijf werk maken van gekwalificeerde niet-familiale leiders die het bestaande management opvolgen. De continuïteit van leiderschap komt in gevaar wanneer de overdracht naar de volgende generatie niet (tijdig) voorbereid werd of wanneer de nieuwe bedrijfsleiders niet gekwalificeerd of niet gemotiveerd zijn.

Een laatste succesfactor houdt in dat er een goede samenwerking is tussen de familieleden en het personeel. De familieleden kunnen aandeelhouders zijn of kunnen gewone werknemers zonder aandelen zijn.

Tabel 4 geeft een overzicht van de succesdefinities in de doorsnede van de familie en het bedrijf.

Tabel 4: Succes in de doorsnede van de familie en het bedrijf – een overzicht

Succes in de doorsnede van de familie en het bedrijf	
Volgens de literatuur	Volgens de praktijkgevallen
1. Overeenstemming tussen de familie- en de bedrijfsvisie	
2. Betrokkenheid van de familie bij het nemen van beslissingen	
3. Familieharmonie:	1. Familieharmonie:
3.1 Relatie tussen samenwerkende familieleden	1.1 Relatie tussen samenwerkende familieleden → 1.1.a Goede samenwerking → 1.1.b Gemeenschappelijke visie → 1.1.c Balans tussen werk – en persoonlijke relatie
3.2 Relatie tussen familieleden die aandeelhouder zijn	1.2 Relatie tussen familieleden die aandeelhouder zijn (actieve en passieve aandeelhouders) → Gemeenschappelijke visie
	1.3 Relatie tussen werkzame familieleden en thuisfront → Balans tussen werk- en persoonlijke relatie
4. Open communicatie (effectiviteit bedrijfscommunicatie tegenover familie)	
5. Familiebedrijf kan bedrijfsfamilie van inkomsten voorzien	2. Familiebedrijf kan bedrijfsfamilie van inkomsten voorzien
	3. Continuïteit van het (familiale en/of niet-familiale) leiderschap
	4. Goede samenwerking tussen familieleden en personeel

1.4 Besluit: een overzicht van succes in de familie, in het bedrijf en in de doorsnede van familie en bedrijf

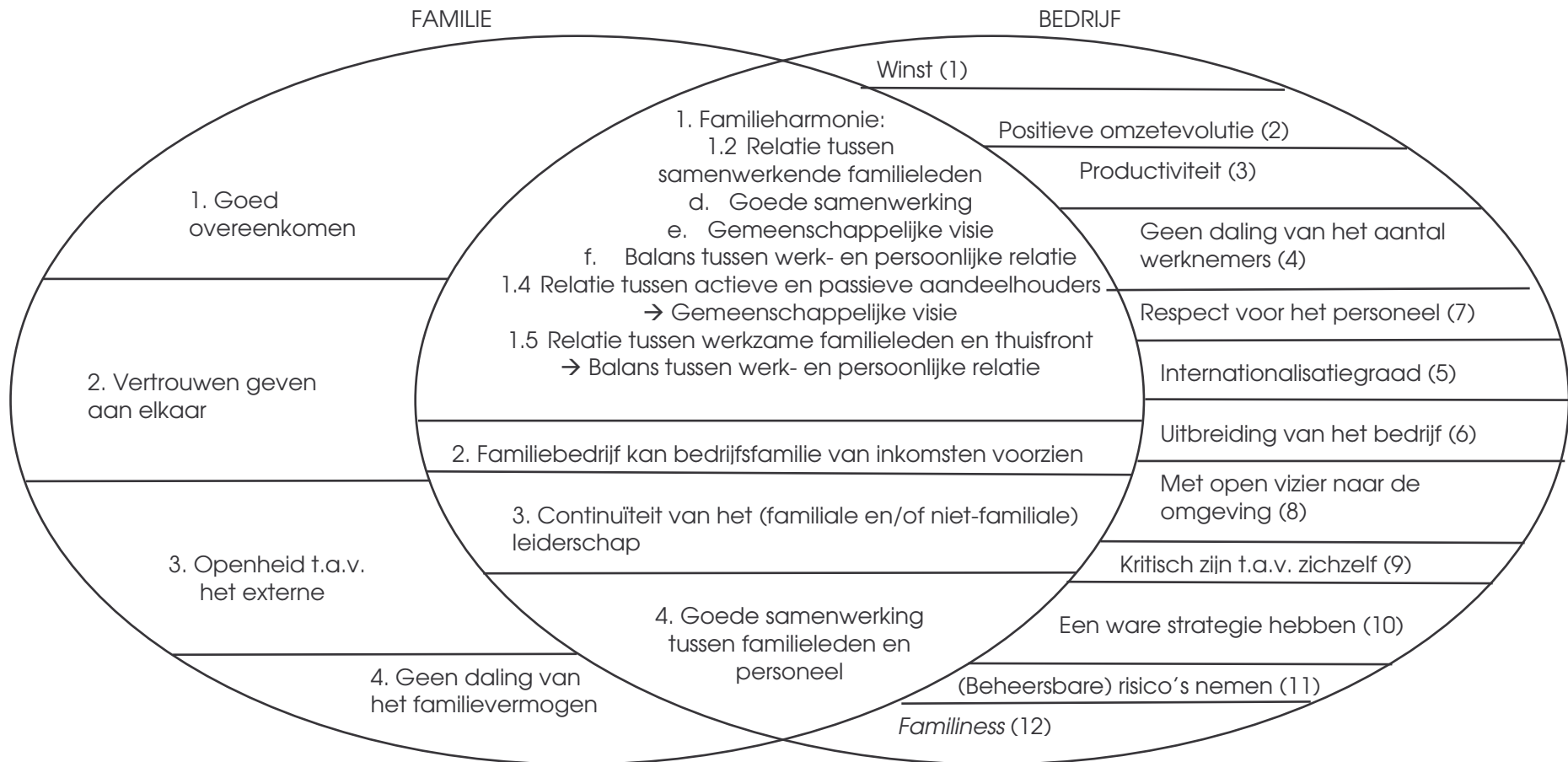
We vonden in de literatuur enkel kwantitatieve definities van succes in het bedrijf. In de praktijkgevallen kwam een aantal van die definities terug, maar we gaven ook verschillende kwalitatieve invullingen van succes in het familiebedrijf.

De literatuur over succes in de bedrijfsfamilie is schaars. We observeren in de praktijkgevallen andere definities, waaronder één van kwantitatieve aard.

De definities in de literatuur van succes in de doorsnede van de familie en het bedrijf konden we ook deels terugvinden in en aanvullen met andere definities in de praktijkgevallen.

Succes in het bedrijf, in de familie en in de doorsnede van familie en bedrijf bestaat uit verschillende elementen. In Figuur 1 geven we een overzicht van al de elementen die de praktijkgevallen vermeldden.

Figuur 1: Succes in het bedrijf, in de familie en in de doorsnede van de familie en het bedrijf volgens onze praktijkgevallen



2. Dynamiek van succes in de bedrijfsfamilie en in het familiebedrijf

In dit hoofdstuk onderzoeken we de dynamiek van bedrijfs- en familiesucces. Met 'dynamiek' bedoelen we blijvend succes, achteruitgang en herstel van succes. We zullen bestuderen wat een achteruitgang van succes of een zogenaamde 'breuk' betekent. Vervolgens komen breuken als dynamisch proces aan bod. Nadien bespreken we de mogelijke oorzaken van breuken volgens de literatuur. In de vierde sectie komt de dynamiek van succes in onze praktijkgevallen aan bod. We bekijken hoe breuken in het succes ontstaan, wat de gevolgen ervan zijn, welke acties ondernomen worden om ze te herstellen en te voorkomen. We eindigen met een besluit.

2.1 Wat zijn breuken?

Om aan te tonen wat een achteruitgang van succes of een breuk inhoudt, starten we met de matrix van Sharma (2004). Die matrix geeft vier variaties van succes weer (zie Figuur 2). In cel I – Warme harten/Diepe zakken – bevinden zich de succesvolle bedrijven en families. Ideaal is wanneer familiebedrijven voor een langere periode in die situatie verkeren. Zij presteren dan immers goed in het bedrijf en in de familie. In cel II – Gebroken harten/Diepe zakken – kennen de bedrijven succes, maar zijn er spanningen in de familie. Die familiebedrijven moeten via het herstel van de familierelaties zien te verhuizen naar cel I. In cel III – Warme harten/Lege zakken – zijn de familiale relaties sterk, maar presteert het bedrijf ondermaats. In cel IV – Gebroken harten/Lege zakken – zijn het bedrijf, noch de familie succesvol.

Figuur 2: Succes in familiebedrijven

		FAMILIEDIMENSIE	
		Positief	Negatief
BEDRIJFSDIMENSIE	Positief	I Warme harten Diepe zakken	II Gebroken harten Diepe zakken
	Negatief	III Warme harten Lege zakken	IV Gebroken harten Lege zakken

Bron: Sharma, 2004.

In de matrix van Sharma doet er zich een breuk voor, wanneer het succes van het bedrijf en/of van de familie van positief naar negatief gaat. In praktijkgeval 6 (zie punt 2.4.7) doet er zich bijvoorbeeld een breuk voor in het bedrijf aan het einde van de jaren '20. De bedrijfsresultaten werden minder goed ten gevolge van de Wereldcrisis en van technologische en marktveranderingen. Het familiebedrijf bevond zich eerst in cel I en verschoof naar cel III.

Voor succesfactoren uit de doorsnede van de familie en het bedrijf merken we op dat een breuk niet altijd in beide domeinen hoeft voor te komen. Het succes kan ook in één van beide domeinen verminderen. We illustreren dit aan de hand van praktijkgeval 3 (zie punt 2.4.4). Daar deed zich een breuk voor in het succes ten gevolge van de intrede van de dochter in het familiebedrijf. Zij nam er samen met haar vader de leiding waar. Vader en dochter hebben echter een verschillende managementstijl, waardoor hun samenwerking aanvankelijk niet goed verliep. De goede samenwerking tussen werkzame familieleden is één van de betekenissen van succes in de doorsnede van de familie en het bedrijf. Wanneer die samenwerking niet goed verloopt, kan dat een vermindering van het succes veroorzaken in de familie en/of in het bedrijf. In dit geval was er enkel

een gevolg voor het succes in de familie. De familiale relatie tussen de vader en dochter leed onder de moeilijke samenwerking. De moeilijke samenwerking had echter geen gevolgen voor het bedrijfssucces. Er deed zich dus enkel een breuk in de familie voor.

Verder is er een 'afruil' mogelijk. Een herstel in het ene gebied kan dan niet verhinderen dat er een breuk in het andere gebied ontstaat. Een afruil deed zich voor in praktijkgeval 7 (zie punt 2.4.8). Daar werd ten gevolge van slechte bedrijfsresultaten een deel van het familievermogen in het bedrijf geïnvesteerd. Daardoor verbeterden de bedrijfsresultaten opnieuw, wat een herstel van het bedrijfssucces inhield. De afname van het familievermogen was echter een breuk in het familiesucces.

De matrix van Sharma in Figuur 2 toont duidelijk aan dat wanneer het goed (slecht) gaat in het bedrijf, het niet noodzakelijkerwijs goed (slecht) gaat in de familie, zoals gemakshalve vaak gesteld wordt. Bij een succesvol bedrijf hoort dus niet noodzakelijk een succesvolle familie. Denken we maar aan McCain, dat sinds 1957 diepvriesproducten produceert (Woloschuk, 1995). Harrison en Wallace McCain richtten het familiebedrijf op met de hulp van hun broers Andrew en Robert. Het private Canadese bedrijf is al bijna een halve eeuw heel succesvol. Het telt 20 000 werknemers en heeft een jaarlijkse omzet van 4,2 miljard euro (Van Den Broek, 8 oktober 2005). Daarenboven blijft het bedrijf internationaal groeien. In de familie gaat het echter niet goed. Gedurende 20 jaar stonden Harrison en Wallace als co-CEO's aan het hoofd van McCain (Luciw, 19 maart 2004). Zij konden het steeds ontzettend goed met elkaar vinden. *'Harrison en ik waren niet alleen partners doordat we dezelfde titel van algemeen directeur hadden. We waren veel meer dan dat. We trokken samen ten strijde op de mijnevelen die binnen onze markt en ons bedrijf lagen, bijna als spirituele partners'*, aldus Wallace over de relatie met

zijn broer. In het begin van de jaren '90 kregen de broers evenwel ruzie over wie hen moest opvolgen (Colyer, Flaherty en Kouwenhoven, oktober 1999). Wallace wilde de leiding overdragen aan één van zijn zonen, Michael. Harrison daarentegen gaf de voorkeur aan het benoemen van een externe. Hun geschil leidde tot een rechtszaak. Harrison kreeg gelijk van de rechtbank en Wallace werd in 1993 uit zijn functie van *co-CEO* ontzet. Ook zijn twee zonen, Michael en Scott, die een directiefunctie vervulden, dienden het bedrijf te verlaten. De leiding van McCain werd sindsdien volledig opgenomen door Harrison. Hij ging in december 2002 op pensioen (Luciw, 19 maart 2004).

Een ander voorbeeld vinden we in buurland Nederland, meer bepaald bij de bedrijfsfamilie Hofstede. Wanneer Paul Hofstede na zijn studies in 1989 in het buitenland wilde gaan werken, werd zijn vader ernstig ziek (Lucassen, 12 oktober 2005). Zijn vader was de stichter van het Nederlandse familiebedrijf dat handelt in meubels. Hij vroeg aan Paul of die de leiding wilde overnemen. Paul nam het voorstel aan en legde zich toe op de groei van het familiebedrijf. Hij werkte samen met nieuwe ontwerpers en versterkte het managementteam. Pauls vader genas en kwam in 1990 terug in het bedrijf werken. Hoewel zijn zoon nu de leiding had, wilde vader Hofstede opnieuw de touwtjes in handen nemen. Hij bemoeide zich met de plannen van zijn zoon en veranderde ze naar zijn eigen wensen. De vader kon moeilijk samenwerken met zijn zoon en met de externe managers. Het bedrijf was heel succesvol, maar vader en zoon groeiden steeds verder uit elkaar. Ze konden niet met elkaar praten. Uiteindelijk werd het familiebedrijf in 2000 door middel van een *management buy-out* verkocht.

Bij een succesvolle bedrijfsfamilie hoort evenmin altijd een succesvol familiebedrijf. Zo komen de leden van de familie Ford heel goed

overeen. *'De trouw van de familie aan het bedrijf is uitermate diep geworteld. Die trouw reikt verder dan traditie'*, zegt Philip Caldwell, die in 1979 Henry Ford II opvolgde (Truby en Vlastic, 2 juni 2003). Bill Ford Jr., lid van de vierde generatie, stelt: *'Wij zijn allemaal heel erg trots op het bedrijf. Onze trots is de lijm die ons samenhoudt'* (Truby en Vlastic, 2 juni 2003). De familie Ford is fier op haar geschiedenis, ondanks de minder goede prestaties van het bedrijf. De jaren '90 waren topjaren voor het bedrijf (Poosen, 25 oktober 2003). De verkopen van Ford lagen hoger dan die van de concurrenten. In 2000 liep het fout. Een van de oorzaken was een verkeerde keuze van banden. Die ontploften tijdens het rijden, waardoor er een aantal dodelijke ongevallen gebeurden met terreinwagens van Ford. De reputatie van het familiebedrijf leed daardoor veel schade. Daarenboven blijven Ford, Daimler Chrysler en General Motors, in tegenstelling tot niet-Amerikaanse autoproducenten, wagens aanbieden die de consumenten minder aanspreken. De Amerikaanse merken moeten inboeten voor de Japanse, die stilaan de nummer één worden in de automarkt. Ford speelt niet soepel genoeg in op de markt. De gevolgen daarvan zijn duidelijk. Het bedrijf moet snoeien in de kosten (Verschueren, 10 augustus 2005). Dat leidde al tot een inkrimping van het personeelsbestand. Ford kampte in het derde kwartaal van 2005 met een nettoverlies van 236 miljoen euro en kondigt verscheidene fabriekssluitingen aan (Dereymaeker, 21 oktober 2005).

2.2 Breuken als deel van een dynamisch proces: het successtelsel

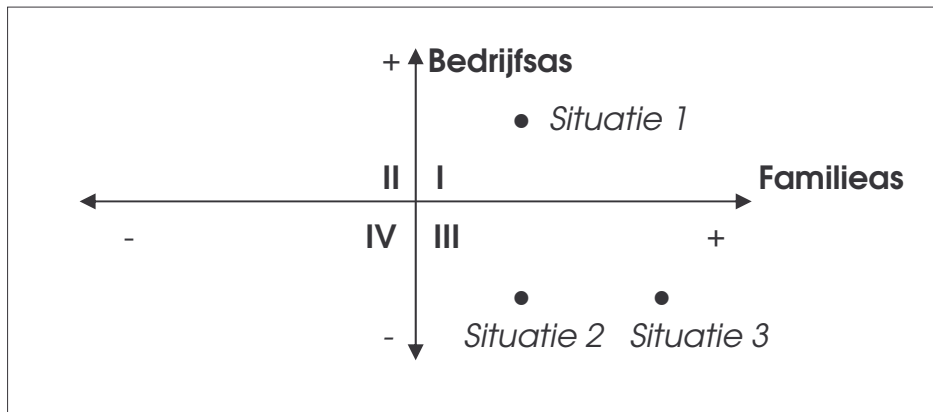
De matrix van Sharma (2004) laat ons toe een momentopname te geven van het succes in de familie en in het bedrijf. Wanneer er zich een breuk voordoet, dan is dat echter geen statisch gegeven. Een breuk kan bijvoorbeeld een andere breuk veroorzaken. Het gaat met

andere woorden om een dynamisch proces. Daarenboven laat de matrix ons niet toe om het verloop van het bedrijfs- en familiesucces doorheen de tijd weer te geven.

Om de dynamiek van breuken weer te geven, maken we gebruik van een succes-assenstelsel. Een breuk in het succes-assenstelsel doet zich voor wanneer het succes van positief naar negatief gaat. Wanneer het succes van negatief naar positief gaat, spreken we van herstel. Verder kunnen er verschuivingen binnen eenzelfde dimensie voorkomen. Dat wil zeggen dat er gradaties van succes zijn. Een verschuiving binnen dezelfde dimensie noemen we een verslechtering bij afnemend succes en een verbetering bij toenemend succes.

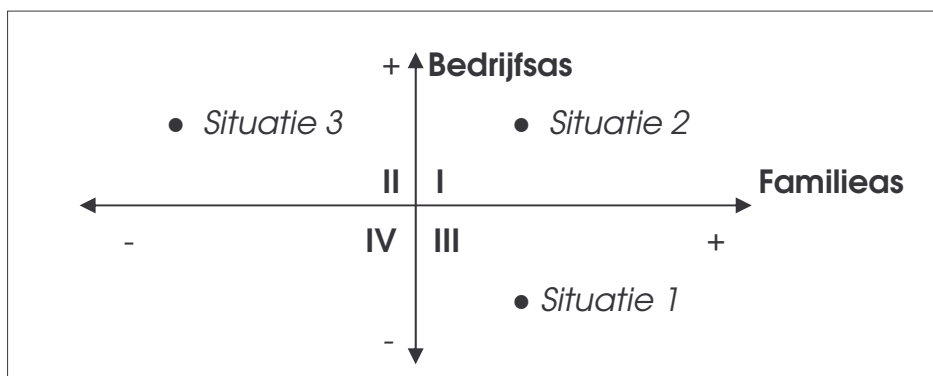
We illustreren de dynamiek van succes met twee voorbeelden. Het familiebedrijf in praktijkgeval 3 (zie punt 2.4.4) bevond zich in het eerste kwadrant: een succesvol bedrijf en een succesvolle familie. We duiden dat in Figuur 3 aan met Situatie 1. Door grootschalige fraude van een personeelslid liep het bedrijf zware averij op. Er deed zich dus een ernstige breuk voor in het bedrijf (en het bedrijf verschoof naar de negatieve zijde van de bedrijfsas), zie Situatie 2 in Figuur 3. De interne criminaliteit had echter ook een effect op de familie. De leidinggevende familieleden haalden de banden nauwer aan (verschuiving naar rechts op de familieas of een verbetering). Het familiebedrijf kwam terecht in Situatie 3 in de figuur. In praktijkgeval 3 leidde een breuk in het bedrijf tot een verbetering in de familie.

Figuur 3: Voorbeeld 1 van de dynamiek van succes in het succes-
assenstelsel



In praktijkgeval 7 (zie punt 2.4.8) waren de bedrijfsresultaten slecht (zie Situatie 1 in Figuur 4) ten gevolge van de leiderschapstijl van de familiale leidinggevende. Zijn beslissingen gebeurden niet planmatig en waren niet gebaseerd op financiële gegevens. Daardoor werd er meer geïnvesteerd dan het bedrijf financieel aankon. Om het bedrijf te redden, investeerde de familiale leidinggevende eigen middelen in het bedrijf. Daardoor kon het bedrijf gered worden en verbeterden de bedrijfsresultaten. Er deed zich een herstel in het bedrijf voor (zie Situatie 2 in Figuur 4). De investering van eigen middelen in het bedrijf leidde echter tot een breuk in de familie (zie Situatie 3 in Figuur 4). Het familievermogen nam hierdoor immers af.

Figuur 4: Voorbeeld 2 van de dynamiek van succes in het succes-
assenstelsel



2.3 Oorzaken van breuken volgens de literatuur

In de wetenschappelijke en vulgariserende literatuur vinden we verschillende oorzaken van breuken terug. Aronoff en Ward (2005) geven zes krachten die tegen de duurzaamheid van familiebedrijven kunnen inwerken. Ten eerste kan geërfde rijkdom (of geërfd vermogen) ondernemerschap in de kiem smoren. Wanneer zekerheid en overvloed te gemakkelijk bekomen worden, kan de werkethiek verminderen. Succes vraagt opoffering. Dat is moeilijk in een oase van rijkdom. Een tweede oorzaak van breuken is het halsstarrig vasthouden aan een succesformule uit het verleden. De kans is groot dat die in de loop der jaren dient aangepast te worden. Ten derde leidt een allesoverheersende aandacht voor het bedrijf tot een onderontwikkeling van de familie. Indien de bedrijfsleider geen tijd vrijmaakt om met zijn familie te praten, kan de familie geen communicatieve vaardigheden ontwikkelen. De familie leert niet hoe ze moet omgaan met problemen en hoe ze die moet uitpraten. Ten vierde kan een breuk ontstaan wanneer de financiële groei van het bedrijf de familiale groei niet kan bijbenen. Families kennen vaak een exponentiële groei. Zij hopen dat het familiebedrijf hen kan voorzien van blijvende en groeiende rijkdom. Voor menig familiebedrijf is dat evenwel een onmogelijke opdracht. Een vijfde oorzaak van breuken kan een gebrek aan respect zijn vanwege de familie voor professioneel management. Indien familieleden geen opleiding kregen over management, begrijpen ze misschien niet goed welke last een manager moet torsen. Dat kan met zich meebrengen dat ze soms mensen met onvoldoende voorbereiding de functie van manager laten bekleden, goede managers onvoldoende belonen of er niet in slagen bekwame managers aan te werven. Ten zesde kunnen er zich volgens Aronoff en Ward breuken voordoen, wanneer het familiebedrijf een arena wordt om familieconflicten uit te vechten.

Miller en Le Breton-Miller (2005) vonden ook oorzaken van breuken in hun onderzoek naar succesvolle familiebedrijven. In de specifieke aanpak van die bedrijven zijn vier drijvende prioriteiten, de zogenaamde vier C's, terug te vinden. Elke prioriteit wordt gekenmerkt door een aantal principes en werkwijzen. Die vier C's zijn:

- *Command* of leiding: het geven van vrijheid aan mensen om beslissingen te nemen.
- *Continuity* of duurzaamheid: het nastreven van een duurzame bedrijfsmissie.
- *Community* of gemeenschap: het streven naar een samenhangende cultuur met plichtsbewuste en gemotiveerde mensen.
- *Connection* of samenhang: het zorgen voor de ontwikkeling van duurzame win-winrelaties met externe partijen die de langetermijndoelstellingen van het familiebedrijf ondersteunen.

In succesvolle familiebedrijven worden die prioriteiten verenigd in een strategie. De onderzoekers maken de vergelijking met de noten van een melodie. Net zoals een andere combinatie van noten een andere melodie geeft, leidt een andere combinatie van prioriteiten tot een verschillende strategie. Er bestaat met andere woorden geen unieke succesformule die geldig is voor alle familiebedrijven. Welke prioriteiten het belangrijkste zijn, is afhankelijk van de vereiste strategie en de competenties van het bedrijf. Miller en Le Breton-Miller vonden een aantal 'populaire melodieën'. Ze onderscheiden *Brand Building* (het opbouwen van een sterk merk), *Craftsmanship* (vakmanschap),

Superior Operations (superieure operaties), *Innovation* (innovatie) en *Deal Making* (het maken van deals):

- *Brand Builders* creëren van zichzelf en van hun producten een beeld dat cliënten ertoe aanzet om bij hen te kopen. Het zijn meesters in het scheppen van imago.
- *Vakmanschap* wordt gekenmerkt door het streven naar een uitzonderlijke kwaliteit. Bedrijfsfamilies die vakmanschap in hun vaandel schrijven, zien het leveren van kwaliteit als onderdeel van hun waarden. Daaraan mag niet getornd worden.
- Bedrijven die *superieure operaties* nastreven, werken zeer efficiënt en maken daartoe gebruik van standaardprocedures en automatisering. Zij passen onorthodoxe ondernemingsmodellen toe.
- *Innovators* nemen risico's, voeren grote en ambitieuze projecten uit en verleggen voortdurend de grenzen van hun discipline. Ze moeten heel wat opofferen.
- *Het maken van deals* veronderstelt een zeer grondige voorbereiding, en het gebruik en onderhoud van een uitgebreid netwerk.

Het verkeerd hanteren van de vier C's kan het succes van familiebedrijven bedreigen. De fouten kunnen onderverdeeld worden in drie types. Een eerste type doet zich voor wanneer er gevaarlijk veel aandacht besteed wordt aan bepaalde elementen van een hoofdprioriteit. Zo kan een extreem streven naar continuïteit, onder de vorm van obsessief conservatisme, leiden tot stagnatie. Een tweede

type fout is het afzwakken van bepaalde elementen van een belangrijke prioriteit. Het bedrijf verliest dan zijn kracht. De duurzaamheid kan bijvoorbeeld in het gedrang komen, wanneer het bedrijf zijn langetermijnvisie opoffert voor het maken van winst op korte termijn. Een derde type fout vindt plaats wanneer bepaalde hoofdprioriteiten in extreme mate nagestreefd worden. Daardoor worden aanvullende prioriteiten verwaarloosd. Fouten van het eerste en derde type komen vaak samen voor.

Olson en anderen (2003) stellen dat de familie en het bedrijf met elkaar concurreren voor de tijd, de energie en de financiële middelen van de familieleden. Die concurrentie tussen de familie en het bedrijf kan leiden tot spanningen die enkel de kortetermijndoelstellingen dienen. Dan kan het voortbestaan van het familiebedrijf op lange termijn in gevaar komen. In tegenstelling tot de veronderstellingen van managementtheorieën is het effect van de familie op het bedrijf aanzienlijk. Indien de spanningen binnen de familie verminderen, heeft dit een stijging van de bedrijfsinkomsten tot gevolg. De onderzoekers stellen zelfs dat de familie een grotere invloed heeft op het bedrijf dan het bedrijf op de familie. Uiteraard heeft het bedrijf ook een invloed op de familie. Zo hebben kasstroomproblemen van het bedrijf een negatieve impact op de goede functionering van de familie.

De situering van een bedrijf in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest kan volgens wetenschappelijk onderzoek aanleiding zijn tot breuken (Bertrand, Decker, Van Rechem onder leiding van Thys, 2003). De studie besluit dat 8,8 % van de industriële ondernemingen de intentie heeft om het Brussels Hoofdstedelijk Gewest te verlaten, ondermeer wegens te hoge belastingen. De hoge belastingen beïnvloeden de

bedrijfsresultaten en dus het bedrijfssucces¹⁵ in negatieve zin. Volgens een studie van Fedis (2005), de Belgische Federatie van Distributieondernemingen, zijn de lokale Brusselse belastingen met 23 % toegenomen tussen 2001 en 2003. De belasting op handelsoppervlakte steeg in diezelfde periode met 173 % en tussen 2000 en 2004 inden meer en meer Brusselse gemeenten een belasting op parkeerplaatsen. De 4 belangrijkste belastingen voor handelaars¹⁶ werden in Brussel met 40 % verhoogd tussen 2001 en 2005 (Fedis, 6 september 2006).

Een econometrische studie (Baudewyns, Bayenet, Plasman en Van den Steen, 2005) stelt echter dat de plaatselijke belastingen geen significante invloed hebben op de (her)lokalisatie van de ondernemingen. De onderzoekers noteren wel dat de belastingdruk tussen de verschillende Brusselse gemeenten sterk kan verschillen. Sommige gemeenten innen ook belastingen die andere gemeenten niet heffen (bijvoorbeeld de belasting op verlichte uithangborden). Daarnaast stellen ze vast dat de fiscale druk in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest veel hoger is dan in de Brusselse rand. Het vastgoedkantoor CB Richard Ellis (22 februari 2006) bevestigt die bevinding met cijfers van de kantoorgerelateerde belastingen¹⁷ per gemeente. We tonen enkele kerncijfers in Tabel 5. De belasting in de Brusselse rand ligt opmerkelijk lager.

¹⁵ We zagen in punt 1.1.2 dat 'Goede bedrijfsresultaten' één van de definities is van een succesvol familiebedrijf.

¹⁶ De onroerende voorheffing, de folderbelasting, de belasting op handelsoppervlakte en de belasting op drijfkracht.

¹⁷ De onroerende voorheffing, de regionale belasting voor eigenaars, de belasting op kantooroppervlakte, de gemeentelijke belastingen op IT en de gemeentelijke belasting op parkeerplaatsen.

Tabel 5: De gemiddelde kantoorgerelateerde belasting voor Brussel centrum, Elsene en Zaventem (€/m²)

Brussel centrum	40,71
Elsene	57,77
Zaventem	6,09

Bron: CB Richard Ellis, 2006.

Ook het Huis van de Brusselse Ondernemingen (mei 2004), gevormd door de Kamer van Koophandel en Nijverheid van Brussel (KHNB) en het Verbond van Ondernemingen te Brussel (VOB), stelt dat de gemeentebelastingen te hoog zijn. Net als Unizo (april 2004) en Agoria (Michel, 10 oktober 2005) melden zij aanzienlijke verschillen inzake belastingen tussen de gemeenten onderling en tussen het gewest en de Brusselse rand. De Brusselse ondernemingsorganisaties (10 juni 2004), bestaande uit het VOB, de KHNB, Unizo Brussel (de Brusselse tak van de UNIZO) en het vroegere VEV-Comité Brussel (nu Voka-Comité Brussel), geven aan dat de Brusselse fiscale druk uitgebreid is. Dat betekent dat bestaande belastingen een ruimere toepassing kregen of dat nieuwe belastingen werden ingevoerd. Daarnaast verhoogde de fiscale druk. Verder wijzen de Brusselse ondernemingsorganisaties op de grote tegenstelling tussen de gewestelijke strategische visie en het gemeentelijke fiscale beleid. Ze verduidelijken dat met het voorbeeld van de gemeentelijke belasting op beeldschermen, die sterk ingaat tegen de gewestelijke doelstelling om de kenniseconomie te stimuleren via investeringen in ICT.

Uit Baudewyns en anderen (2005) halen we nog 2 (mogelijke) oorzaken van breuken bij bedrijven in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest. Ten eerste speelt hun specifieke ligging een rol. Hoe verder ze van de luchthaven en van belangrijke verkeersaders verwijderd liggen, hoe groter de kans dat het bedrijf zich genoodzaakt ziet om te verhuizen

(herlokalisatie). Ten tweede leidt een hogere huurkost tot een grotere herlokalisatiekans. De huurkost beïnvloedt ook rechtstreeks de bedrijfsresultaten en dus het bedrijfssucces. Het Huis van de Brusselse Ondernemingen (oktober 2004) bevestigt deze bevinding en CB Richard Ellis (22 februari 2006) illustreert ze met cijfers (zie Tabel 6).

Tabel 6: De gemiddelde huurprijzen voor Leopoldwijk, het gebied buiten de grote Brusselse ring en de Brusselse rand (€/m²)

Leopoldwijk	200
Gebied buiten grote Brusselse ring	170
Brusselse rand	130

Bron: CB Richard Ellis, 2006.

Het Huis van de Brusselse Ondernemingen (mei 2004) haalt aan dat de administratieve procedures veel te ingewikkeld zijn en dat de complexiteit en veelheid aan wetten en regels aanleiding kunnen zijn tot juridische onzekerheid.

2.4 Dynamiek van succes in onze praktijkgevallen

We onderzoeken hierna de dynamiek van succes verder aan de hand van praktijkgevallen. Per praktijkgeval wordt overlopen welke richtingen het bedrijfs- en familiesucces uitging. De gebeurtenissen worden in kaart gebracht aan de hand van een stroomschema. We geven steeds aan of de breuk, de verslechtering, het herstel of de verbetering zich in de familie (F) of in het bedrijf (B) voordeden. Een succes-assenstelsel geeft een overzicht van de veranderingen van het bedrijfs- en familiesucces. In een tabel sommen we telkens de volgende zaken op: hoe het familiebedrijf breuken herstelde of zorgde voor verbeteringen. In de tabel wordt ook aangegeven over welke succesdefinitie het gaat en onder welke noemer de definitie valt:

succes in het bedrijf, in de familie of in de doorsnede van familie en bedrijf. In de tweede kolom geven we de oorzaak van de breuk in het succes. Indien mogelijk, geven we aan of de oorzaak familie-, bedrijfs-, familie- en bedrijfsgebonden of extern is. De eerste kolom geeft aan hoe de breuk in het succes hersteld wordt of hoe een verbetering kan plaatsvinden.

Daarnaast komt aan bod hoe breuken voorkomen worden in de praktijkgevallen. De familiebedrijven kunnen zelf acties ondernemen om breuken te voorkomen of er kunnen externe factoren of acties zijn die breuken voorkomen. Het gaat dan niet om acties die de bedrijven zelf ondernemen, maar die bijvoorbeeld door het Brussels Hoofdstedelijk Gewest worden ondernomen. Ook het voorkomen van breuken wordt voorgesteld in tabelvorm, waarbij telkens het volgende wordt aangegeven: over welke succesdefinitie het gaat (derde kolom) en onder welke noemer de definitie valt: succes in het bedrijf, in de familie of in de doorsnede van familie en bedrijf. De tweede kolom toont de oorzaak van de breuk in het succes. Indien mogelijk, geven we aan of de oorzaak familie-, bedrijfs-, familie- en bedrijfsgebonden of extern is. De eerste kolom geeft aan hoe een breuk in het succes voorkomen kan worden.

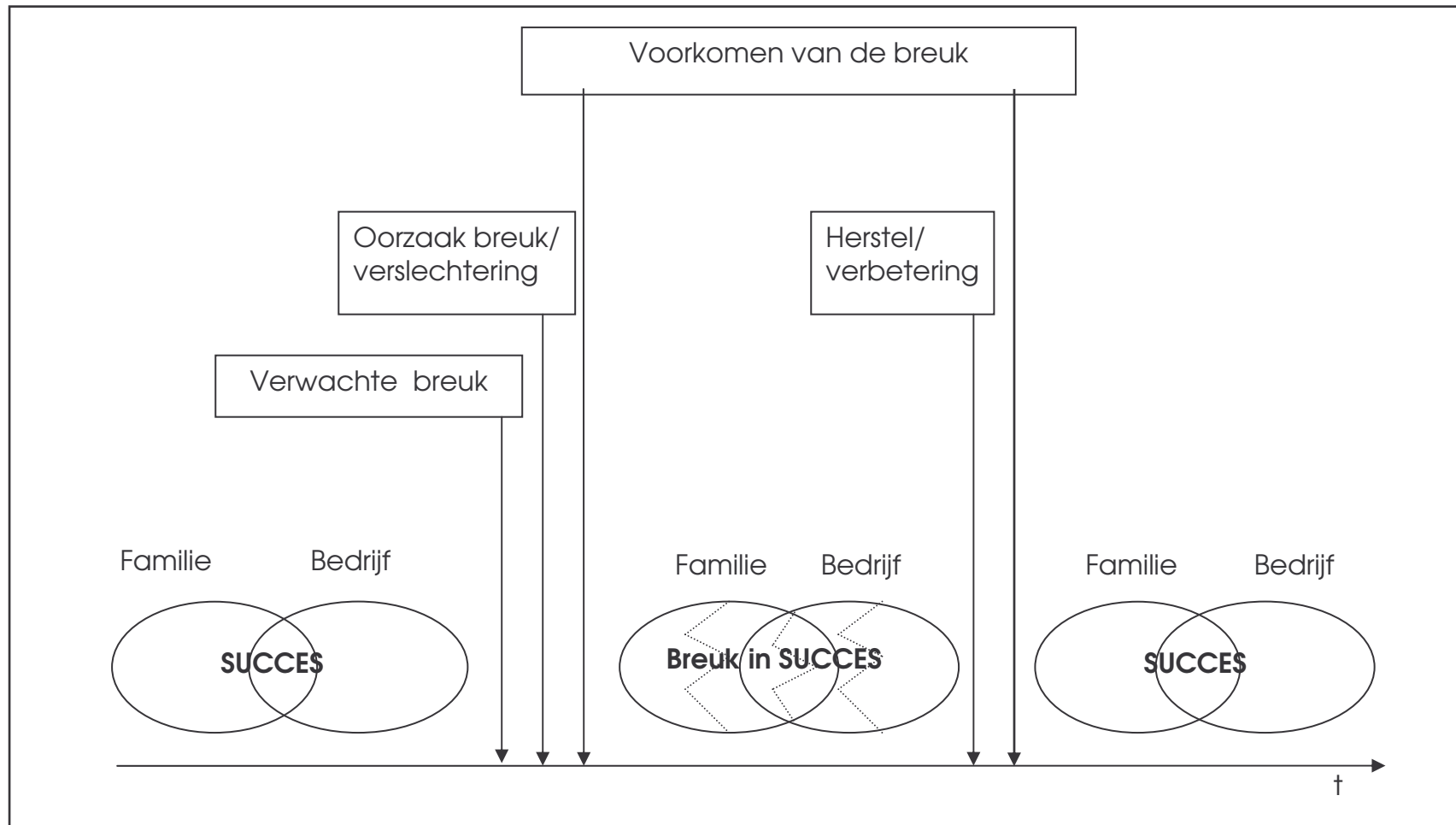
Een aantal familiebedrijven geeft aan welke breuken ze in de (nabije) toekomst verwachten. Het gaat dan om breuken die de bedrijven zelf niet kunnen voorkomen.

In Figuur 5 geven we schematisch weer wat we in de praktijkgevallen onderzoeken. We bekijken of er zich breuken voordeden in het succes, zoals gedefinieerd in hoofdstuk 1. We onderzoeken wat de oorzaken van deze breuken waren, of ze hersteld werden en hoe. Verder bespreken we hoe de bedrijfsfamilies uit de praktijkgevallen of externe

factoren breuken in het succes voorkomen. Ook verbeteringen en verslechtingen van het succes nemen we onder de loep. Ten slotte komen de verwachte breuken aan bod.

Om de draagwijdte van breuken te illustreren, starten we met het voorbeeld van D'leteren. We baseren ons daarvoor op het boek 'D'leteren 1805-2005, 200 jaar geschiedenis' (X, 2005) dat naar aanleiding van het 200-jarige bestaan van het familiebedrijf uitgegeven werd. Daarna passeren de praktijkgevallen de revue. Die brengen we op uitdrukkelijke vraag van de families anoniem.

Figuur 5: Onderzoeksschema voor de praktijkgevallen



2.4.1 D'leteren

We bespreken eerst de oorzaken, de gevolgen en het eventuele herstel van breuken in D'leteren. Vervolgens bekijken we hoe breuken voorkomen werden in dit familiebedrijf.

2.4.1.1 Oorzaken, gevolgen en eventueel herstel van breuken in D'leteren

D'leteren wordt in 1805 opgericht door Jean Joseph D'leteren (Rommelaere, 2005). In die periode heeft de Brusselse wagen- en rijtuigmakerij een zeer goede reputatie. Jean Joseph vestigt zich in de Broekstraat. Hij werkt eerst met één en nadien met vier werklieden aan de bouw van een uitzonderlijk rijtuig. Hij wil dat rijtuig voorstellen op de Algemene Tentoonstelling van Industriële Producten van juli 1830 in Brussel. Zijn ontwerp wordt door de pers met lof onthaald. Eén maand na de tentoonstelling barst echter de Belgische Revolutie uit. Al het werk dat Jean Joseph uitgevoerd heeft, is voor niets geweest. Die tegenslag wordt hem dan ook fataal. Begin 1831 sterft hij en laat hij zijn vrouw en vier kinderen achter. Zijn twee oudste zonen, Guillaume en Alexandre, hadden het beroep van hun vader geleerd en nemen de fakkel over. Zij werken meer dan vijfentwintig jaar samen in het familiebedrijf.

Alexandre D'leteren vertrekt in 1844 voor een jaar naar Parijs om er een cursus te volgen over het ontwerpen van rijtuigen (Rommelaere, 2005). Dankzij die nieuwe vakkennis kunnen de broers voortaan hun productaanbod uitbreiden met rijtuigen volgens de Franse mode. Het wordt een professioneel succes.

België wordt in 1830 onafhankelijk onder leiding van Leopold I (Rommelaere, 2005). De protectionistische maatregelen van de buurlanden Frankrijk en Nederland, het instorten van de vlas- en katoennijverheid en van de metaal- en steenkoolindustrie, alsook de landbouw die verlieslatend is, maken het voor het prille België niet makkelijk. Daarnaast breken tussen 1845 en 1848 hongersnood en tyfusedemieën uit. Door grote werken van openbaar nut uit te voeren, roept de regering de neerwaartse spiraal een halt toe. Het aantal kanalen en spoorweglijnen neemt snel toe en zorgt ervoor dat de handel herstelt. De snelle expansie van de industrie tussen 1850 en 1860 maakt dat België tot één van de economische grootmachten behoort. Van die positieve evolutie kan ook de Belgische rijtuigmakerij gebruik maken, die opnieuw kan concurreren met de Franse en Engelse rijtuigmakers.

Beide broers stichten een gezin en de woning in de Broekstraat wordt te klein (Rommelaere, 2005). Daarom verhuist Alexandre in 1856 met zijn kroost naar een nabijgelegen woning in de Nieuwstraat, waar een atelier wordt gebouwd. Alexandre breidt zijn vakkennis steeds verder uit, wat de reputatie van de ateliers verstevigt en ervoor zorgt dat de rijtuigen niet enkel in Brussel maar in heel België verkocht worden. Dankzij het buitenlandse beleid van Leopold II vanaf 1865 kunnen Belgische ondernemers zich wereldwijd vestigen, zo ook de Belgische rijtuigmakers (Rommelaere, 2005). In 1878 nemen de broers Alfred en Emile de leiding van het bedrijf over van hun vader, Alexandre. Zij kunnen profiteren van dat positieve ondernemersklimaat. Ze werken onder de naam 'D'leteren Frères'.

Bij de eeuwwisseling moeten paarden steeds meer plaats ruimen voor automobielen (Rommelaere, 2005). De broers produceren naast koetsen nu ook motorvoertuigen. Doordat de gebouwen te klein

worden om alle bestellingen uit te voeren, worden in 1906 nieuwe ateliers gebouwd in de Maliestraat, op anderhalve kilometer van de oude werkplaats. In die periode komen Lucien en Albert, de zonen van Alfred, aan de leiding van het bedrijf. Ze produceren het koetswerk voor luxewagens. Een groot deel daarvan wordt geëxporteerd (Kupélian en Kupélian, 2005). De productie van koetsen neemt geleidelijk aan af, om helemaal te verdwijnen tijdens de Eerste Wereldoorlog (Rommelaere, 2005).

De Eerste Wereldoorlog brengt niet alleen een einde aan de productie van paardenrijtuigen, maar ook aan de opgebouwde welvaart (Kupélian en Kupélian, 2005). De ateliers van de broers D'leteren worden bezet door de Duitsers en de activiteiten moeten stopgezet worden. Lucien wendt zijn kennis aan in het leger, waar hij de leiding krijgt van het arsenaal voor autoconstructie. Na de oorlog, in 1919, worden de gebouwen hersteld en richt Lucien een naamloze vennootschap op, samen met zijn oom Emile. Vanaf nu werken ze onder de naam 'Anciens Etablissements D'leteren Frères. Carrosserie de Grand Luxe s.a.'. Luciens broer, Albert, richt een eigen bedrijf op dat koetswerk bouwt tot na de Tweede Wereldoorlog. In 1922 overlijdt Emile en staat Lucien alleen aan de leiding van het bedrijf.

Samen met de wereldcrisis in 1929-1930, verbant de industriële carrosserie in staal de ambachtelijke productie van koetswerk (Kupélian en Kupélian, 2005). De ambachtelijke productietechnieken moeten plaats ruimen voor een montageband en voor gerobotiseerde infrastructuur. D'leteren deelt in de klappen van de crisis en moet haar personeelsbestand met 60 % verminderen. De winst halveert ten opzichte van het vorige jaar. Om het bedrijf te redden, besluit Lucien om de activiteiten te diversifiëren. Vanaf 1931 laat D'leteren de

koetswerkproductie op maat vallen. Het bedrijf voert nu Amerikaanse wagens in, zoals Studebaker, en monteert ze (Oleffe, 2005).

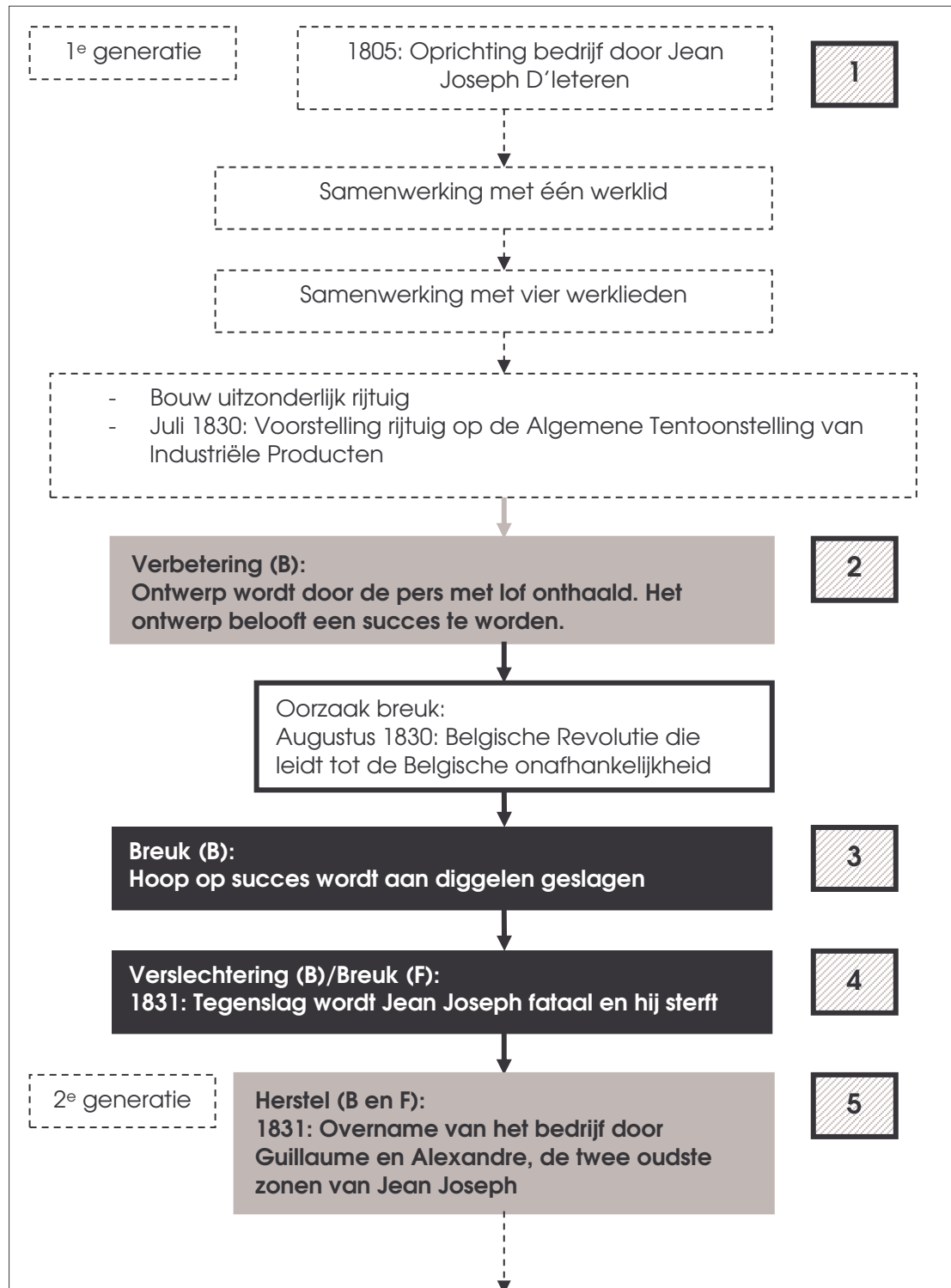
In 1935 treedt Pierre, de zoon van Lucien, toe tot het bedrijf (Oleffe, 2005). Hij wil het bedrijf snel doen groeien. In 1948 wordt D'leteren vertegenwoordiger van Volkswagen. De fabrieken worden uitgebreid en er wordt een zeer performant productie-apparaat uitgebouwd. Vanaf begin jaren '70 worden die fabrieken geleidelijk overgedragen aan de Volkswagen-groep. Niet alleen de productie maar ook de commerciële afdeling wordt uitgebreid, met de opening van agentschappen in België en in Congo. De activiteiten van het familiebedrijf worden eveneens verder uitgebreid met verhuur, financiering en verzekeringen van wagens.

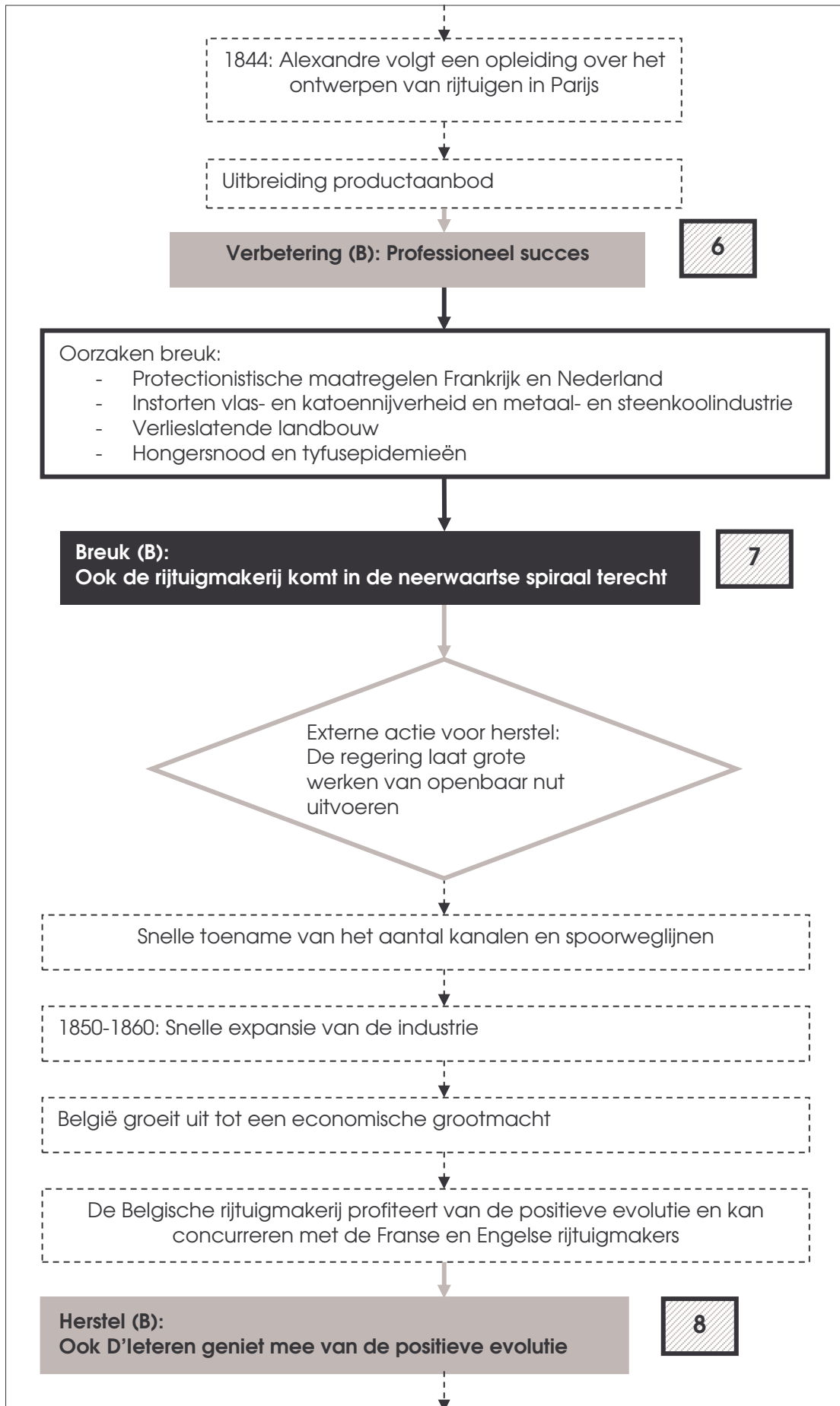
De jaren '60 zijn een moeilijke periode voor D'leteren wegens de slechter wordende situatie in Congo, het verdwijnen van Studebaker en enkele mislukte diversificatiepogingen. Toch blijft het bedrijf zich gedurende de jaren '60 en '70 ontwikkelen. Het bedrijf wordt uitgerust met ultramoderne beheersinstrumenten en geniet een zeer goede reputatie.

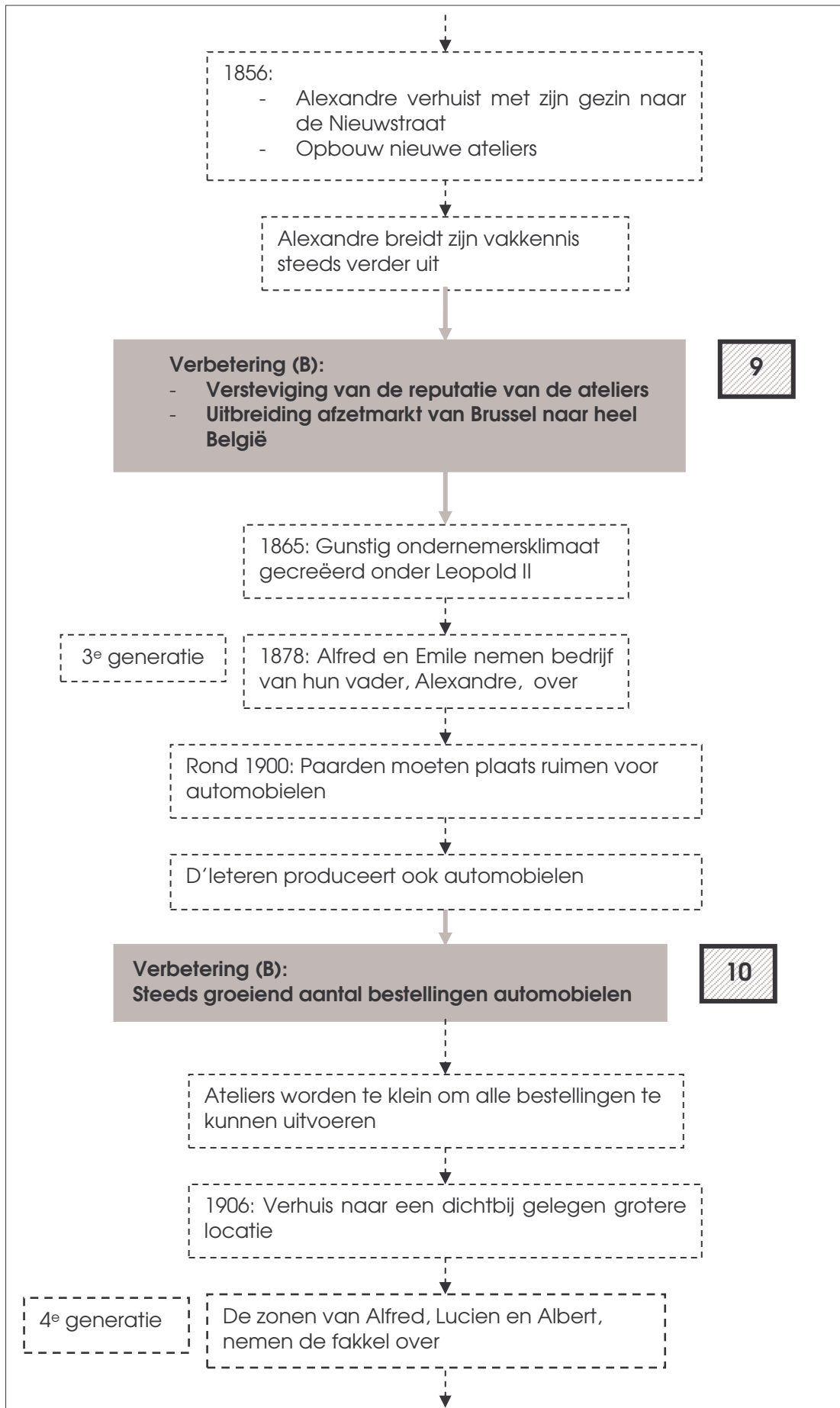
In 1975 sterft Pierre onverwachts en neemt zijn zoon, Roland, de leiding op zich. Hij was reeds goed voorbereid op zijn taak in het bedrijf. Ook hij wil de familiezaak verder uitbreiden. In 1987 participeert D'leteren in Avis Europe. In 1999 neemt het bedrijf deel in Belron, actief in de markt van de voertuigbeglazing. Het familiebedrijf groeit in een periode van 20 jaar uit van invoerder van auto's tot een groep actief in de hele wereld, die sterk de nadruk legt op de dienstverlening aan de automobilist.

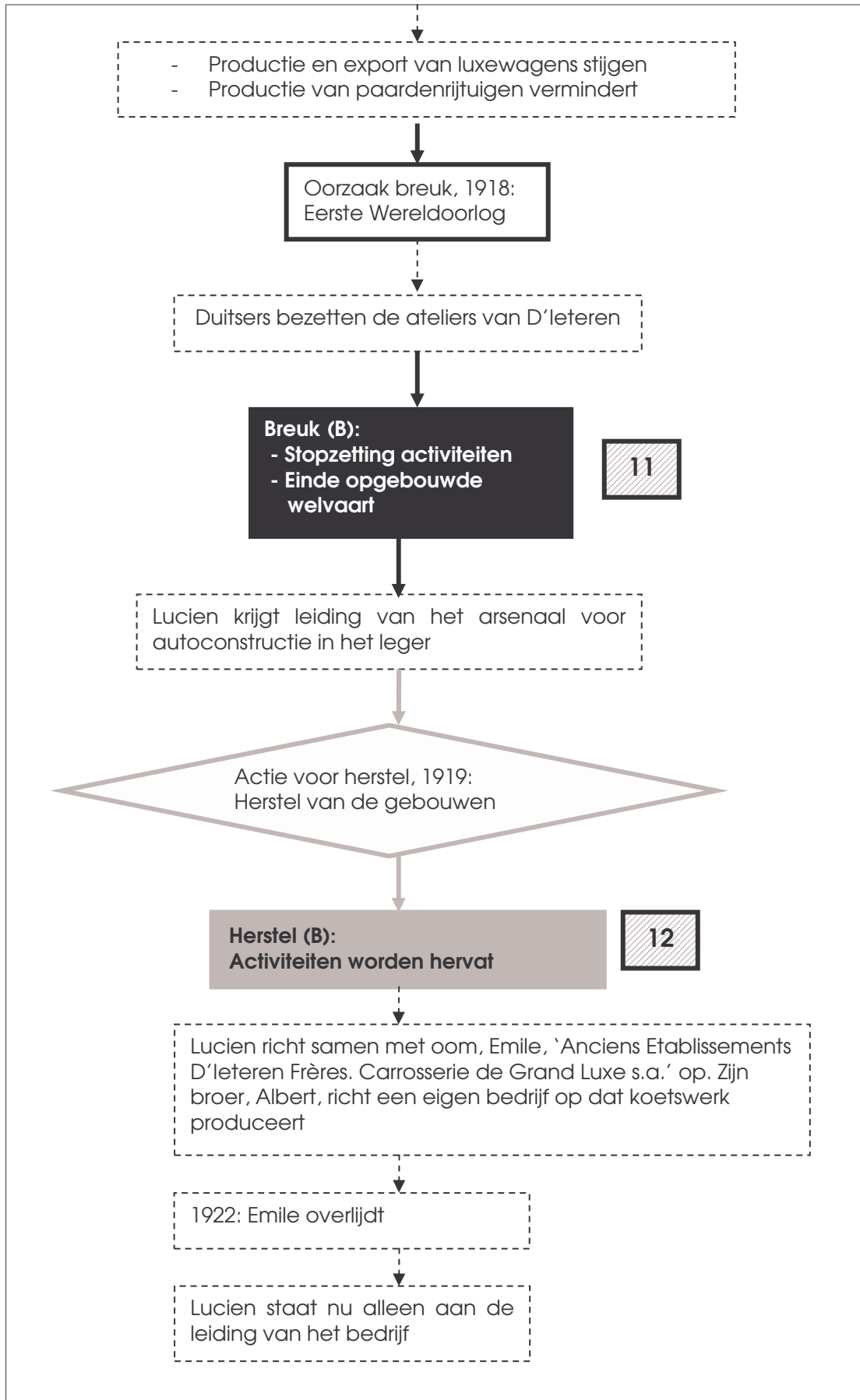
We vatten de belangrijkste gebeurtenissen die zich in het familiebedrijf D'leteren voordeden samen in Figuur 6. In Figuur 7 wordt aangeduid hoe het familiebedrijf verschuift in het succes-assenstelsel. Tabel 7 geeft een overzicht van het herstel van breuken en verbeteringen.

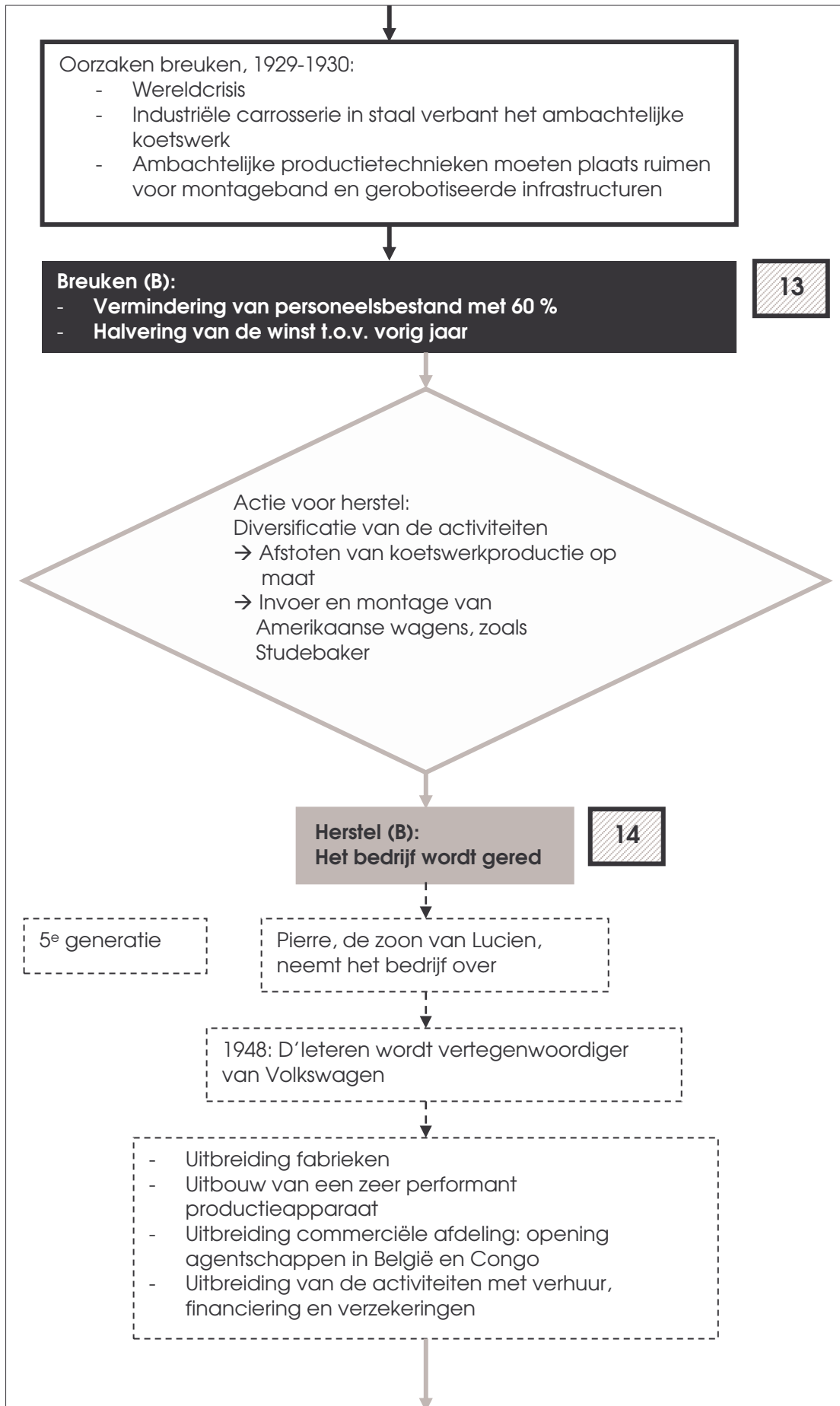
Figuur 6: Stroomschema voor D'leteren

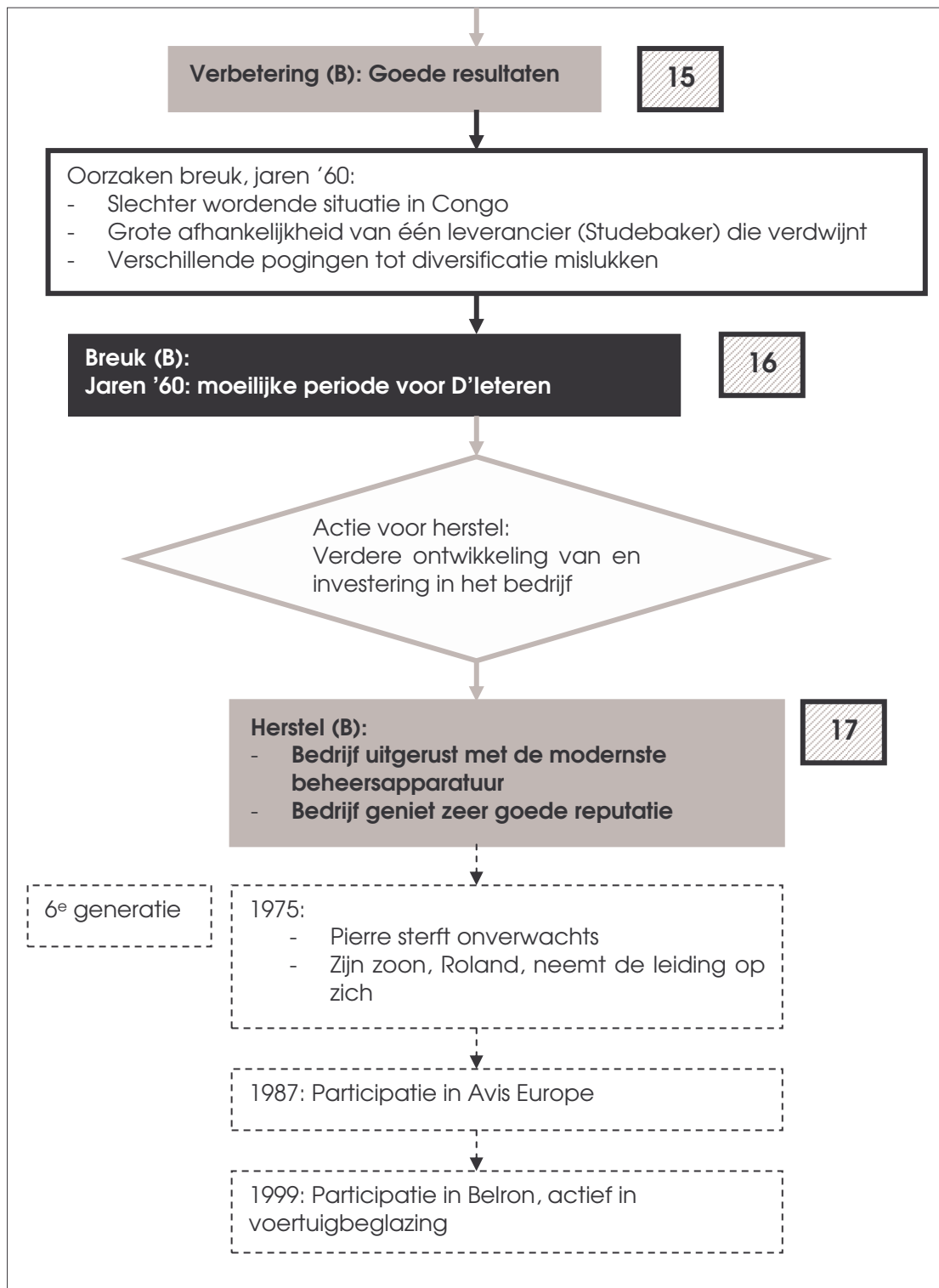






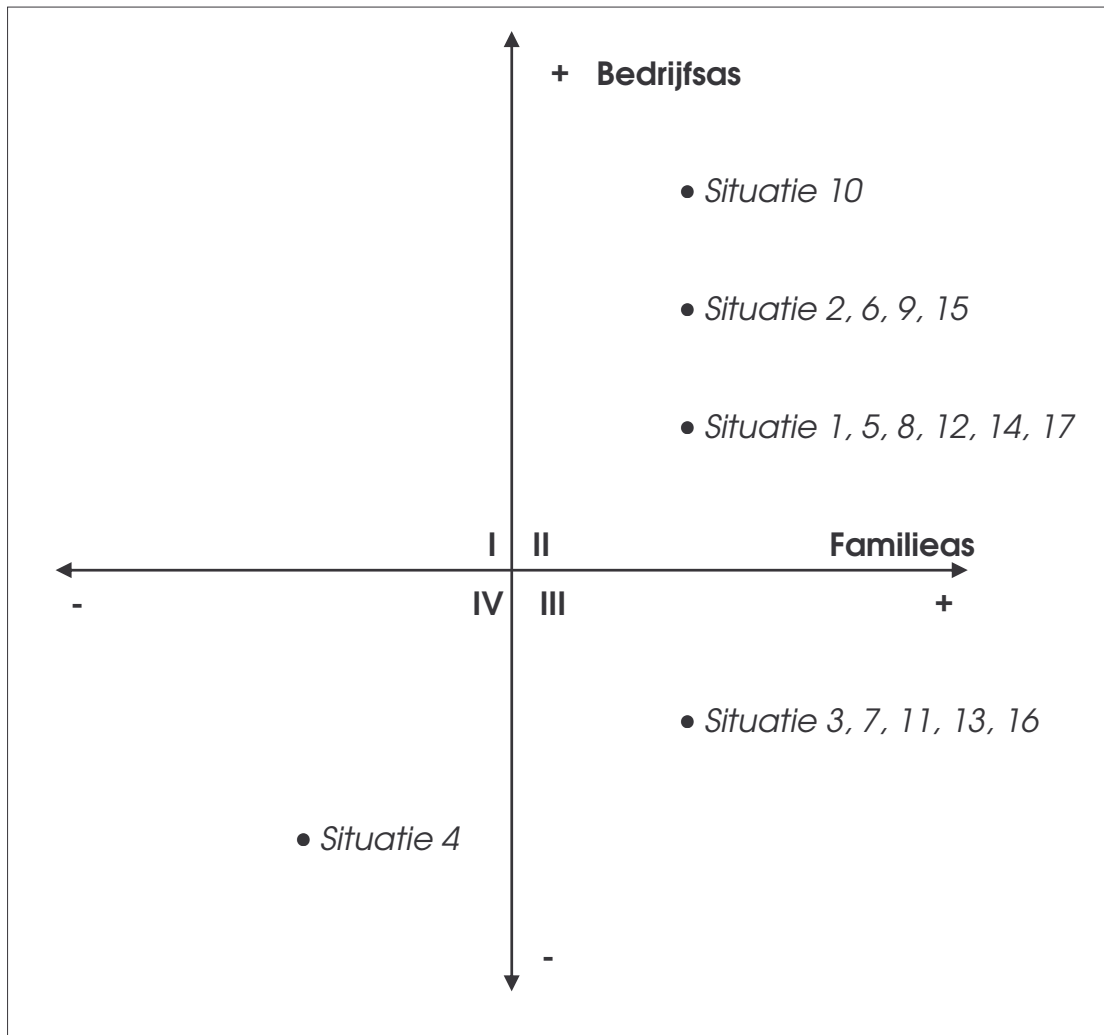






Bron: X, 2005.

Figuur 7: Verloop in het succes-assenstelsel voor D'leteren



Tabel 7: Herstel van breuken of verbeteringen bij D'leteren

Acties voor herstel breuk/verbetering	Oorzaak breuk	Breuk in:
Verbetering (B): Uitbreiden van het productaanbod	Bedrijfsgebonden Geen diversificatie in het productaanbod	Het bedrijf Bedrijfsresultaten
Verbetering (B): Familiële bedrijfsleider breidt vakkennis verder uit	Bedrijfsgebonden Niet-gekwalificeerde bedrijfsleiders	Doorsnede familie en het bedrijf Continuïteit van leiderschap
Verbetering (B): Aanpassen van de activiteiten volgens de evoluties	Extern Technologische veranderingen (evolutie van materialen, productietechnieken en producten)	Het bedrijf - Winst - Personeelsbestand
Herstel (B): Herstel van de gebouwen	Extern Eerste Wereldoorlog	Het bedrijf Bedrijfsresultaten
Herstel (B): Diversificatie van activiteiten en aangeboden producten	Extern Wereldcrisis	Het bedrijf - Winst - Personeelsbestand
Herstel (B): Blijvende ontwikkeling van en investering in het bedrijf	Extern Slechter wordende situatie in Congo	Het bedrijf Bedrijfsresultaten
Herstel (B): Blijvende ontwikkeling van en investering in het bedrijf	Bedrijfsgebonden Te grote afhankelijkheid van één leverancier (Studebaker verdwijnt)	Het bedrijf Bedrijfsresultaten
Herstel (B): Blijvende ontwikkeling van en investering in het bedrijf	Bedrijfsgebonden Verschillende mislukte diversificatiepogingen	Het bedrijf Bedrijfsresultaten

2.4.1.2 Voorkomen van breuken in D'leteren

D'leteren geeft verschillende voorbeelden hoe breuken rond de overdracht voorkomen kunnen worden. Zo ging het management bij D'leteren steeds over op één of twee leden van de volgende generatie (X, 2005). Het aantal familieleden in de dagelijkse leiding was dus beperkt. De opvolgers bereidden zich steeds goed voor door middel van hun opleiding. Alexandre, één van de twee leidinggevende broers in de tweede generatie, volgde een speciale opleiding in het ontwerp van rijtuigen in Parijs (Rommelaere, 2005). Hij besteedde tijdig aandacht aan de overgang van de tweede naar de derde generatie. Zijn twee zonen, Alfred en Emile, wilden graag hun vader opvolgen en werden stilaan bij de zaak betrokken. Zij stemden hun opleiding hier op af. Alfred volgde, net als zijn vader, een opleiding

in Parijs voor het ontwerpen van rijtuigen. Emile specialiseerde zich in het schilderen van rijtuigen. Gesteund door hun vader – de overdrager liep dus nog een tijd mee met de opvolgers – en met hun grondige opleiding zetten ze het bedrijf in de internationale schijnwerpers. Ze wonnen prijzen die de weg vrijmaakten naar exclusieve klanten. Ze werden hofleverancier van het Nederlandse en nadien ook van het Belgische koningshuis.

In 1935 trad Pierre, familielid van de vijfde generatie en zoon van Lucien, toe tot het bedrijf (Oleffe, 2005). Hij had externe ervaring bij Studebaker opgedaan in de Verenigde Staten.

De plotse dood van Pierre in 1975 was een groot verlies. Toch bleef het bedrijf goed functioneren, omdat Roland, de zoon van Pierre, reeds goed voorbereid was om zijn vader op te volgen.

Grote verstedelijkingswerken in 1873 voor de aanleg van de Adolphe Maxlaan zetten Alexandre (tweede generatie) ertoe aan de ateliers te verhuizen naar de Charleroisesteeweg (Rommelaere, 2005). De nieuwe werkplaats bevond zich nu vlakbij het belangrijkste cliënteel van het familiebedrijf, namelijk de aristocratie en de hoge burgerij.

Lucien (vierde generatie) vergrootte en moderniseerde het bedrijf beetje bij beetje (Kupélian en Kupélian, 2005). De naoorlogse periode was moeilijk, vooral door de zware buitenlandse concurrentie onder de vorm van productie in grote aantallen. De Belgische wagens waren in vergelijking daarmee veel duurder. Toch deed D'leteren het goed en bleef de omzet stijgen. Lucien zorgde voor de opbouw van zakenrelaties. Door zijn interessante contacten kon vanaf 1928 maar liefst 65 % van de productie in het buitenland gebeuren. In Tabel 8 vatten we samen hoe breuken voorkomen werden bij D'leteren.

Tabel 8: Voorkomen van breuken in D'leteren

Voorkomen breuk	Oorzaak breuk	Breuk in:
Overgang van de dagelijkse leiding naar een beperkt aantal familieleden	Familie- en bedrijfsgebonden Overdracht mislukt	Doorsnede familie en het bedrijf Continuïteit van leiderschap
Belang hechten aan de opleiding van de leidinggevendenden	Familie- en bedrijfsgebonden Niet-gekwalificeerde bedrijfsleiders	Doorsnede familie en het bedrijf Continuïteit van leiderschap
Rol van de overdrager: - Potentiële opvolgers reeds vroeg bij de zaak betrekken - Overdracht tijdig voorbereiden	Familie- en bedrijfsgebonden Plotse dood van een leidinggevend familielid. Overdracht niet voorbereid	Doorsnede familie en het bedrijf Continuïteit van leiderschap
Rol van de overdrager: Overdrager loopt nog een tijdje mee met de opvolgers, zodat minder ervaren opvolgers voldoende begeleiding krijgen	Familie- en bedrijfsgebonden Niet-gekwalificeerde bedrijfsleiders (minder ervaren opvolgers worden onvoldoende begeleid)	Doorsnede familie en het bedrijf Continuïteit van leiderschap
Verhuis van bedrijf naar nieuwe locatie, dicht bij het cliënteel	Extern Wegenwerken maken bedrijf niet meer toegankelijk voor klanten	Het bedrijf Bedrijfsresultaten
Uitbouw van zakenrelaties die productie in het buitenland mogelijk maken	Extern Te hoge binnenlandse productiekosten	Het bedrijf Winst

2.4.2 *Praktijkgeval 1*

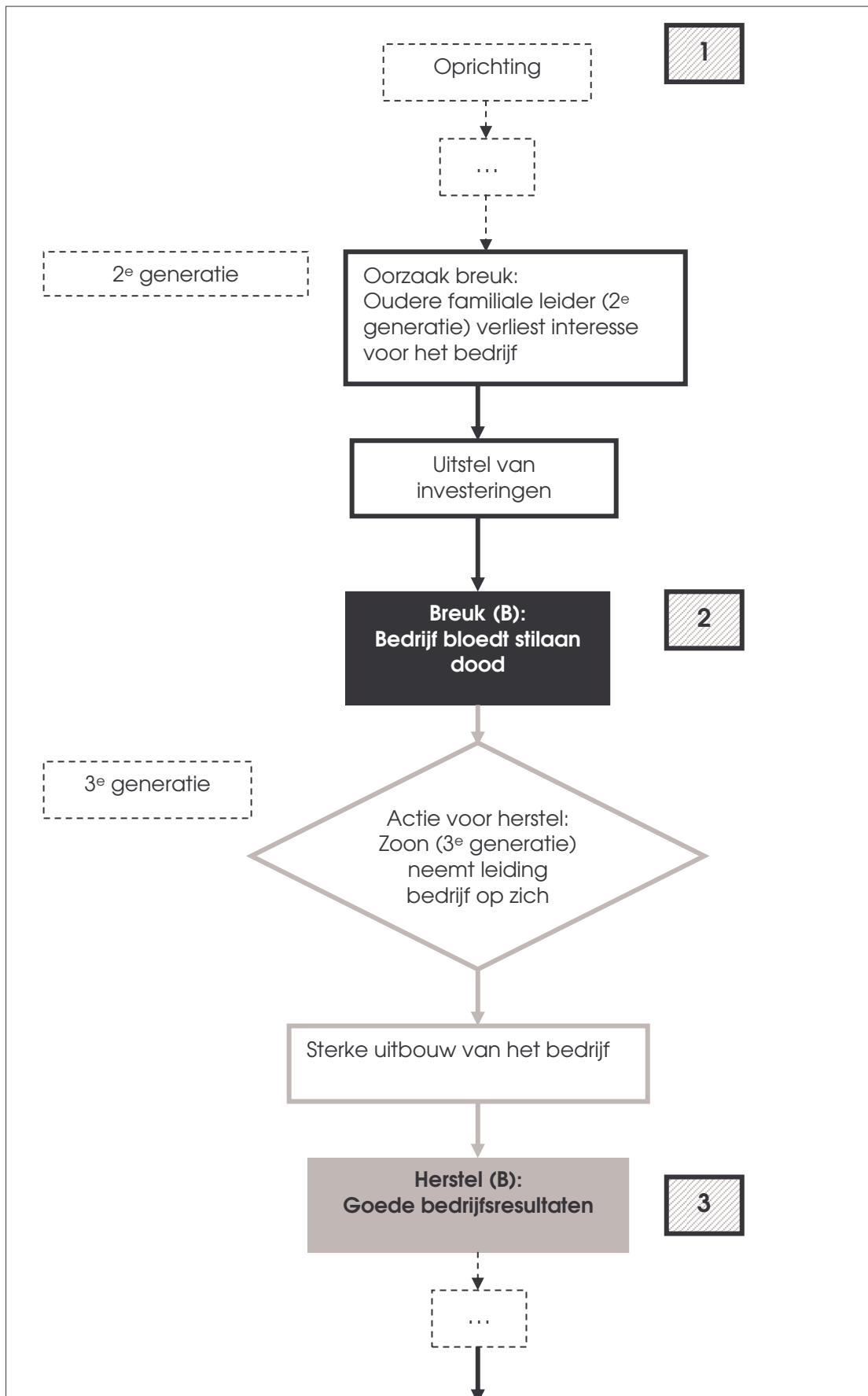
We bespreken de oorzaken, gevolgen en het eventuele herstel van breuken uit praktijkgeval 1.

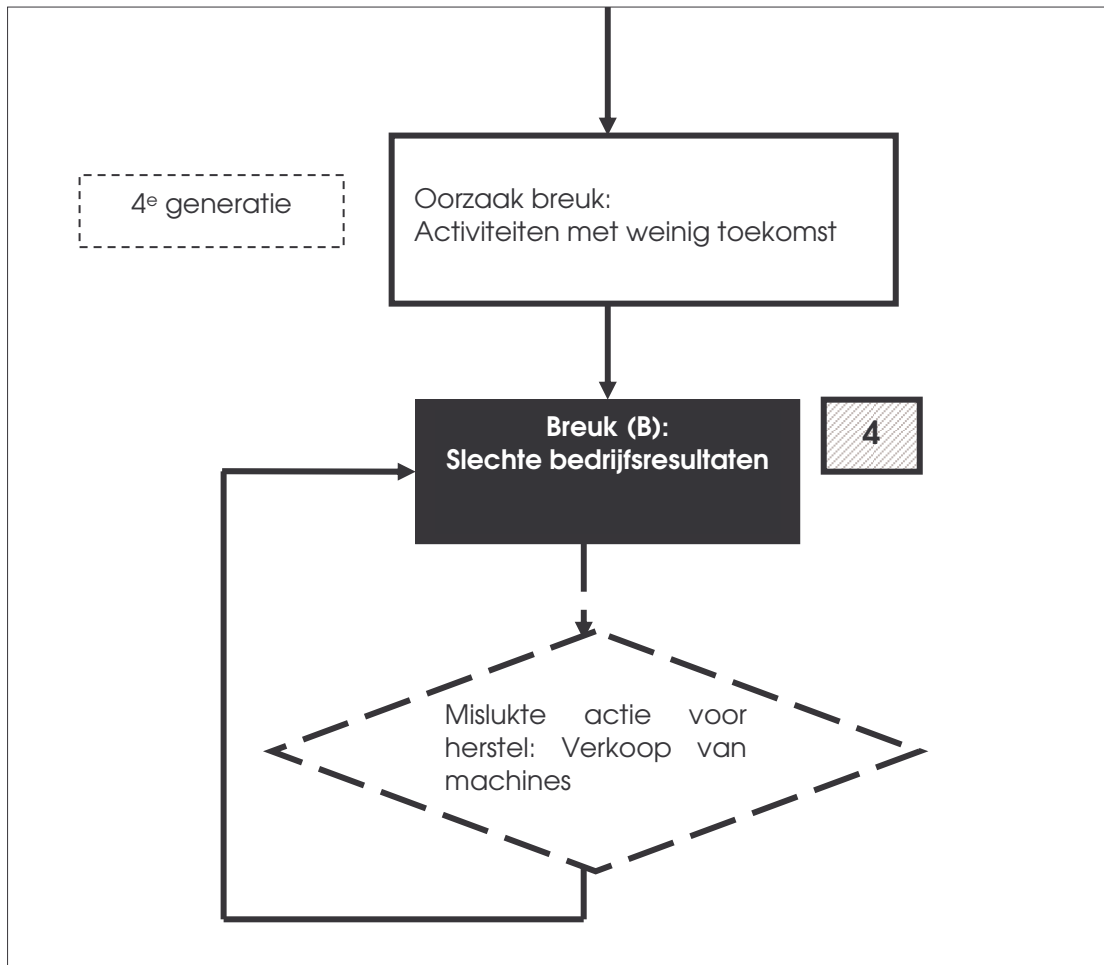
De geschiedenis van het familiebedrijf uit praktijkgeval 1, momenteel in de vierde generatie, gaat terug tot in de negentiende eeuw. De stichter laat het bedrijf over aan zijn veel jongere schoonbroer. De schoonbroer staat als lid van de tweede generatie gedurende lange tijd aan het hoofd van het bedrijf. Naarmate hij ouder wordt, verliest hij echter zijn interesse voor het bedrijf en laat hij het stilletjesaan doodbloeden. Eén van zijn zonen wil het erfgoed niet verloren laten gaan en neemt de zaak van zijn vader over. Hij heeft een enorme werklust en bouwt de kleine onderneming zeer sterk uit.

Het bedrijf wordt nu geleid door drie broers uit de vierde generatie. De resultaten zijn minder goed. De activiteit die het bedrijf uitvoert, heeft weinig toekomst. De broers verkochten reeds een aantal machines om het resultaat te verbeteren. Helaas was die verkoop niet voldoende om de negatieve trend binnen het bedrijf te keren.

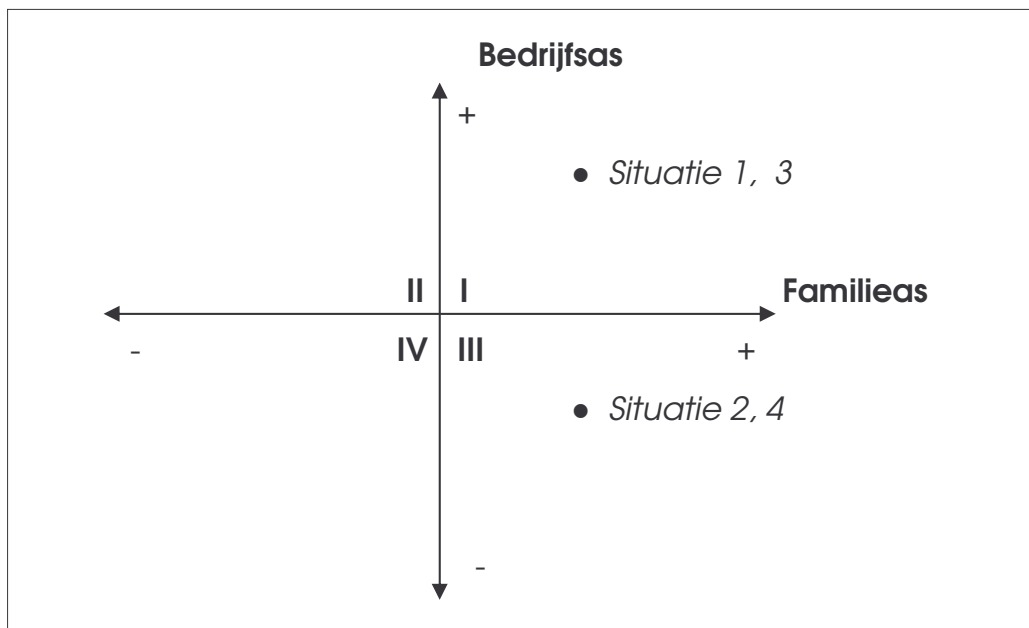
We vatten de gebeurtenissen uit praktijkgeval 1 samen in Figuur 8. In Figuur 9 tonen we hoe het familiebedrijf verschuift in het successtelsel. Tabel 9 geeft een overzicht van het herstel van breuken en verbeteringen.

Figuur 8: Stroomschema voor praktijkgeval 1





Figuur 9: Verloop in het succes-assenstelsel voor praktijkgeval 1



Tabel 9: Herstel van breuken of verbeteringen in praktijkgeval 1

Acties voor herstel breuk/verbetering	Oorzaak breuk	Breuk in:
Herstel (B): Volgende generatie neemt bedrijf over	Bedrijfsgebonden Oudere familiale leider verliest interesse in bedrijf => uitstel van investeringen	Het bedrijf Bedrijfsresultaten
Verbetering (B): Ontwikkeling van en investering in het bedrijf	Bedrijfsgebonden Niet investeren in het bedrijf	Het bedrijf Bedrijfsresultaten

2.4.3 *Praktijkgeval 2*

Eerst komen de oorzaken, gevolgen en het eventuele herstel van breuken in praktijkgeval 2 aan bod. Daarna lichten we het voorkomen van breuken in praktijkgeval 2 toe.

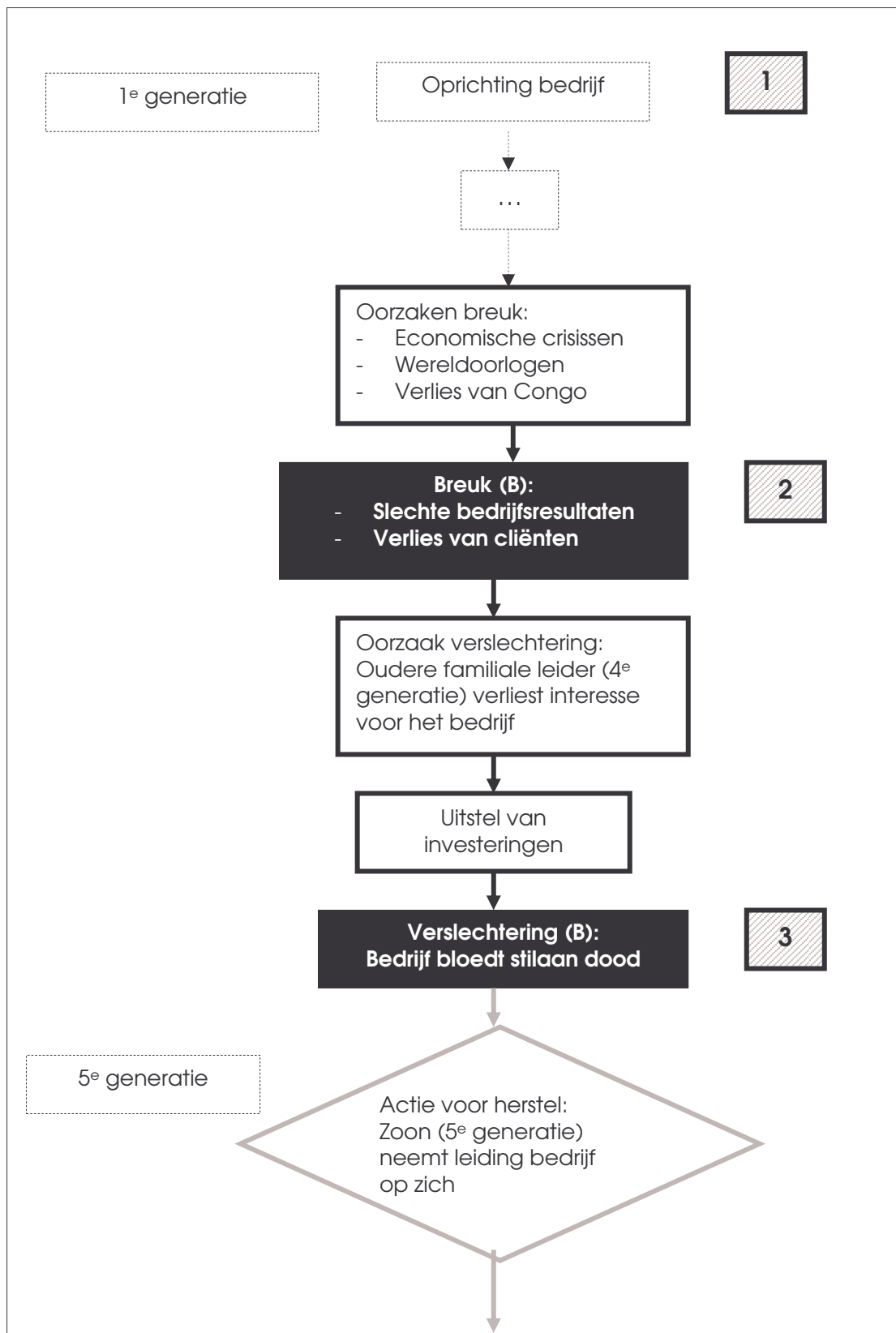
2.4.3.1 Oorzaken, gevolgen en eventueel herstel van breuken in praktijkgeval 2

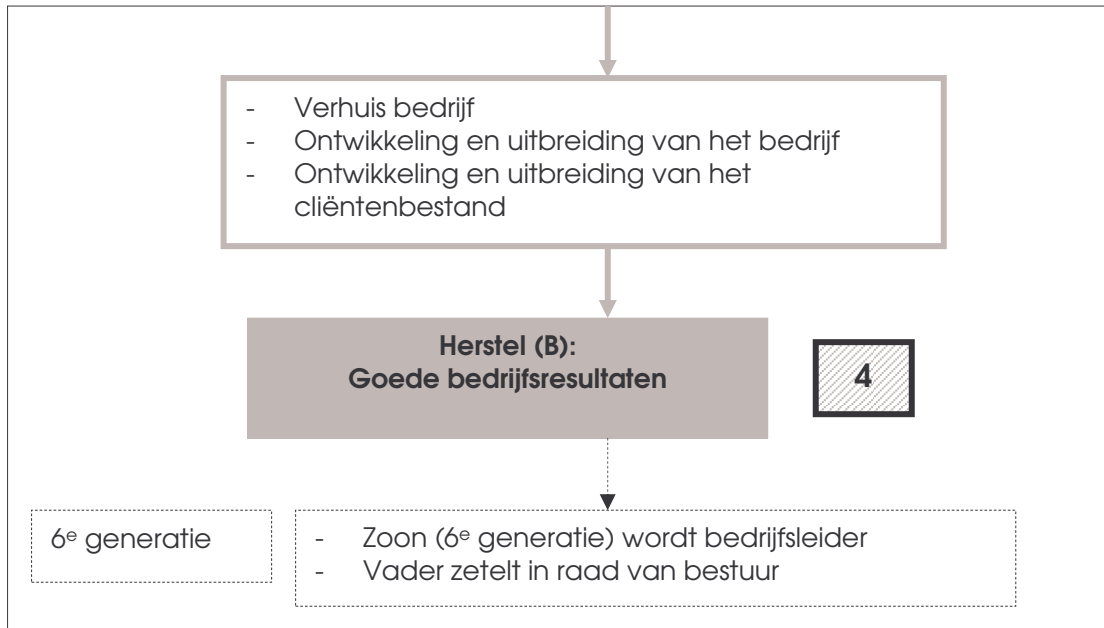
Het familiebedrijf uit praktijkgeval 2 wordt in de tweede helft van de achttiende eeuw gesticht. Gedurende zes generaties wordt het familiebedrijf uitgebouwd tot de succesvolle onderneming die ze vandaag is. In elke generatie wordt het bedrijf doorgegeven aan één zoon. Het bedrijf botst in de loop van de tijd op een aantal hindernissen. In de vierde generatie zorgen economische crisissen, de Wereldoorlogen en de onafhankelijkheid van Congo voor slechte bedrijfsresultaten en een verlies van cliënten. Daarnaast moet de familiale leider van de vierde generatie rekening houden met grote maatschappelijke veranderingen. Zo maakt hij tijdens zijn leven de evolutie mee van vervoer met paard en kar naar vervoer per vliegtuig en auto. Aan het einde van zijn leiderschap houdt hij zich niet zo veel meer bezig met de zaak, die daardoor langzaam wegwijnt. Op het ogenblik dat hij ziek wordt, stelt zijn zoon voor om het bedrijf over te

nemen. Het cliëntenbestand is zeer klein en er is veel werk nodig om het bedrijf verder uit te bouwen. Na de dood van zijn vader neemt de leidinggevende zoon uit de vijfde generatie een aantal belangrijke beslissingen. Zo wordt het bedrijf naar een andere locatie verhuisd, waar een groter gebouw gebruikt kan worden. Ook het cliëntenbestand wordt uitgebreid. Die maatregelen werpen na verloop van tijd hun vruchten af. Het bedrijf boekt uitstekende resultaten. Momenteel staat zijn zoon aan het hoofd van het bedrijf. De vader zetelt in de raad van bestuur waar hij advies geeft.

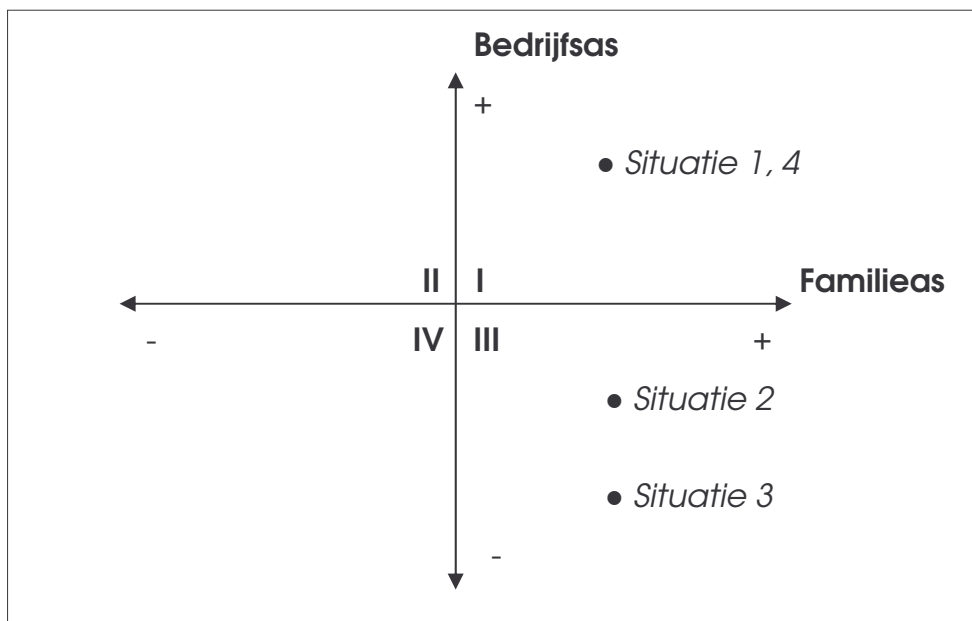
In Figuur 10 worden alle belangrijke gebeurtenissen uit praktijkgeval 2 samengevat. De bewegingen die het familiebedrijf uit praktijkgeval 2 maakt op het succes-assenstelsel zijn te zien in Figuur 11. Tabel 10 geeft een overzicht van het herstel van breuken en verbeteringen.

Figuur 10: Stroomschema voor praktijkgeval 2





Figuur 11: Verloop in het succes-assenstelsel voor praktijkgeval 2



Tabel 10: Herstel van breuken of verbeteringen in praktijkgeval 2

Acties voor herstel breuk/verbetering	Oorzaak breuk	Breuk in:
Herstel (B): <ul style="list-style-type: none"> - Volgende generatie neemt bedrijf over - Strategische keuze van de bedrijfslocatie - Uitgebreid productaanbod - Diversificatie cliëntenbestand 	Extern <ul style="list-style-type: none"> - Economische crisissen - Negatieve gevolgen van Wereldoorlogen - Onafhankelijkheid van Congo 	Het bedrijf Bedrijfsresultaten
Herstel (B): <ul style="list-style-type: none"> - Volgende generatie neemt bedrijf over - Strategische keuze van de bedrijfslocatie - Uitgebreid productaanbod - Diversificatie cliëntenbestand 	Bedrijfsgebonden Oudere familiale leider verliest interesse in bedrijf => uitstel van investeringen	Het bedrijf Bedrijfsresultaten

2.4.3.2 Voorkomen van breuken in praktijkgeval 2

Breuken werden in de familie en het bedrijf voorkomen door de dagelijkse leiding steeds over te dragen aan één familielid.

Het familiebedrijf won in de tweede generatie (eerste helft negentiende eeuw) een cliënt die gedurende verschillende generaties trouw bleef aan het bedrijf. In de vijfde generatie (tweede helft twintigste eeuw) vertegenwoordigde die cliënt 40 % van de omzet van het bedrijf. De familiale bedrijfsleider vond dat een enorm risico. Daarenboven had de cliënt te kennen gegeven om in de toekomst geen gebruik meer te maken van de diensten van het familiebedrijf. De cliënt wilde op termijn alles zelf doen. Daarom startte de familiale bedrijfsleider met het winnen van veel kleine cliënten, die maximaal 3 % van de omzet mochten vertegenwoordigen. Daarnaast werden nieuwe technologieën aangewend in het bedrijf om aan de vraag van de nieuwe cliënten te kunnen voldoen. Ten slotte werd het personeelsbestand aangevuld met gekwalificeerde mensen. De nieuwe werknemers waren polyvalenter en konden de veranderende technologie volgen en in het bedrijf toepassen. Al die voorzorgen

leidden ertoe dat het bedrijf zeer goed voorbereid was op het verlies van de grote cliënt, dat zich ook voordeed.

Volgens de familiale leider van de vijfde generatie kunnen de opleiding en de ervaring van de leidinggevenden bijdragen tot het succes van het familiebedrijf:

'De familieleden in het bedrijf waren/zijn allen intellectuelen. Ze hebben allemaal hogere studies gedaan. Ze kennen veel talen, staan open voor de wereld, reizen veel, willen de wereld zien, ... Als je een bedrijf wil leiden, moet je weten hoe het er elders aan toe gaat'.

'Als de volgende generatie in het bedrijf wilde komen werken, moest ze zichzelf eerst elders bewijzen. Het bedrijf is geen parachute. Tien jaar geleden zochten we een commerciële medewerker ter vervanging van iemand die met pensioen ging. Ik vroeg aan mijn zoon of hij de functie wilde invullen. Hij werkte op dat moment voor een Amerikaans bedrijf, waar hij al veel geleerd had'.

Er wordt veel belang gehecht aan de reputatie van het bedrijf: *'Wij hebben nu zelfs nog trouwe klanten, wat heel ongewoon is in onze sector. We besteden heel veel aandacht aan onthaal, netheid, competentie, ...'*, aldus de familiale bedrijfsleider uit de vijfde generatie.

Ten slotte stelt de familiale leider van de vijfde generatie dat de overdrager een belangrijke bijdrage kan leveren aan een geslaagde overdracht. Zo zorgde hij dat zijn zoon makkelijker het vertrouwen van het personeel kreeg. Hij maakte duidelijk dat het nu zijn zoon was die verantwoordelijk was: *'Verschillende werknemers kwamen na de overdracht naar mij om vragen te stellen. Ik stuurde ze dan steeds door*

naar mijn zoon. Ik zei: "Ik houd me niet meer bezig met het commerciële. Je moet daarvoor nu bij mijn zoon zijn".

In Tabel 11 vatten we samen hoe breuken voorkomen werden in praktijkgeval 2.

Tabel 11: Voorkomen van breuken in praktijkgeval 2

Voorkomen breuk	Oorzaak breuk	Breuk in:
Overgang van de dagelijkse leiding naar een beperkt aantal familieleden	Familie- en bedrijfsgebonden Overdracht mislukt	Doorsnede familie en het bedrijf Continuïteit van leiderschap
<ul style="list-style-type: none"> - Veel kleine cliënten zoeken - Nieuwe technologieën toepassen - Hooggekwalificeerd personeel 	Bedrijfsgebonden Te grote afhankelijkheid van één cliënt	Het bedrijf Bedrijfsresultaten
Familiale bedrijfsleider voert intelligente gesprekken met kinderen (volgende generatie) ter verruiming van hun geest	Familie- en bedrijfsgebonden Geen voorbereiding overdracht	Doorsnede familie en bedrijf Continuïteit van leiderschap
Belang hechten aan de opleiding en ervaring van de leidinggevenden	Familie- en bedrijfsgebonden Niet-gekwalificeerde bedrijfsleiders	Doorsnede familie en bedrijf Continuïteit van leiderschap
Veel belang hechten aan de reputatie van het bedrijf via aandacht voor onthaal, netheid, competentie, ...	Bedrijfsgebonden Slechte bedrijfsreputatie	Het bedrijf Bedrijfsresultaten
Overdrager speelt belangrijke rol: Zeggen dat opvolger nu verantwoordelijk is	Familie- en bedrijfsgebonden Opvolger heeft nog niet het vertrouwen van het personeel	Doorsnede familie en bedrijf Goede samenwerking tussen familieleden en personeel

2.4.4 **Praktijkgeval 3**

We overlopen eerst de oorzaken, gevolgen en het eventuele herstel van breuken in praktijkgeval 3. Vervolgens bespreken we hoe breuken in praktijkgeval 3 voorkomen werden.

2.4.4.1 Oorzaken, gevolgen en eventueel herstel van breuken in praktijkgeval 3

Het bedrijf uit praktijkgeval 3, momenteel in de vijfde generatie, vindt zijn oorsprong in de negentiende eeuw. De onderneming wordt steeds overgedragen aan één familielid van de volgende generatie, dat grondig voorbereid wordt op zijn/haar leidinggevende functie. In navolging van die traditie bereidt het leidinggevende familielid uit de vierde generatie zijn dochter voor op het opnemen van de dagelijkse leiding. Bij haar intrede in het bedrijf verloopt haar samenwerking met het personeel niet zo vlot. Ten eerste heeft de dochter het heel moeilijk om met mensen te moeten werken die zij niet zelf geselecteerd heeft. Die mensen konden in de tijd dat ze door haar vader gekozen werden zeer goed zijn. Nu waren zij evenwel niet bereid om de uitdaging van verandering aan te gaan. Het is voor haar niet vanzelfsprekend om met die interne weerstand om te gaan. Ten tweede is het personeel gewoon aan de dirigistische managementstijl van de vader. Zijn dochter denkt aanvankelijk dat alles via overleg mogelijk is. Ze merkt echter al gauw dat sommige mensen autoriteit nodig hadden om goed te presteren. Daarin is ze dan ook heel teleurgesteld. Voor haar is het moeilijk om twee rollen op te nemen: de rol van overlegger en de rol van autoritaire baas (die bij sommigen nodig is). Op de koop toe nemen de werknemers haar niet serieus wanneer ze zich autoritair opstelt, want het personeel weet dat zij zo niet is. Bij haar start in het bedrijf had ze namelijk duidelijk haar managementstijl gecommuniceerd: voor overleg en tegen autoriteit. Ten derde had ze nog niet het vertrouwen van het personeel. De aanpak van haar vader zorgde ervoor dat ze toch de nodige autoriteit kreeg. Daardoor werd de breuk relatief snel hersteld. Zij vertelt ons over de werkwijze van haar vader: *'De overdrager speelt een belangrijke rol in de aanvaarding van de opvolger door de werknemers. De overdrager moet hun*

duidelijk maken dat ze nu moeten luisteren naar de opvolger. Mijn vader zei resoluut: "Mijn dochter beslist. Je moet doen wat zij zegt". Hij moet een sterk signaal geven. Hij moet de opvolger laten respecteren en zelf het voorbeeld geven. Zoniet wordt de opvolger steeds als een "fils à papa" beschouwd. Zo kan de opvolger niet werken. Die perceptie door de werknemers blijft de opvolger dan achtervolgen. De overdrager moet ook toelaten dat de opvolger zijn/haar stempel drukt en dingen doet die gezien worden in het bedrijf. De opvolger bij zijn/haar start drie jaar de facturatie laten verzorgen of een andere verborgen taak laten doen, is volgens mij fout. Zo krijgt de opvolger niet genoeg autoriteit. Je moet als opvolger wel alles gezien hebben in het bedrijf, maar dat moet onder de vorm van een korte stage van enkele maanden. De overdrager mag de opvolger niet kantonneren of in een hokje duwen. Ik gaf het bedrijf bij mijn komst andere kleuren, ontwierp een nieuw logo, ... Ik bracht een duidelijke verandering aan. Het is belangrijk dat de opvolger daartoe de kans krijgt. Zo weet de buitenwereld dat de opvolger er komt om iets te doen. Die verandering moet snel gebeuren. Zo moest ik op mijn eerste dag al de vergadering met de vertegenwoordigers voorzitten. Dat was geen makkelijke opdracht. Ik moest direct meedraaien'. Naast de belangrijke rol die de overdrager speelt, geeft de opvolgster het personeel de tijd om aan haar leiding te wennen. Ze werkte gedurende tien jaar aan de zijde van haar vader. Samen met hem kan ze makkelijker met de medewerkers om.

De verschillende leiderschapsstijlen van vader en dochter bemoeilijken niet alleen de samenwerking van de dochter met het personeel, maar ook de samenwerking met haar vader. De vader heeft vijftien jaar alleen gewerkt en heeft zijn eigen gewoontes. Hij zegt: 'Doe dit' en volgens hem is dat de juiste manier, gezien het zo vijftien jaar goed gegaan is. De dochter verkiest overleg. Zij heeft tijdens haar studies

geleerd dat communicatie heel belangrijk is. De dialoog, het geven van verantwoordelijkheden aan mensen, staat centraal. Na een tijd zijn vader en dochter op elkaar afgestemd. Ze geven elkaar werkruimte en aanvaarden elkaars verschillen.

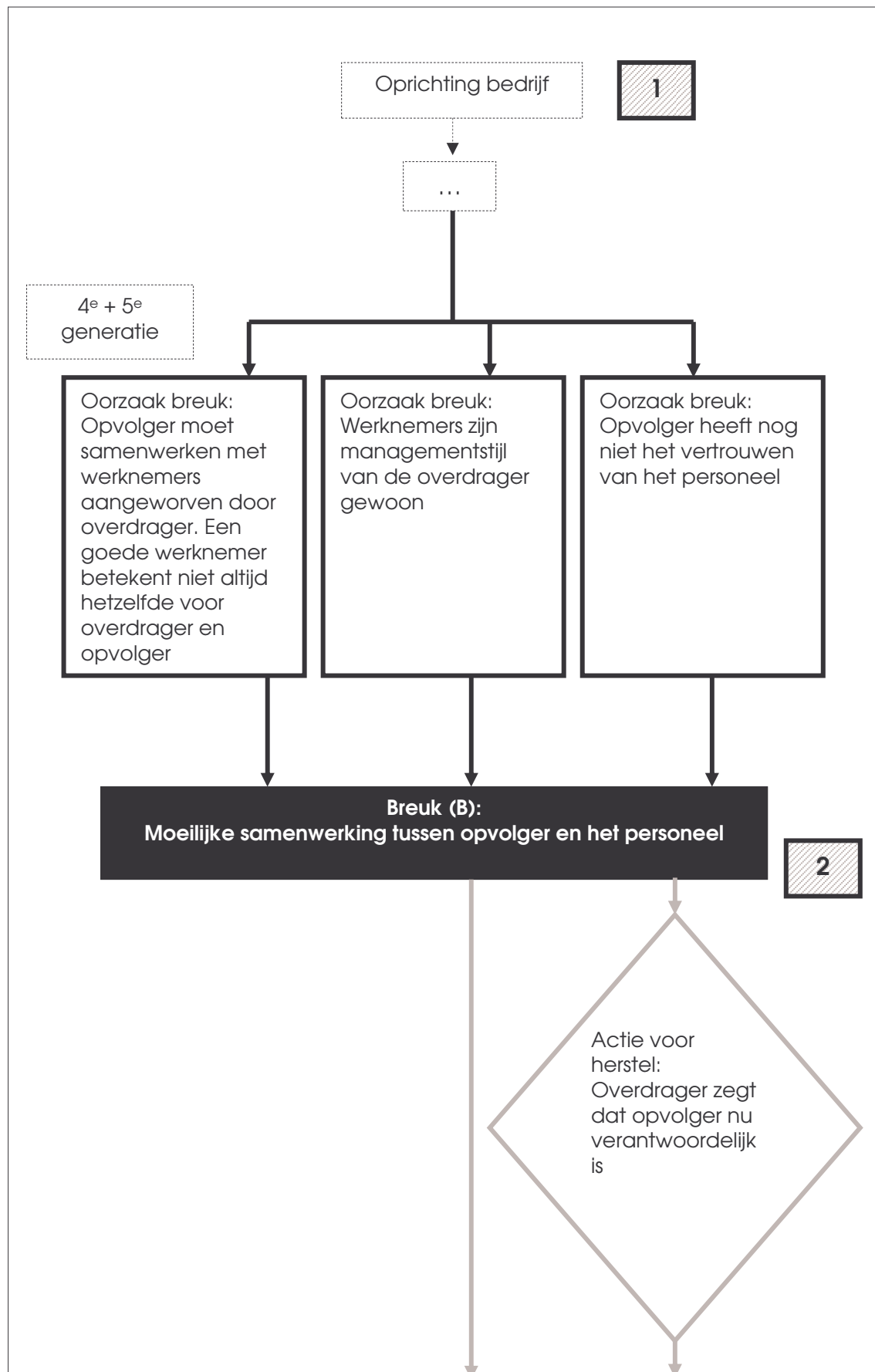
Tijdens de periode dat vader en dochter samen aan de leiding staan, moeten ze verschillende tegenslagen verwerken. Zo gaan de mensen van de verkoopploeg allemaal samen op pensioen. Het is moeilijk om op korte termijn vervangers te vinden. Die breuk heeft een grotere impact op de cliënten: diegenen die met nieuwe verkopers moeten werken, haken af. Dat resulteert in een kleiner cliëntenbestand en een kleinere omzet.

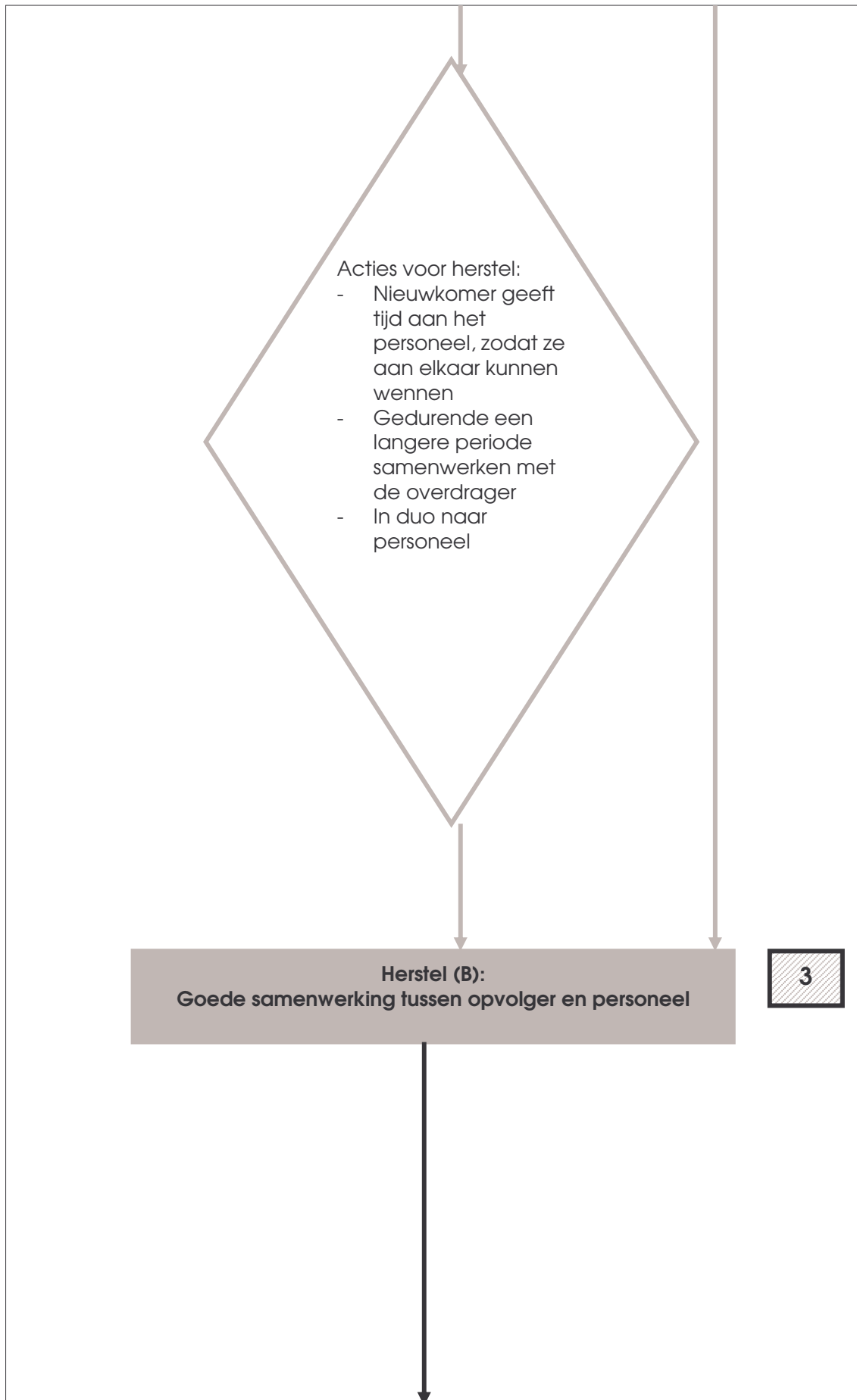
Een veel zwaardere tegenslag zijn de gevolgen van fraude gepleegd door een werknemer. Zijn frauduleuze praktijken leiden tot slechte resultaten: de reputatie van het bedrijf loopt ernstige schade op, het cliëntenbestand slinkt aanzienlijk en de cijfers zijn zeer slecht. Vader en dochter bekampen aanvankelijk samen het probleem en werken aan een oplossing. Hun relatie versterkt erdoor. De tegenslag eist echter een zware tol van de vader. Hij wordt ziek en moet een stap opzij zetten. Zijn dochter staat er alleen voor.

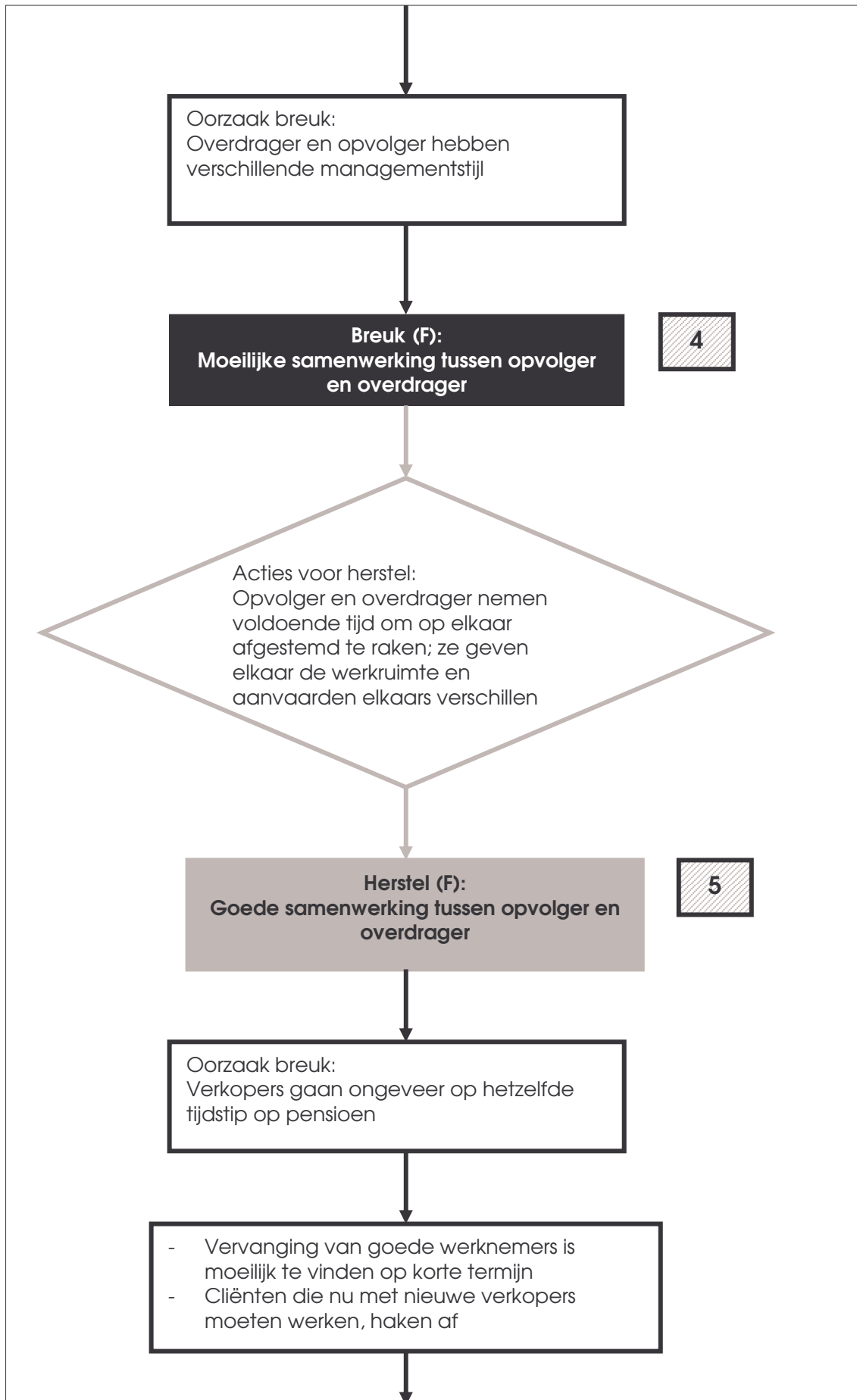
Net als haar vader stelt de leidinggevende dochter soms te veel vertrouwen in mensen. Dat veroorzaakt een nieuwe breuk. Zo maakt een werknemer misbruik van haar vertrouwen door tijdens de diensturen werk voor eigen rekening uit te voeren en bedrijfsmiddelen te stelen. De diefstal van middelen en van arbeidstijd hebben een negatieve weerslag op de bedrijfsresultaten. De werknemer wordt op heterdaad betrapt en ontslagen.

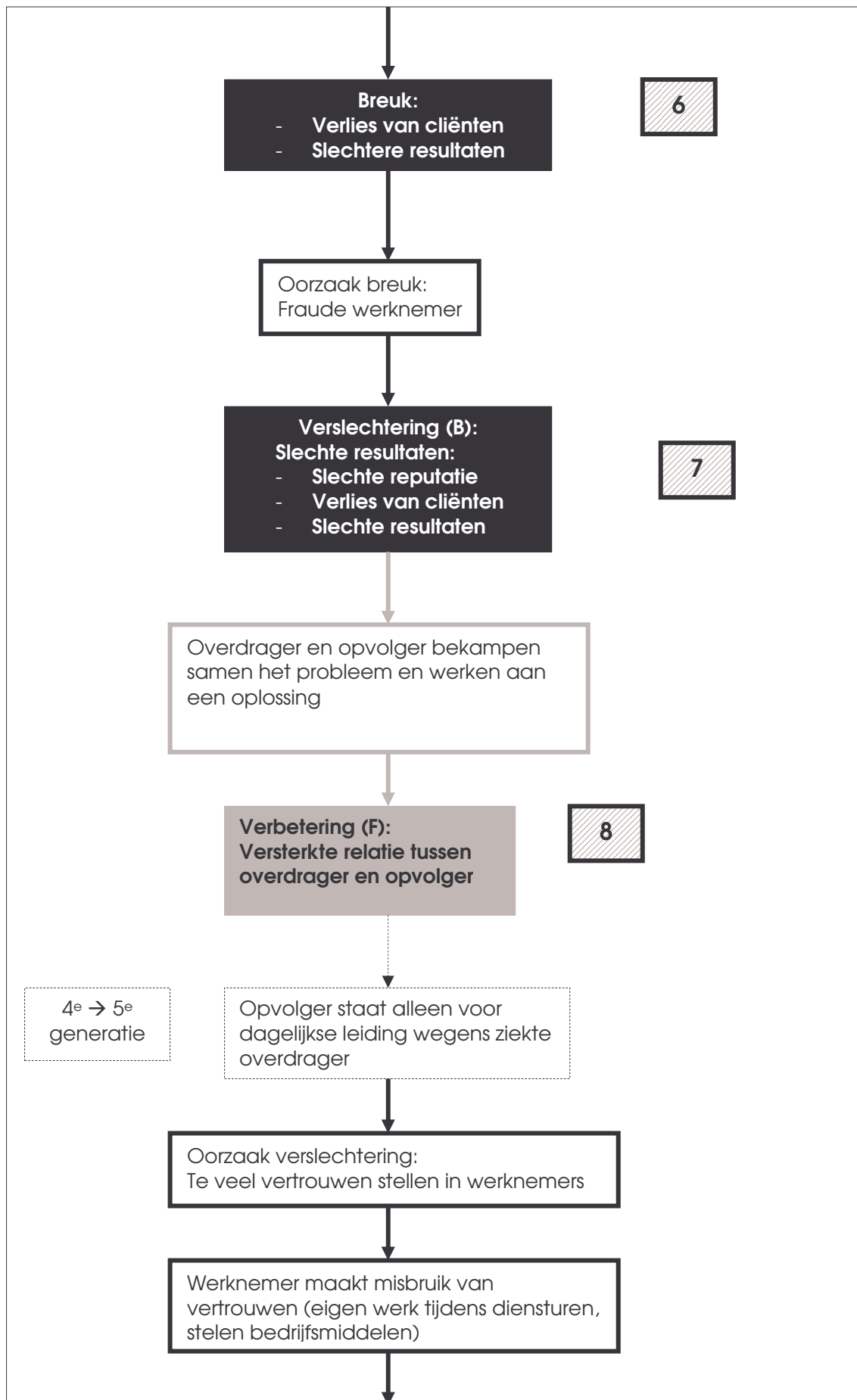
De gebeurtenissen uit praktijkgeval 3 worden weergegeven in Figuur 12. In Figuur 13 wordt aangeduid hoe het familiebedrijf uit praktijkgeval 3 zich verschoof in het succes-assenstelsel. Tabel 12 geeft een overzicht van het herstel van breuken en verbeteringen.

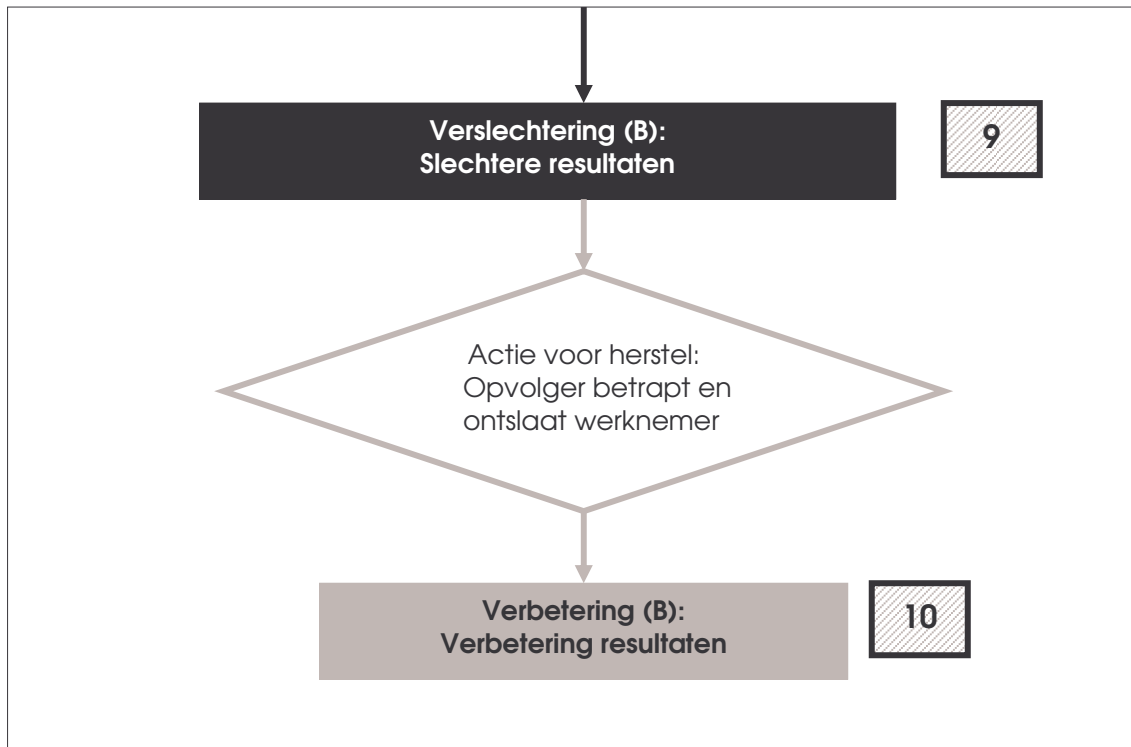
Figuur 12: Stroomschema voor praktijkgeval 3



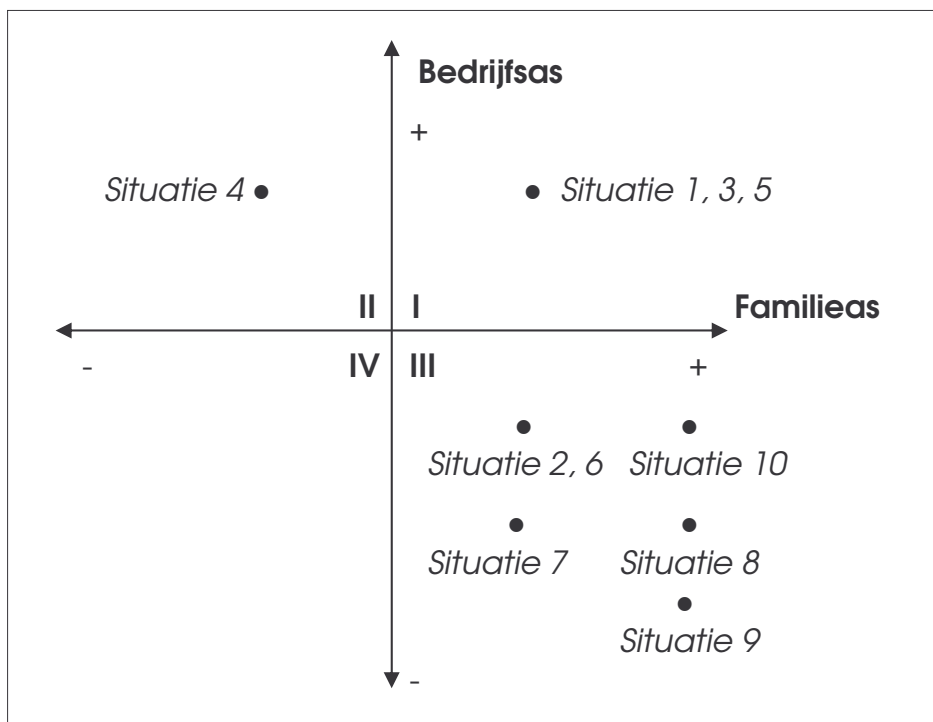








Figuur 13: Verloop in het succes-assenstelsel voor praktijkgeval 3



Tabel 12: Herstel van breuken of verbeteringen in praktijkgeval 3

Acties voor herstel breuk/verbetering	Oorzaak breuk	Breuk in:
<p>Herstel (B):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Overdrager speelt belangrijke rol: <ul style="list-style-type: none"> • Zeggen aan personeel dat de opvolger nu verantwoordelijk is • Toelaten aan de opvolger om eigen stempel te drukken - Nieuwkomer geeft tijd aan het personeel, zodat ze aan elkaar kunnen wennen - Gedurende een langere periode samenwerken met de overdrager - Overdrager en opvolger samen naar personeel 	<p>Familie- en bedrijfsgebonden</p> <ul style="list-style-type: none"> - Werknemers zijn managementstijl van de overdrager gewoon - Opvolger heeft nog niet het vertrouwen van het personeel 	<p>Doorsnede familie en het bedrijf</p> <p>Goede samenwerking tussen familieleden en personeel</p>
<p>Herstel (F):</p> <p>Opvolger en overdrager nemen voldoende tijd om op elkaar afgestemd te raken; ze geven elkaar de werkruimte en aanvaarden elkaars verschillen</p>	<p>Familie- en bedrijfsgebonden</p> <p>Overdrager en opvolger hebben verschillende managementstijl</p>	<p>Doorsnede familie en bedrijf</p> <p>Relatie tussen samenwerkende familieleden → Goede samenwerking</p>
<p>Verbetering (F):</p> <p>Overdrager en opvolger bekampen samen het probleem en werken aan een oplossing</p>	<p>Bedrijfsgebonden</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verkopers gaan ongeveer op hetzelfde tijdstip op pensioen - Fraude werknemer 	<p>Het bedrijf</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bedrijfsresultaten - Goede reputatie
<p>Verbetering (B):</p> <p>Opvolger betrapt en ontslaat werknemer</p>	<p>Bedrijfsgebonden</p> <p>Te veel vertrouwen stellen in werknemers</p>	<p>Het bedrijf</p> <p>Bedrijfsresultaten</p>

2.4.4.2 Voorkomen van breuken in praktijkgeval 3

In praktijkgeval 3 werden veel breuken voorkomen door de eigendom van het bedrijf aan één persoon te geven. Dat betekent dat er geen passieve aandeelhouders toegelaten werden. Ook de dagelijkse leiding ging steeds over naar één persoon. We laten het huidige leidinggevende familielid uit de vijfde generatie aan het woord: *‘Bij ons waren er in elke generatie grote gezinnen. De eigendom en de dagelijkse leiding van het bedrijf werden echter steeds overgedragen aan één persoon. Die overdracht verliep op natuurlijke wijze. Het was steeds duidelijk wie moest overnemen. De overdrager speelde daar steeds een zeer grote rol in. Hij maakte zijn keuze duidelijk aan de andere kinderen. Eén van de kinderen kreeg het bedrijf en de andere*

kinderen werden op een andere manier vergoed, bijvoorbeeld door middel van onroerende goederen. De overdrager organiseerde en bereidde de overdracht van de eigendom en van de dagelijkse leiding voor. Er waren nooit passieve aandeelhouders. Door het voorgaande toe te passen, hebben we er zelf voor gezorgd dat er nooit familieruzies waren. De overdrager moet dus zijn verantwoordelijkheid opnemen, zodat er geen familieproblemen zijn. Hij moet de opvolger tijdig kiezen, opleiden en zorgen voor een regeling met de andere kinderen. De overdrager geeft dan zijn kennis en verantwoordelijkheid geleidelijk aan door aan de opvolger. Het zijn als het ware communicerende vaten'.

Volgens de huidige familiale leidinggevende kunnen breuken in de familie en het bedrijf ontstaan wanneer de leidinggevende familieleden gedwongen werden om in het familiebedrijf te komen: *'Ik zal mijn kinderen nooit dwingen om in het bedrijf te komen. Mijn vader heeft mij ook nooit gedwongen. Ik zit in het bedrijf omdat ik het graag doe. Niet dwingen, is de basis van succes'.*

De bedrijfsfamilie uit praktijkgeval 3 maakte een afspraak om te voorkomen dat de werkdruk de familieharmonie zou verstoren: *'De regel is dat er thuis niet over het werk gepraat wordt. Op het bedrijf zelf en op zakenreis praat ik wel met familie over het werk. De verleiding is echter groot om allerlei zaken te bespreken met mijn vader wanneer we in familieverband zijn. Maar we trachten die regel toch zoveel mogelijk te respecteren'.*

Tabel 13 bevat de verschillende manieren waarop breuken in praktijkgeval 3 voorkomen werden.

Tabel 13: Voorkomen van breuken in praktijkgeval 3

Voorkomen breuk	Oorzaak breuk	Breuk in:
Geen passieve aandeelhouders toelaten	Familie- en bedrijfsgebonden Bedrijfsgroei kan de groei van de familie niet bijhouden	Doorsnede familie en het bedrijf Familiebedrijf kan bedrijfsfamilie van inkomsten voorzien
Overgang van de dagelijkse leiding naar een beperkt aantal familieleden	Familie- en bedrijfsgebonden Overdracht mislukt	Doorsnede familie en het bedrijf Continuïteit van leiderschap
De familie dwingt de volgende generatie niet om in het familiebedrijf te komen	Familie- en bedrijfsgebonden Volgende generatie komt zonder interesse of met tegenzin in het bedrijf	Doorsnede familie en het bedrijf Continuïteit van leiderschap
Thuis niet over het werk praten met collega-familieleden	Familie- en bedrijfsgebonden De werkdruk verstoort de familieharmonie	Doorsnede familie en het bedrijf Relatie tussen samenwerkende familieleden → Balans tussen werk- en persoonlijke relatie

2.4.5 *Praktijkgeval 4*

Eerst worden de oorzaken, gevolgen en het eventuele herstel van breuken in praktijkgeval 4 overlopen. Vervolgens komt aan bod hoe breuken voorkomen werden in praktijkgeval 4.

2.4.5.1 Oorzaken, gevolgen en eventueel herstel van breuken in praktijkgeval 4

De stichter uit praktijkgeval 4 richt zelf een bedrijf op nadat hij het vak elders geleerd had. De onderneming start heel klein en breidt beetje bij beetje uit. Niemand van de kinderen van de stichter wil aanvankelijk het bedrijf overnemen. Ze volgen allemaal studies die niet bij de activiteit van het familiebedrijf aanleunden. Eén van de kinderen beslist na zijn studies om toch bij zijn vader te gaan werken. Zes jaar na de komst van zijn zoon wil de stichter het bedrijf verkopen. Hij heeft er

genoeg van en wil een ander levensritme. Ook zijn vrouw, die de boekhouding doet, wil ermee stoppen. De zoon van de stichter die in het bedrijf werkt, stelt aan één van zijn broers voor om samen het bedrijf te kopen van hun vader. De laatstgenoemde broer werkt al twee jaar in een ander bedrijf. Hij is bang om die stap te zetten. Een eigen bedrijf leiden, impliceert heel hard werken. Daarenboven is het mogelijk dat de goede relatie met zijn broer verziekt door de samenwerking. Na grondig overleg stemt hij echter in met het voorstel van zijn broer.

De overdrager zorgde ervoor dat zijn zonen het vertrouwen kregen van het personeel. Eén van de zonen vertelt: *'Bij de overname was er een vergadering met het personeel. Onze vader heeft het personeel dan ingelicht dat mijn broer en ik de dagelijkse leiding zouden overnemen. Bij een overdracht is er steeds ongerustheid bij het personeel: "Zal ik mijn job kunnen behouden? Zullen de broers het goed doen? Zoniet, dan verliezen we misschien ons werk, ..."* Onze vader heeft een sterk karakter. Hij kon goed leiden en was een sterke referentie voor zijn personeel. Hij stelde het personeel gerust'.

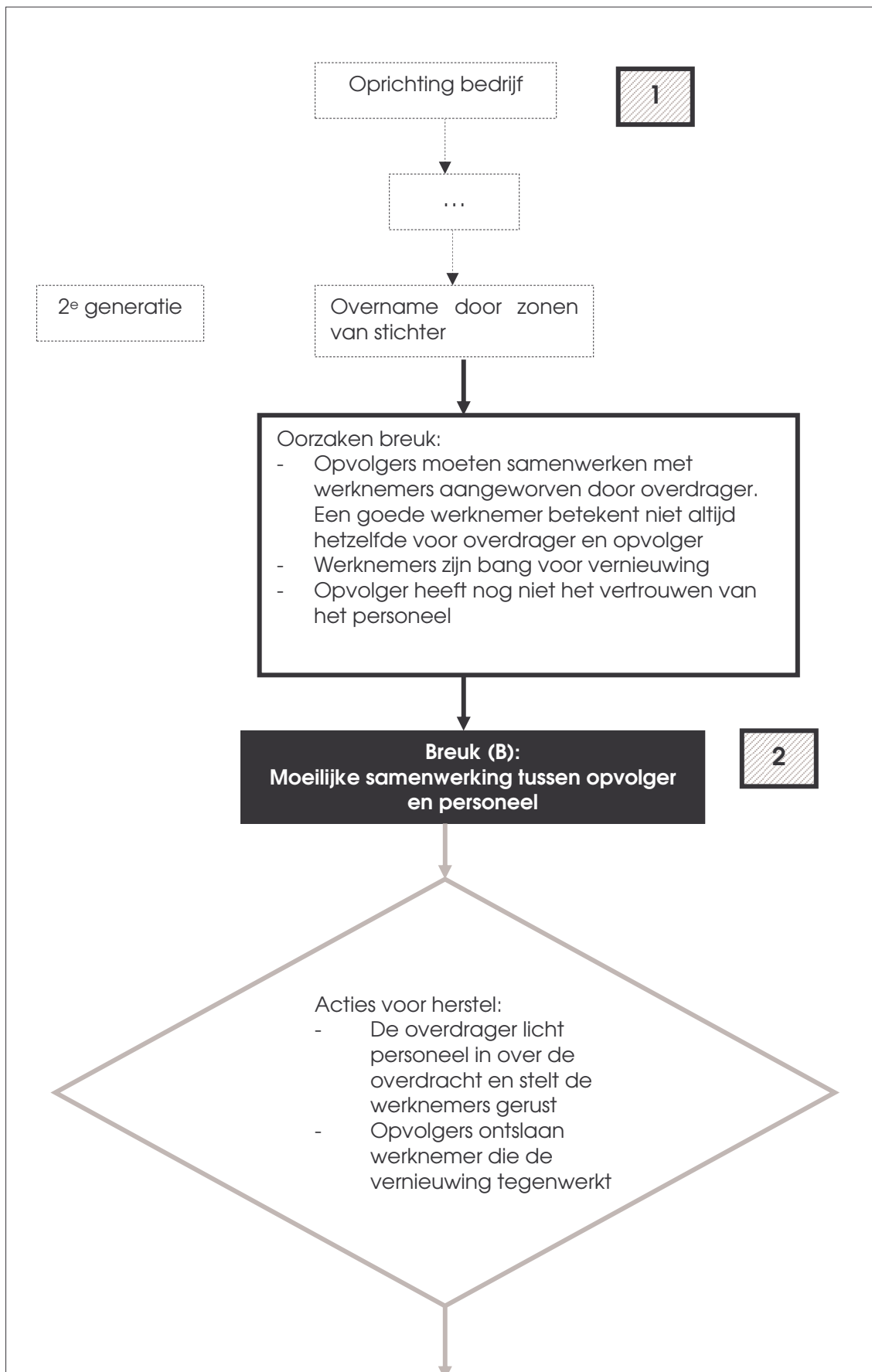
In het eerste jaar na de overdracht is de vader nog elke dag in het bedrijf, nadien steeds minder. Uiteindelijk komt hij alleen nog op bezoek. Hij hecht echter nog een sentimentele waarde aan het bedrijf. Het feit dat twee van zijn zoons het bedrijf overnamen en dat hij de verdere evolutie van het bedrijf kan zien, doen hem veel deugd. Hij is blij dat hij er nog kan komen. Indien een vreemde het bedrijf had overgenomen, was dat wellicht niet mogelijk. Voor de broers was de aanwezigheid van hun vader na de overdracht ook positief. Zo voelen ze dat ze opgevolgd worden en dat ze er niet alleen voor staan. Tegelijk kunnen ze toch op eigen benen staan.

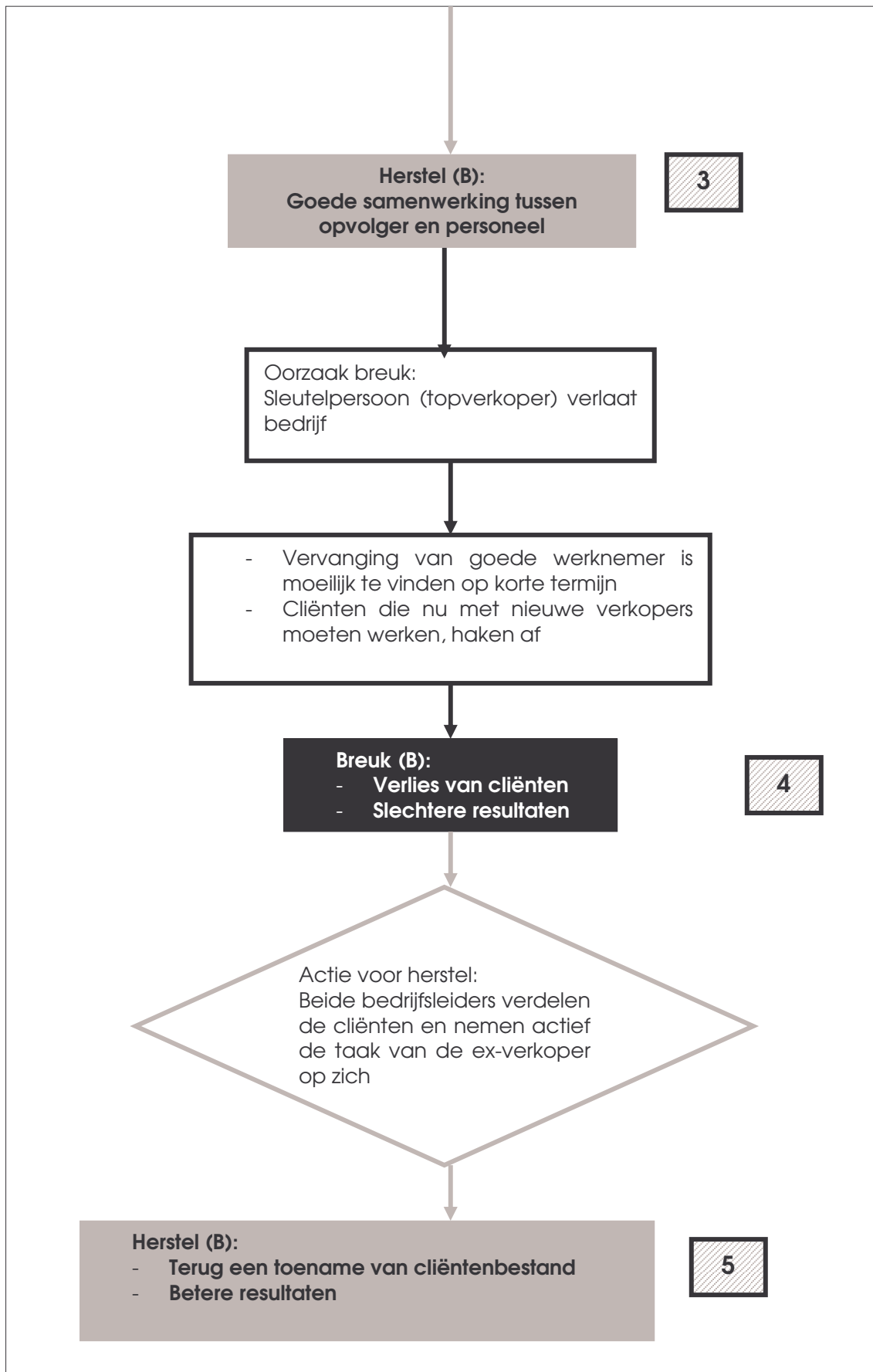
Bij de overname zijn er een aantal minder winstgevende activiteiten. Daarom is er een heroriëntatie nodig. Bepaalde werknemers zijn al heel lang in het bedrijf actief. Het is moeilijk om sommigen onder hen nieuwe dingen aan te leren. Eén werknemer weigert om mee te werken aan de vernieuwing. De broers moeten hem ontslaan. De overdrager licht het personeel uitgebreid in over de nieuwe leiding. Hij stelt de werknemers gerust. Dat zorgt ervoor dat het personeel zijn vertrouwen stelt in de broers.

Wanneer een topverkoper het bedrijf verlaat, heeft dat onmiddellijk een negatieve weerslag op de omzet. De cliënten die gewoon zijn om met hem samen te werken, haken af. Het is onmogelijk om de topverkoper op korte termijn te vervangen. De broers beslissen uiteindelijk om de cliënten onder elkaar te verdelen en nieuwe cliënten bij te zoeken. Dat zorgt voor een verhoging van de omzet.

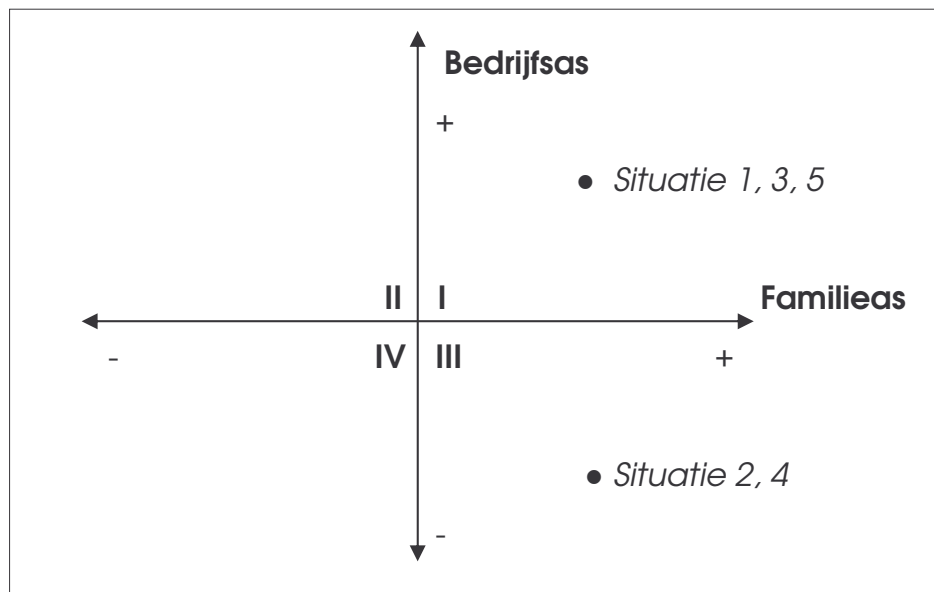
We stellen de gebeurtenissen uit praktijkgeval 4 voor in Figuur 14. De verschuivingen in het succes-assenstelsel tonen we in Figuur 15. Tabel 14 geeft een overzicht van het herstel van breuken en verbeteringen.

Figuur 14: Stroomschema voor praktijkgeval 4





Figuur 15: Verloop in het succes-assenstelsel voor praktijkgeval 4



Tabel 14: Herstel van breuken of verbeteringen in praktijkgeval 4

Acties voor herstel breuk/verbetering	Oorzaak breuk	Breuk in:
Herstel (B): Rol van de overdrager: Zeggen dat opvolger nu verantwoordelijk is	Familie- en bedrijfsgebonden Opvolger heeft nog niet het vertrouwen van het personeel	Doorsnede familie en bedrijf Goede samenwerking tussen familieleden en personeel
Herstel (B): Beide bedrijfsleiders verdelen de cliënten en nemen actief de taak van de sleutelpersoon op zich	Bedrijfsgebonden Sleutelpersoon verlaat bedrijf	Het bedrijf Bedrijfsresultaten

2.4.5.2 Voorkomen van breuken in praktijkgeval 4

Beide broers willen het bedrijf in alle vrijheid kunnen leiden. Hun vader wenst van zijn kant te genieten van zijn pensioen en van zijn kapitaal. Daarom verkiest de familie het bedrijf te verkopen aan de twee broers. De andere kinderen van de stichter worden eveneens betrokken bij het verkoopproces, dat volledig transparant is. Er wordt beslist om geen passieve aandeelhouders te hebben en geen schoonfamilie toe te laten in het bedrijf. Eén van de leidinggevende zonen zegt daarover: *'De aandeelhouders moeten allemaal actief zijn in het*

bedrijf. Er is een risico op problemen wanneer er passieve aandeelhouders zijn, bijvoorbeeld wanneer ze een dividend willen maar geen actieve rol hebben in het bedrijf of als ze hun aandelen willen verkopen. Actieve en passieve aandeelhouders hebben totaal verschillende belangen. Actieve aandeelhouders willen de winst investeren, want dat is belangrijk voor de groei op lange termijn. Vooral voor sectoren met grote investeringen is dat een belangrijke succesfactor'.

Een andere succesfactor die het leidinggevende familielid aanhaalt, behelst de opleiding van de leidinggevenden: 'De leiders moeten een basisopleiding gevolgd hebben, die niet noodzakelijk of zelfs liefst niet gelinkt is aan het bedrijf. Belangrijk zijn de beheers- of managementcapaciteiten. Het is nu moeilijker om je kinderen direct aan de leiding van het bedrijf te zetten. Vroeger was dat anders. Nu moeten ze een goede opleiding volgen en nadien het vak leren op het terrein'.

In praktijkgeval 4 worden breuken voorkomen door naar een gediversifieerd cliëntenbestand te streven. Eén van de leidinggevende zonen zegt: 'Wij hebben een gevarieerd cliëntenbestand. We werken voor overheden, universiteiten, banken, ... Als het dan in een sector wat minder gaat, is dat minder erg omdat dat door de andere cliënten gecompenseerd kan worden'.

Indien een bedrijf te hoge kosten heeft, kan dat de resultaten negatief beïnvloeden en aldus een breuk veroorzaken. Dergelijke breuken worden in praktijkgeval 4 vermeden: 'Een zo simpel mogelijke structuur is belangrijk. Op die manier kan je de kosten zo laag mogelijk houden. Wij hebben bijvoorbeeld geen secretaresse in dienst. Wij doen alles

zelf. Zo kan je meer winst maken', zegt één van de leidinggevende zonen.

Ten slotte wordt vermeden dat de werkdruk de familieharmonie schade berokkent. Eén van de leidinggevende broers stelt: *'Je moet afstand doen van je familiale relatie op het werk en omgekeerd. Zo spreek ik op een verjaardagsfeest nooit met mijn broer over het werk. Je moet dus een onderscheid maken tussen je professionele en je familiale relatie'* (leidinggevende zoon).

In Tabel 15 wordt opgesomd hoe breuken voorkomen werden in praktijkgeval 4.

Tabel 15: Voorkomen van breuken in praktijkgeval 4

Voorkomen breuk	Oorzaak breuk	Breuk in:
Geen passieve aandeelhouders toelaten	Familie- en bedrijfsgebonden Belangentegenstelling tussen actieve en passieve aandeelhouders	Doorsnede familie en bedrijf Relatie tussen actieve en passieve aandeelhouders → Gemeenschappelijke visie
Belang hechten aan de opleiding van de leidinggevenden	Familie- en bedrijfsgebonden Niet-gekwalificeerde bedrijfsleiders	Doorsnede familie en bedrijf Continuïteit van leiderschap
Eenvoudige structuur	Bedrijfsgebonden Te hoge kosten	Het bedrijf Winst
Streven naar diversificatie in het cliëntenbestand	Bedrijfsgebonden Geen gediversifieerd cliëntenbestand	Het bedrijf Bedrijfsresultaten
Samenwerkende familieleden moeten een onderscheid maken tussen de familiale en werkrelatie	Familie- en bedrijfsgebonden De werkdruk verstoort de familieharmonie	Doorsnede familie en bedrijf Relatie tussen samenwerkende familieleden → Balans tussen werk- en persoonlijke relatie

2.4.6 *Praktijkgeval 5*

We bespreken de oorzaken, gevolgen en het eventuele herstel van breuken in praktijkgeval 5.

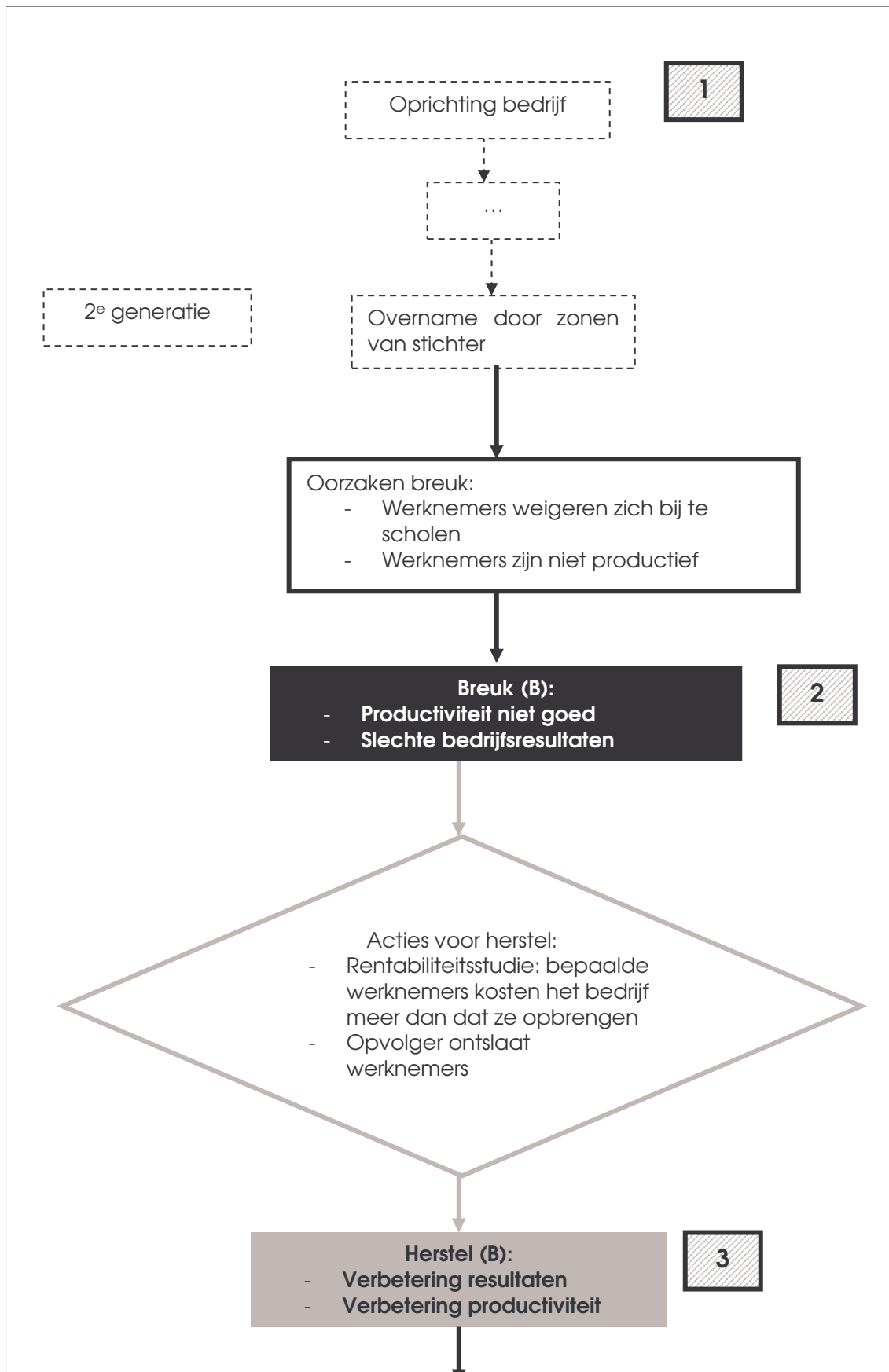
De vader van de huidige leidinggevende broers uit praktijkgeval 5 richt in de tweede helft van de vorige eeuw een eigen bedrijf op. Zijn oudste zoon komt in de jaren '80 en zijn jongste zoon in de jaren '90 in het bedrijf. Beide broers nemen de aandelen van hun vader over. Zij krijgen die aandelen niet zomaar. De broers gaan een lening aan om de overname te kunnen bekostigen. Bij de intrede van de jongste zoon zijn er problemen met het personeel. Na het uitvoeren van een rentabiliteitsstudie blijkt namelijk dat een aantal werknemers het bedrijf meer kosten dan dat ze opbrengen. Zij vormen een verliespost. De werknemers zijn al zeer lang actief in het bedrijf. De jongste zoon stelt hun voor om bijscholing te volgen, wat zij weigeren. Zij worden daarom ontslagen.

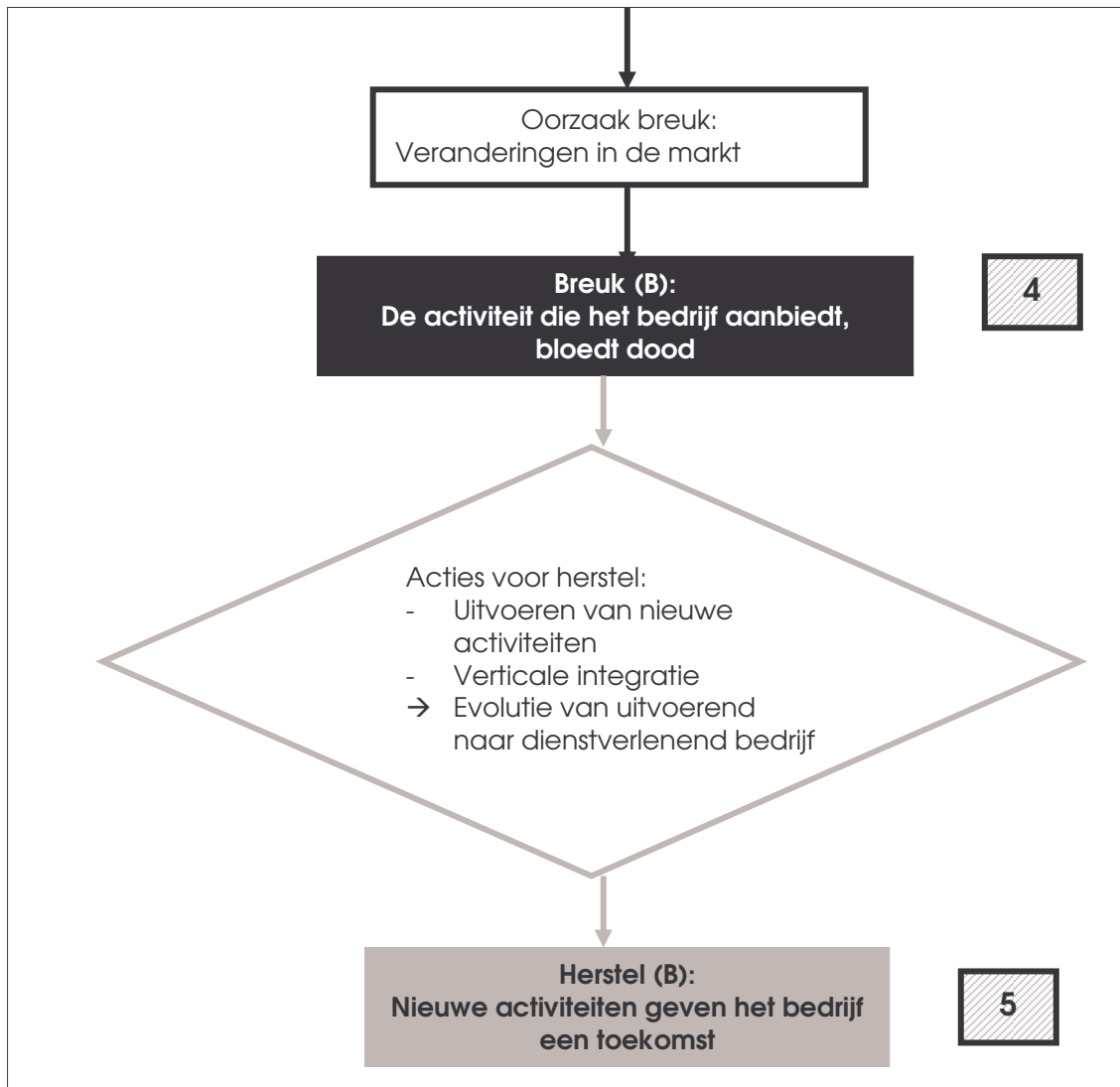
De activiteit van het bedrijf verandert meerdere malen. De eerste keer is vijftien jaar na de oprichting. De oudste zoon verandert bij zijn start in het bedrijf de activiteit een tweede maal. Tot aan de intrede van de jongste zoon blijft de activiteit van uitvoerende aard. De jongste zoon verkent de markt en constateert dat hun bedrijfsactiviteit aan het doodbloeden is. Hij gaat op zoek naar nieuwe activiteiten met meer toekomst. De oude activiteiten worden vervangen. Daarnaast wordt ook een verticale integratie doorgevoerd. Het familiebedrijf doet nu ook het werk dat het vroeger uitbesteedde. Daardoor evolueren de bedrijfsactiviteiten van uitvoerend naar dienstverlenend. Het bedrijf zorgt voor een strategische positionering. Zich strategisch positioneren, betekent dat het bedrijf anders of uniek is (Porter, 1996). Het bedrijf oefent dan andere activiteiten uit dan de concurrenten. Het bedrijf

kan ook dezelfde activiteiten op een andere manier dan de concurrenten uitoefenen. Porter beschrijft drie manieren om zich strategisch te positioneren. De eerste manier is de *variety-based* positionering of de positionering gebaseerd op verscheidenheid. Het bedrijf heeft dan een uniek product dat voor iedereen bestemd is. De tweede manier is de *needs-based* positionering of de positionering gebaseerd op de noden van de cliënt. In dat geval richt het bedrijf zich op de noden van één specifiek cliëntensegment. Het bedrijf past dan de producten en diensten aan de wensen van de cliënt aan. De derde manier is de *access-based* positionering of de positionering op basis van bereikbaarheid. Bij die vorm van strategische positionering zal het bedrijf enkel die cliëntengroep bedienen die op een andere manier bereikt kan worden.

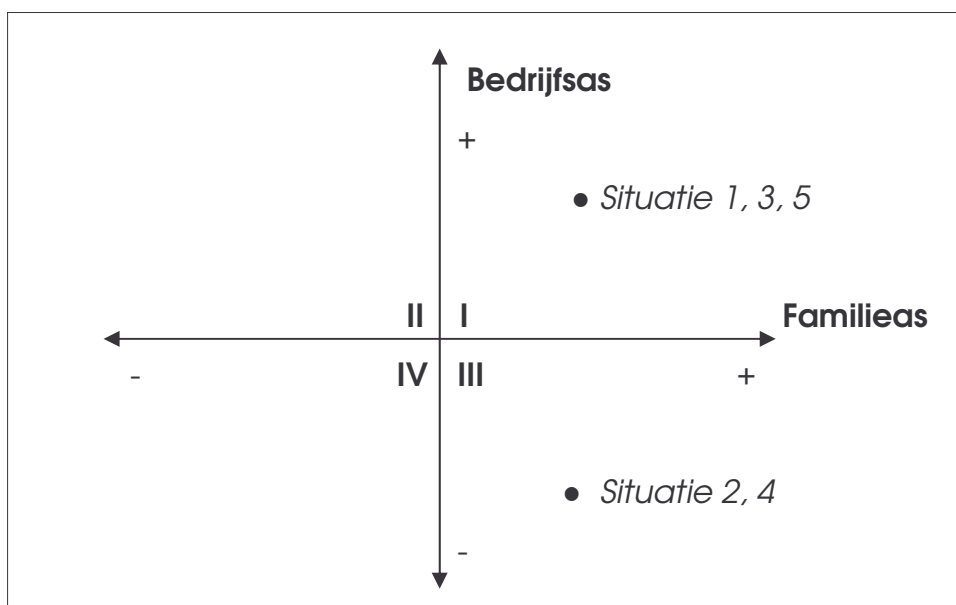
We sommen alle gebeurtenissen uit praktijkgeval 5 op in Figuur 16. De verschuivingen van het familiebedrijf uit praktijkgeval 5 in het successtelsel worden weergegeven in Figuur 17. Tabel 16 geeft een overzicht van het herstel van breuken en verbeteringen.

Figuur 16: Stroomschema voor praktijkgeval 5





Figuur 17: Verloop in het succes-assenstelsel voor praktijkgeval 5



Tabel 16: Herstel van breuken of verbeteringen in praktijkgeval 5

Acties voor herstel breuk/verbetering	Oorzaak breuk	Breuk in:
Herstel (B): - Uitvoeren rentabiliteitsstudie - Ontslaan van onproductieve werknemers	Bedrijfsgebonden Onproductieve werknemers	Het bedrijf - Productiviteit - Winst
Herstel (B): Strategische positionering of nichestrategie	Extern Veranderingen in de markt	Het bedrijf Bedrijfsresultaten

2.4.7 *Praktijkgeval 6*

We bespreken eerst de oorzaken, gevolgen en het eventuele herstel van breuken in praktijkgeval 6. Nadien bekijken we hoe breuken in praktijkgeval 6 voorkomen werden.

2.4.7.1 Oorzaken, gevolgen en eventueel herstel van breuken in praktijkgeval 6

Het familiebedrijf uit praktijkgeval 6 kent een lange en rijke traditie. Het wordt gesticht in het begin van de negentiende eeuw en is geconfronteerd geworden met verschillende hindernissen in de loop der tijd. De leidinggevende familieleden in de vierde generatie moeten in 1929 de wereldcrisis en de drastische technologische en marktveranderingen het hoofd bieden, die een negatieve impact hebben op de bedrijfswinst. Toch raakt het bedrijf er weer bovenop. Daartoe worden de bedrijfsactiviteiten gediversifieerd en worden verouderde activiteiten afgestoten en/of aangepast aan de nieuwe technologieën en marktvereisten.

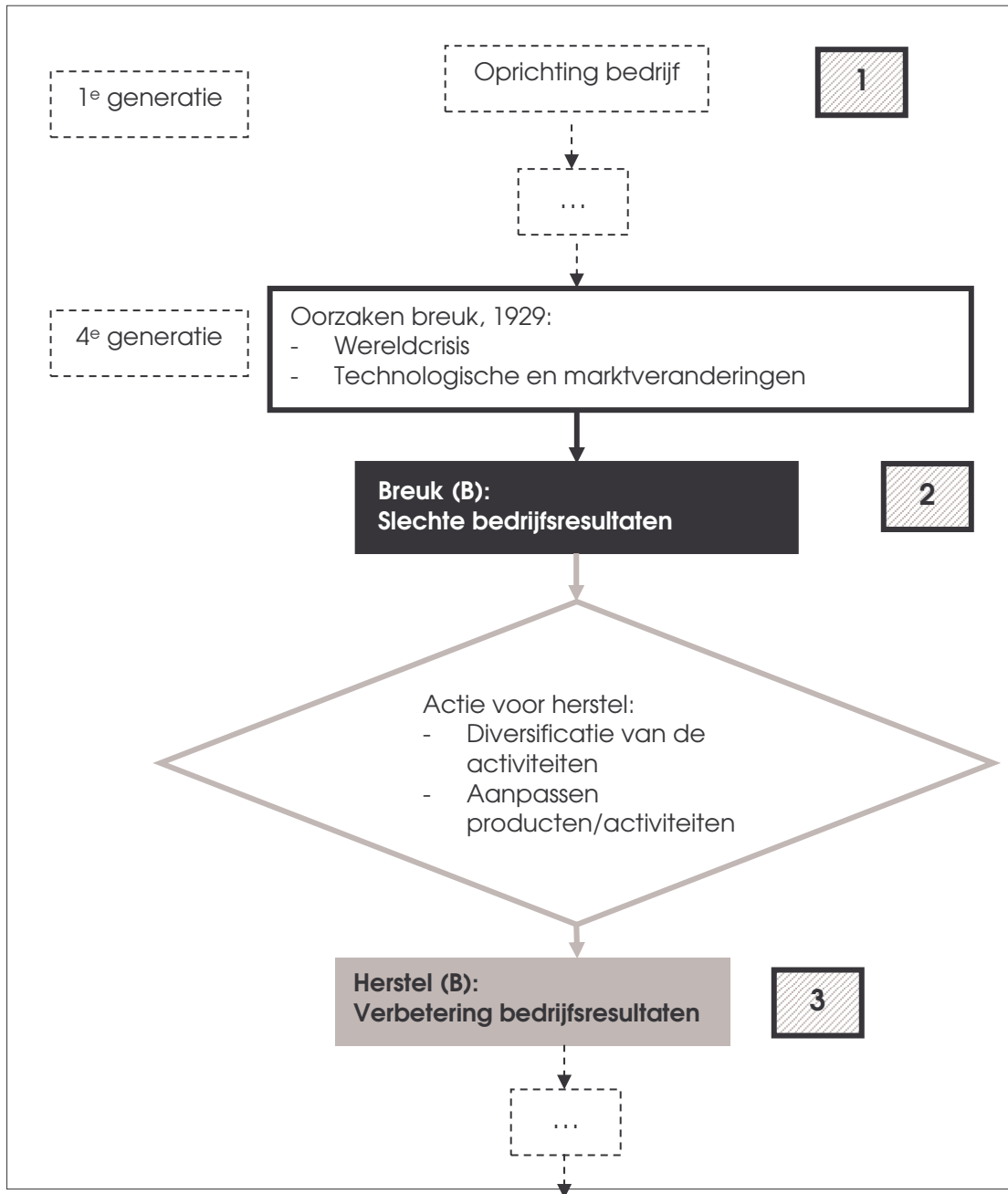
In de vijfde generatie neemt het leidinggevende familielid het initiatief om het bedrijf verder te ontwikkelen en er verder in te investeren. Zo verbeteren de resultaten nog meer.

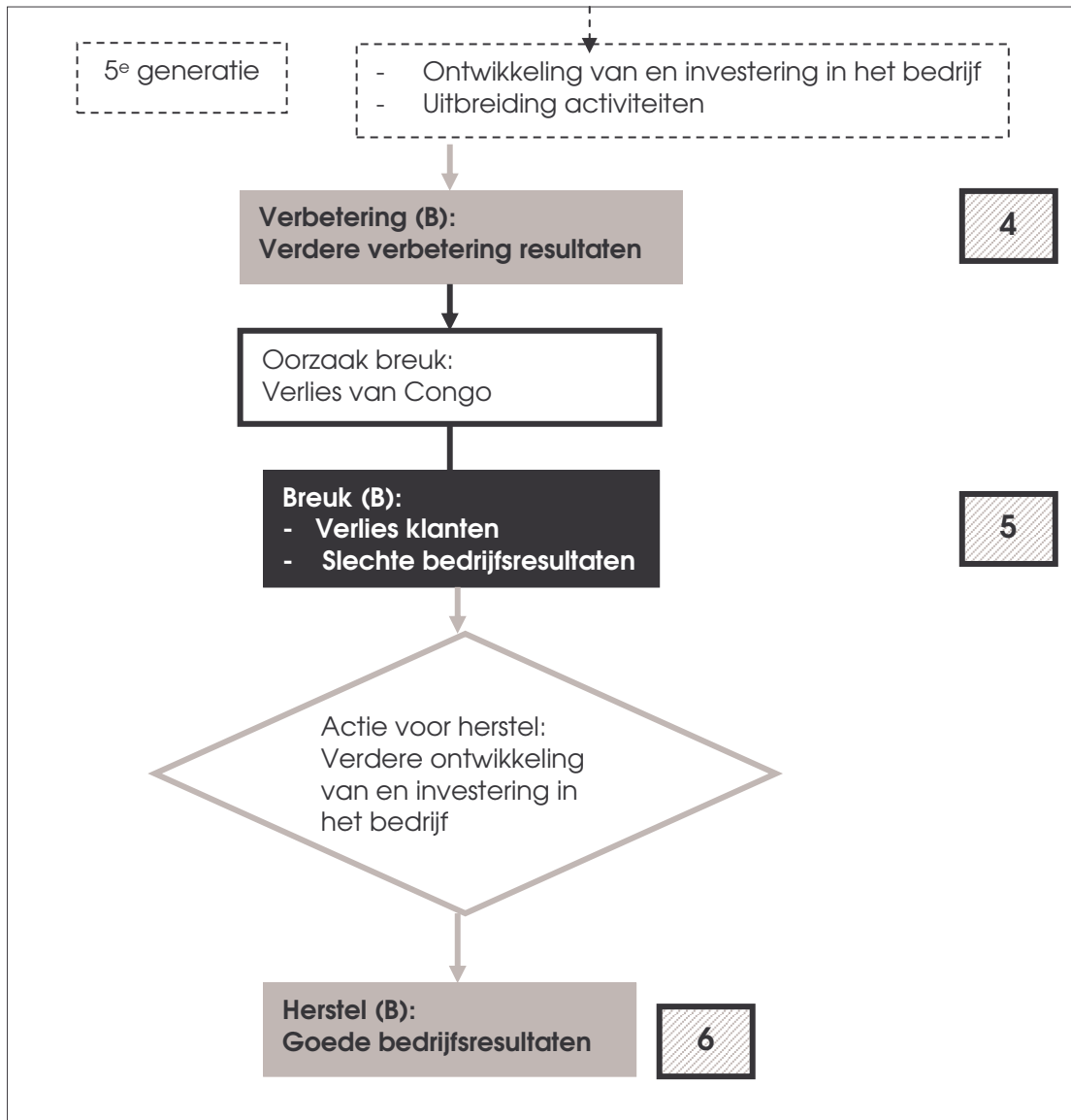
Het verlies van Congo in de jaren '60 brengt het bedrijf in een moeilijk parket, omdat het ook daar een commercieel netwerk had uitgebouwd. Door de ontwikkeling van en de investeringen in het bedrijf niet stop te zetten, kan het bedrijf toch goede resultaten blijven boeken.

De successleutels die dit bedrijf gebruikt, zijn het diversifiëren van de activiteiten, het diversifiëren van de klanten (naar regio), het blijvend ontwikkelen van en investeren in het bedrijf, alsook de activiteiten aanpassen aan de technologische en marktveranderingen.

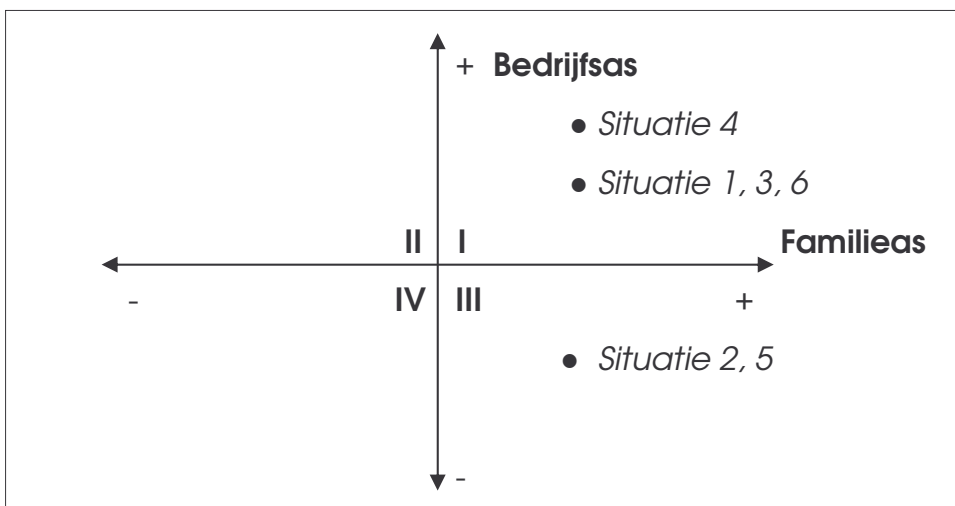
We geven alle gebeurtenissen uit praktijkgeval 6 weer in Figuur 18. De verschuivingen van het familiebedrijf uit praktijkgeval 6 in het successtelsel worden getoond in Figuur 19. Tabel 17 geeft een overzicht van het herstel van breuken en verbeteringen.

Figuur 18: Stroomschema voor praktijkgeval 6





Figuur 19: Verloop in het succes-assenstelsel voor praktijkgeval 6



Tabel 17: Herstel van breuken of verbeteringen in praktijkgeval 5

Acties voor herstel breuk/verbetering	Oorzaak breuk	Breuk in:
Herstel (B): - Diversificatie van de activiteiten - Aanpassen producten/activiteiten	Extern - Wereldcrisis - Technologische en marktveranderingen	Het bedrijf Bedrijfsresultaten
Herstel (B): - Ontwikkeling van en investering in het bedrijf - Uitbreiding activiteiten	Extern Verlies van Congo	Het bedrijf Bedrijfsresultaten

2.4.7.2 Voorkomen van breuken in praktijkgeval 6

De familie kon reeds gedurende zes generaties de controle over het bedrijf behouden. Het ging steeds over naar maximaal twee broers uit de volgende generatie. Dat kon ook omdat de gezinnen steeds klein waren. De eigendom van het bedrijf was steeds in handen van de familieleden die instonden voor de dagelijkse leiding. In de zesde generatie kwam daar verandering in. Nu wordt het hoofdaandeelhouderschap gedeeld met een niet-leidinggevende zus. Er is dus nu ook een passieve hoofdaandeelhouder. Dat lukt zeer goed gezien broer en zus van de zesde generatie dezelfde visie delen. De volgende generatie wordt al klaargestoomd om de fakkel over te nemen. Ook daar zal het hoofdaandeelhouderschap gedeeld worden tussen één actief en één passief familielid van de zevende generatie.

Wat de overdracht van de dagelijkse leiding betreft, is er door het leidinggevende familielid uit de vierde generatie, oftewel de grootvader van de huidige leidinggevende, één ongeschreven regel vastgelegd. Die regel stelt dat er maximaal één familielid de dagelijkse leiding mag opnemen. Enkel tijdens de periode van de overdracht mogen er twee familieleden in het dagelijkse management zetelen, meer bepaald de overdrager en de opvolger.

De familie hecht belang aan de voorbereiding van de volgende generatie. De twee kinderen van de volgende generatie nemen allebei deel aan de aandeelhoudersvergadering. Dat maakt deel uit van hun voorbereiding op en opleiding rond het hoofdaandeelhouderschap. Op die manier leren ze veel bij. Eén van hen zal de dagelijkse leiding op zich nemen en moet onder andere externe ervaring opdoen als voorbereiding op zijn functie in het familiebedrijf.

Soms leidt het mislopen van opportuniteiten tot slechte bedrijfsresultaten (een breuk). In praktijkgeval 6 heeft het bedrijf echter de mogelijkheid om zeer snel en zeer direct beslissingen te nemen. Er is ook geen zware administratie nodig om beslissingen te kunnen nemen. De leden van het managementteam kunnen makkelijk en snel samenkomen.

Hun werkwijze om goede bedrijfsresultaten op lange termijn te verzekeren, bevat twee elementen. Ten eerste hebben ze een langetermijnvisie, wat wil zeggen kijken over één of zelfs twee generaties. Dat betekent dat ze geen voorkeur geven aan beslissingen die resultaten geven op korte termijn. Ten tweede zorgt hun dividendpolitiek voor continuïteit. Ze hebben steeds weinig of geen dividend uitgekeerd. De opbrengsten werden steeds geïnvesteerd in het bedrijf, zodat het kon groeien. Om die politiek te kunnen toepassen, moeten er goede afspraken gemaakt worden tussen de hoofdaandeelhouders. Dat is bij hen het geval. De broer (actieve aandeelhouder) en zijn zus (passieve aandeelhouder) hebben hetzelfde objectief, namelijk de groei van het bedrijf op lange termijn.

Tabel 18 geeft weer op welke manier breuken voorkomen werden in praktijkgeval 6.

Tabel 18: Voorkomen van breuken in praktijkgeval 6

Voorkomen breuk	Oorzaak breuk	Breuk in:
Overgang van de dagelijkse leiding naar een beperkt aantal familieleden	Familie- en bedrijfsgebonden Overdracht mislukt	Doorsnede familie en het bedrijf Continuïteit van leiderschap
Indien overdracht eigendom aan passieve familieleden: delen van gelijke visie	Familie- en bedrijfsgebonden Belangentegenstelling tussen actieve en passieve aandeelhouders	Doorsnede familie en het bedrijf Relatie tussen actieve en passieve aandeelhouders → Gemeenschappelijke visie
Belang hechten aan de opleiding en ervaring van de leidinggevenden	Familie- en bedrijfsgebonden Niet-gekwalificeerde bedrijfsleiders	Doorsnede familie en bedrijf Continuïteit van leiderschap
Zorgen voor de voorbereiding van de opvolging, o.a. volgende generatie neemt deel aan de aandeelhoudersvergadering	Familie- en bedrijfsgebonden Overdracht is niet voorbereid	Doorsnede familie en bedrijf Continuïteit van leiderschap
Eenvoudige beslissingsstructuur (weinig beslissingsnemers)	Bedrijfsgebonden Mislopen van opportuniteiten	Het bedrijf Bedrijfsresultaten
- Zowel actieve als passieve aandeelhouders moeten langetermijnvisie nastreven	Bedrijfsgebonden Nastreven van resultaten op korte termijn	Het bedrijf Bedrijfsresultaten
- Dividendpolitiek ondersteunt langetermijnvisie, d.w.z. herinvesteren van de winst		

2.4.8 Praktijkgeval 7

We bespreken eerst de oorzaken, gevolgen en het eventuele herstel van breuken in praktijkgeval 7. Nadien bekijken we hoe breuken in praktijkgeval 7 voorkomen werden en welke breuken worden verwacht.

2.4.8.1 Oorzaken, gevolgen en eventueel herstel van breuken in praktijkgeval 7

Dit familiebedrijf wordt in het midden van de jaren '50 opgericht door de beide ouders van de huidige leidinggevende. In het begin van de jaren '70 zorgen veranderingen in de technologie en de markt dat er

geen vraag meer is naar het aangeboden product. In die periode neemt de zoon het bedrijf van zijn ouders over. Hij zet een nieuwe afdeling op poten, met een nieuwe activiteit. Daardoor kan het bedrijf blijven bestaan. De laatste twee jaar doen er zich opnieuw marktveranderingen voor. Die verdringen echter niet de bestaande activiteit, maar vormen een belangrijke opportuniteit. Samen met zijn zoon, die sinds enkele jaren in het bedrijf werkt, wordt op die veranderingen ingespeeld. De marktveranderingen laten een diversificatie toe van de activiteiten.

De start van zijn carrière in het familiebedrijf leidde voor het leidinggevende familielid van de tweede generatie tot een breuk in de familie: hij scheidde van zijn echtgenote. De balans tussen de werk- en persoonlijke relatie was zwaar verstoord. De sector waarin het familiebedrijf werkzaam is, is er één waar het management en de werknemers gebonden zijn aan hun werkplaats. Zij kunnen met andere woorden niet thuis werken. Het management moet heel veel tijd doorbrengen in het bedrijf zelf. Daarnaast is er ook een zware werkdruk. Beide elementen leggen vaak een zware druk op het gezin. Daarom is het volgens het leidinggevende familielid van de tweede generatie belangrijk dat het gezin, en in de eerste plaats de partner, die elementen aanvaardt. Daartoe moeten duidelijke afspraken gemaakt worden tussen beide partners. Ook thuis zijn als je thuis komt, is van groot belang. Dat betekent dat je je problemen van het werk niet mee naar huis neemt.

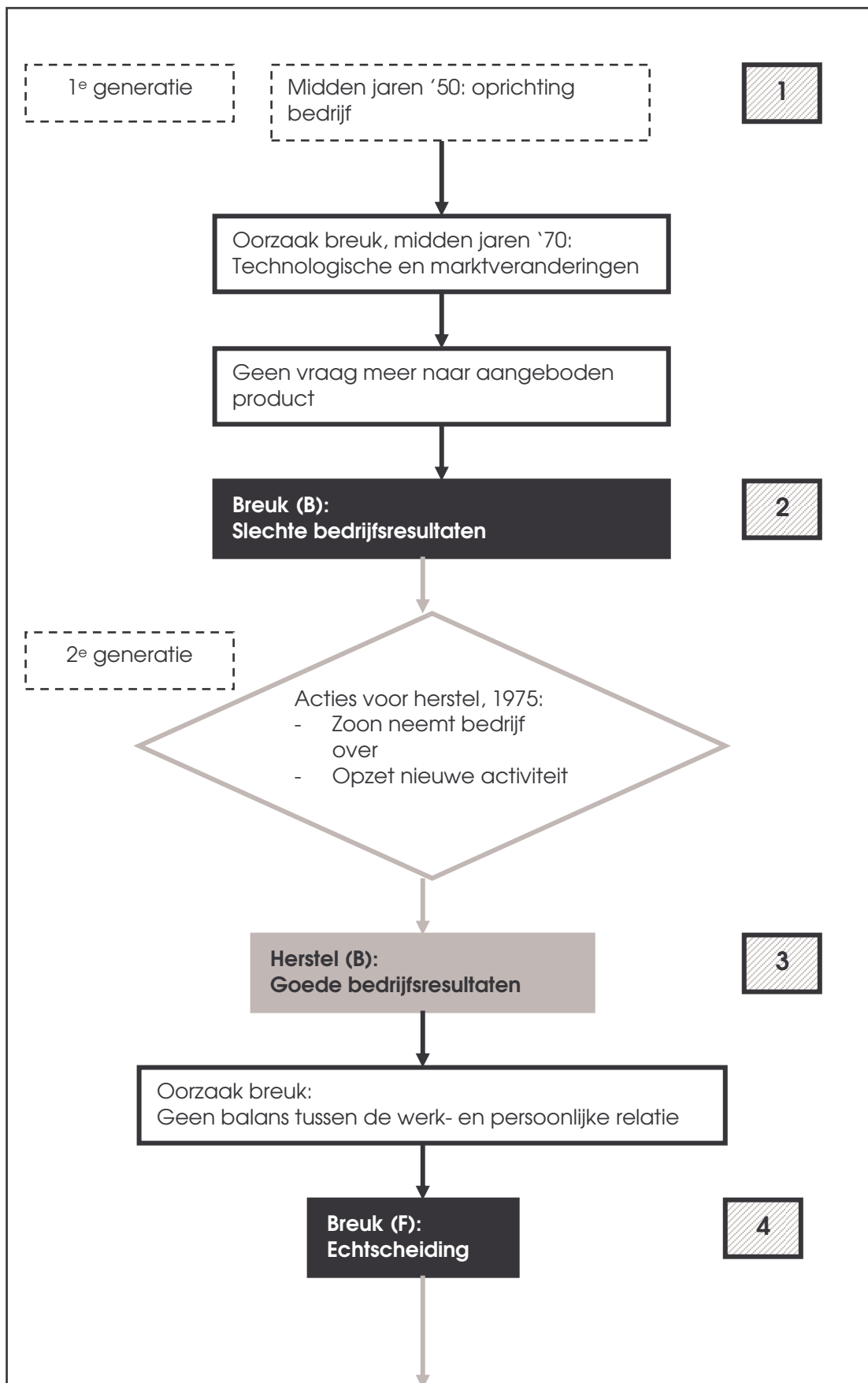
De bedrijfsresultaten waren niet altijd goed. Vroeger moesten er soms eigen middelen in het bedrijf gebracht worden om rond te komen. Dat was een gevolg van te hoge investeringen. Nu werkt het leidinggevende familielid van de tweede generatie veel planmatiger, ook voor investeringen, terwijl hij vroeger intuïtief te werk ging. Er

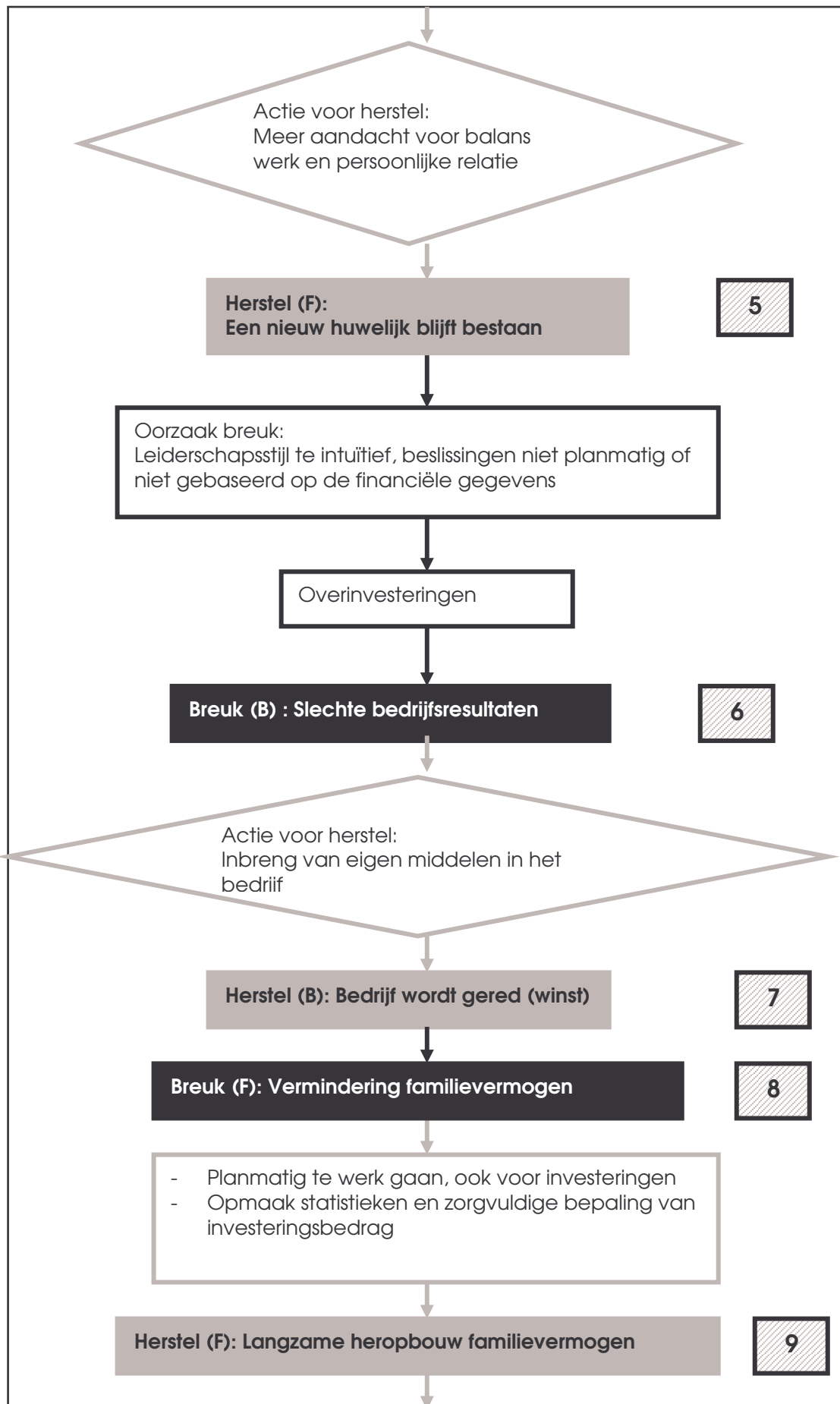
worden statistieken gemaakt en er wordt zorgvuldig bepaald hoeveel geïnvesteerd kan worden.

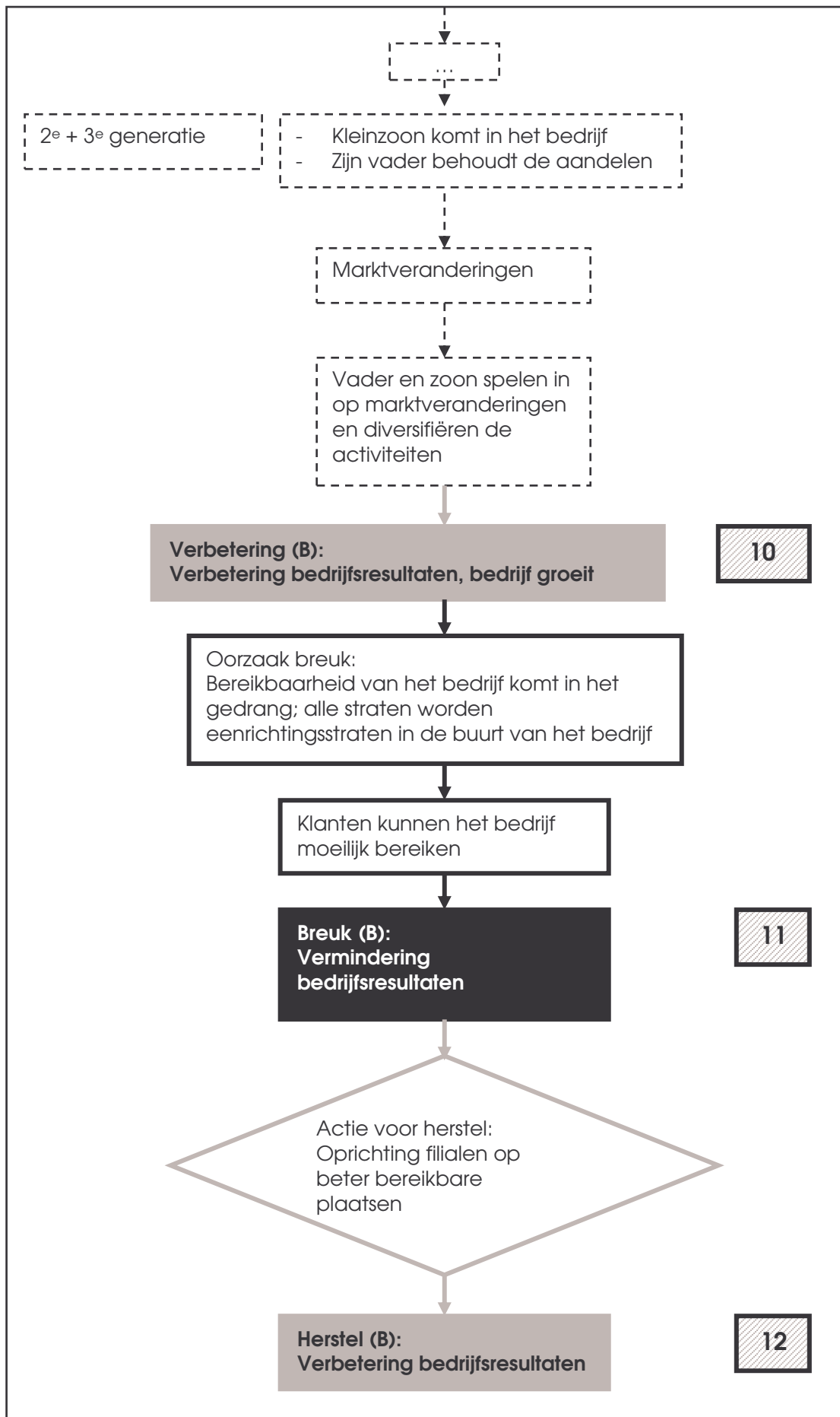
De straten in de buurt zijn bijna allemaal in "eenrichtingsstraten" veranderd. De klanten kunnen het bedrijf bijna niet meer per wagen bereiken. Daarom is het bedrijf verplicht om op andere plaatsen filialen op te richten, om toch de klanten te bereiken.

We sommen alle gebeurtenissen uit praktijkgeval 7 op in Figuur 20. De verschuivingen van het familiebedrijf in het succes-assenstelsel worden weergegeven in Figuur 21. Tabel 19 geeft een overzicht van het herstel van breuken en verbeteringen.

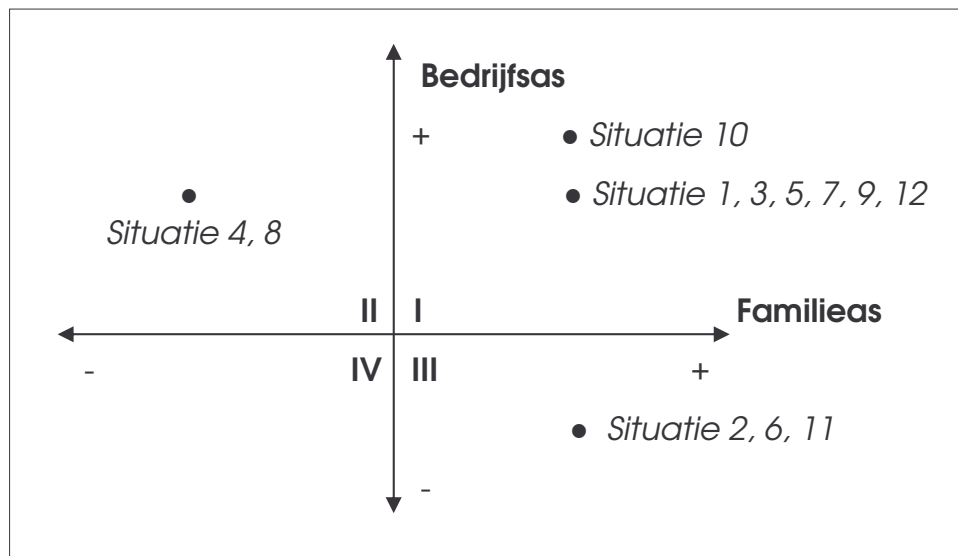
Figuur 20: Stroomschema voor praktijkgeval 7







Figuur 21: Verloop in het succes-assenstelsel voor praktijkgeval 7



Tabel 19: Herstel van breuken of verbeteringen in praktijkgeval 7

Acties voor herstel breuk/verbetering	Oorzaak breuk	Breuk in:
Herstel (B)/Verbetering (B): <ul style="list-style-type: none"> - Opzet nieuwe activiteit - Diversificatie activiteiten 	Extern Technologische en marktveranderingen	Het bedrijf Bedrijfsresultaten
Herstel (F): <ul style="list-style-type: none"> - Thuis zijn als je thuis komt - Afspraken tussen partners - Thuisfront toont begrip 	Familie- en bedrijfsgebonden De werkdruk verstoort de familieharmonie	Doorsnede familie en bedrijf Relatie tussen werkzame familieleden en thuisfront → Balans werk- en persoonlijke relatie
Herstel (B) <ul style="list-style-type: none"> - Planmatig te werk gaan, ook voor investeringen - Opmaak statistieken en zorgvuldige bepaling investeringsbedrag 	Bedrijfsgebonden Leiderschapsstijl te intuïtief, beslissingen niet planmatig of niet gebaseerd op de financiële gegevens	Het bedrijf Bedrijfsresultaten
Herstel (B): Oprichting filialen op beter bereikbare plaatsen	Extern Bereikbaarheid van het bedrijf komt in het gedrang (alle straten worden eenrichtingsstraten in buurt van het bedrijf)	Het bedrijf Bedrijfsresultaten

2.4.8.2 Voorkomen van breuken in praktijkgeval 7

De huidige leidinggevende van de tweede generatie werkt samen met zijn zoon. Zij maakten afspraken om ruzie te voorkomen. We geven

het woord aan de vader: *'Wanneer familieleden samenwerken, is het noodzakelijk de taken precies te omschrijven. Ook wie wat beslist, moet duidelijk bepaald worden. We mogen niet op elkaars terrein komen. Ik ben daar zelf ook heel gevoelig voor.'*

Wat de overdracht van de aandelen betreft, geldt in praktijkgeval 7 de regel dat er enkel actieve aandeelhouders mogen zijn: *'Diegene die het bedrijf overneemt, moet alleen kunnen beslissen. Dat kan niet wanneer er nog passieve aandeelhouders zijn. Enkel de overdrager kan wel passieve aandeelhouder zijn'*, aldus het leidinggevende familielid uit de tweede generatie.

Het is een klein bedrijf en hun ligging is zeer gunstig. In de buurt van het bedrijf zijn er veel potentiële klanten aanwezig. Door die twee elementen kunnen ze makkelijk op opportuniteiten inspelen. Ze kunnen er bijvoorbeeld zeer eenvoudig een nieuw klantensegment bijnemen of van segment veranderen.

De familiale bedrijfsleider uit de tweede generatie noemt verschillende externe factoren op die breuken kunnen voorkomen. Ten eerste verwijst hij naar de talrijke subsidies, onder andere voor personeel. Het Brussels Agentschap voor de Onderneming heeft 'EcoSubsiBru' ontwikkeld (zie <http://www.ecosubsibru.be/>), een instrument dat aan de Brusselse ondernemingen toelaat om de bestaande gemeentelijke, gewestelijke, federale of Europese steunmaatregelen te identificeren en optimaal te benutten. Ten tweede biedt de ligging in het centrum van Brussel een voordeel inzake het aantal klanten: *'Brussel biedt veel potentiële klanten (hotels, ...)'*.

Tabel 20 geeft weer op welke manier breuken voorkomen werden in praktijkgeval 7.

Tabel 20: Voorkomen van breuken in praktijkgeval 7

Voorkomen breuk	Oorzaak breuk	Breuk in:
Duidelijke afspraken maken (bv. taken duidelijk omschrijven, elkeen zijn/haar terrein, ...)	Familie- en bedrijfsgebonden Samenwerking tussen familieleden mislukt	Doorsnede familie en bedrijf Relatie tussen samenwerkende familieleden → Goede samenwerking
Geen passieve aandeelhouders	Familie- en bedrijfsgebonden - Belangentegenstelling tussen actieve en passieve aandeelhouders - Leidinggevend familielid kan niet alleen beslissen	Doorsnede familie en bedrijf Relatie tussen actieve en passieve aandeelhouders → Gemeenschappelijke visie
- Eenvoudige beslissingsstructuur (als gevolg van bedrijfsgrootte) - Ideale ligging van het bedrijf (dicht bij potentiële en bestaande klanten)	Bedrijfsgebonden Mislopen van opportuniteiten	Het bedrijf Bedrijfsresultaten
Extern Subsidies	Extern Bedrijf moet alle kosten zelf dragen	Het bedrijf Bedrijfsresultaten
Extern Situering in Brusselse kern	Extern Weinig klanten	Het bedrijf Bedrijfsresultaten

2.4.8.3 Verwachte breuken in praktijkgeval 7

Voor het familiebedrijf in praktijkgeval 7 is de grootte van de werkruimte heel belangrijk. Wil het bedrijf in de toekomst kunnen groeien, dan heeft het meer plaats nodig. Een tweede 'productie-eenheid' oprichten op een andere locatie, is echter geen optie¹⁸. De uitbreiding dient ter plaatse te gebeuren. Tot nu toe kreeg het bedrijf daarvoor geen toelating.

¹⁸ We merken op dat het bedrijf wel filialen oprichtte op andere plaatsen. De filialen of de contactpunten met klanten kunnen wel op andere locaties opgericht worden. De productie-eenheid daarentegen moet één geheel blijven.

2.4.9 *Praktijkgeval 8*

We bespreken eerst de oorzaken, gevolgen en het eventuele herstel van breuken in praktijkgeval 8. Nadien bekijken we hoe breuken in praktijkgeval 8 voorkomen werden en welke breuken verwacht worden.

2.4.9.1 Oorzaken, gevolgen en eventueel herstel van breuken in praktijkgeval 8

Rond 1950 neemt het echtpaar in praktijkgeval 8 een handelszaak over die aan het einde van de negentiende eeuw gesticht was. Het gaat om een zaak met een zogenaamde *run*-activiteit. Dat betekent dat de klanten er slechts heel even langskomen om één of een beperkt aantal producten te kopen en dan snel weer de zaak verlaten. In het begin van de jaren '70 komt hun zoon in het bedrijf werken. Tegen het einde van de jaren '70 neemt de familie, op initiatief van de echtgenote, een aanpalende handelszaak over, waarvan de oprichting dateert van het midden van de negentiende eeuw. Die zaak heeft een *fun*-activiteit. De klanten nemen hun tijd om te producten te bekijken en spenderen meer tijd in de zaak en aan hun keuze en aankoop.

De vader van de huidige leidinggevende voert een 'melkkoe'-politiek: hij investeert niets in het bedrijf en er wordt zo veel mogelijk uit het bedrijf gehaald. In de jaren '80 en '90 was er een golf van informatisering. Het bedrijf raakt steeds meer achterop zonder investeringen. Toch ziet de vader het nut noch de noodzaak in van investeringen.

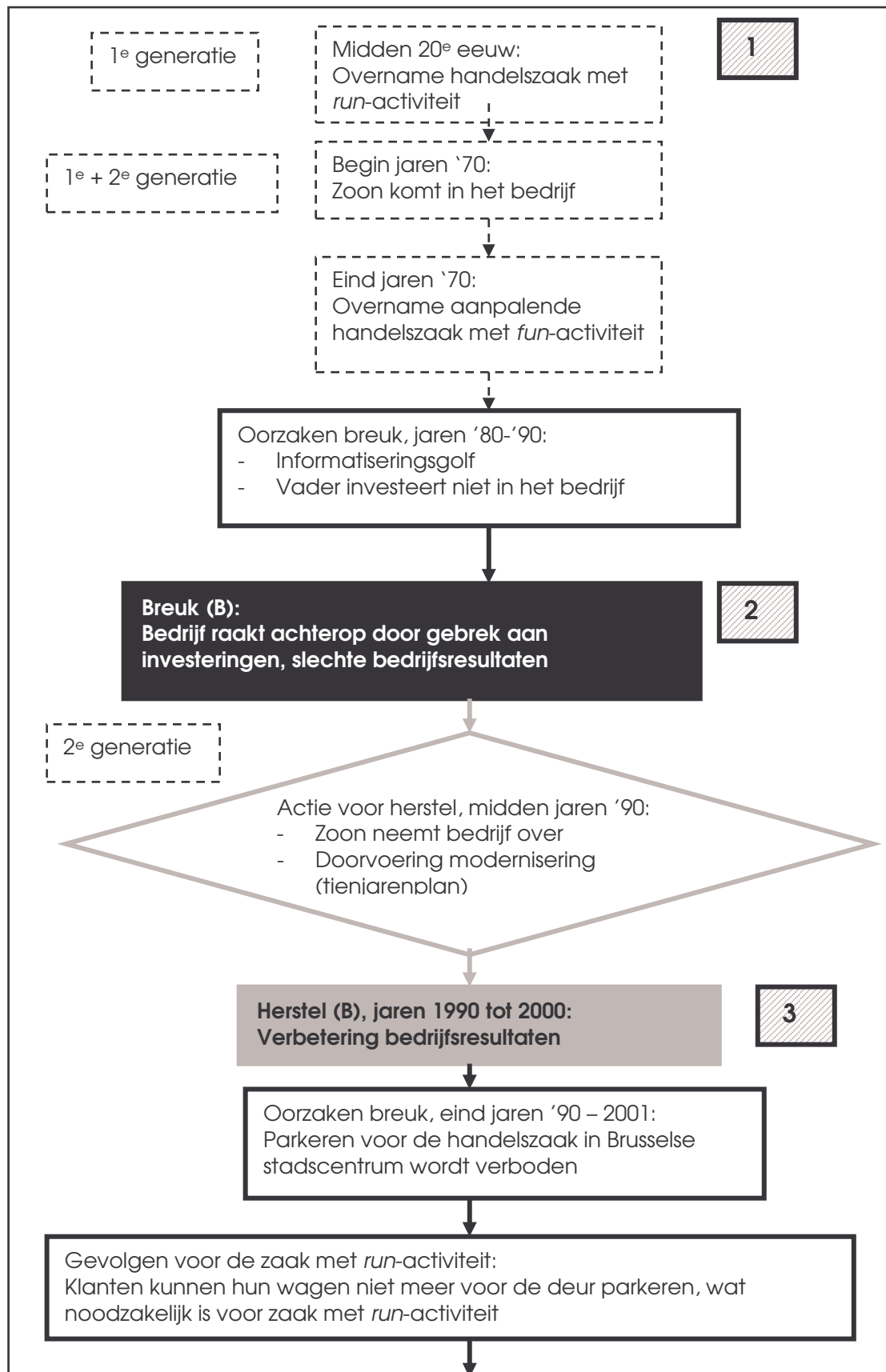
Midden jaren '90 neemt de zoon het bedrijf over. Hij voert een modernisering door. Die brengt het bedrijf geleidelijk aan terug op de sporen.

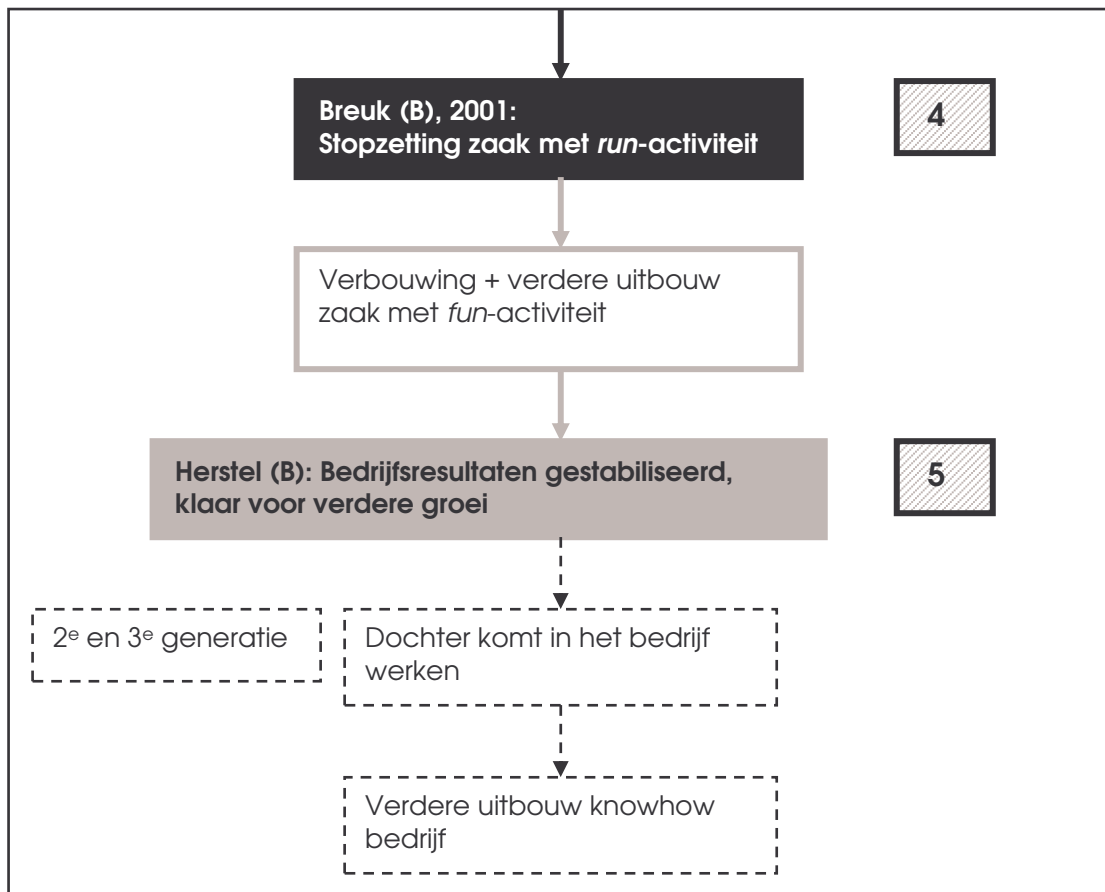
Rond de millenniumovergang wordt het parkeren voor de handelszaken verboden in het Brusselse stadscentrum. Dat heeft vooral gevolgen voor de handelszaak met de *run*-activiteit. De *run-shoppers* kunnen hun wagen niet meer voor de deur parkeren. Voor de *fun-shoppers* is dit geen probleem. Aangezien zij meer tijd nemen om te winkelen, kunnen zij hun wagen kwijt op één van de grote parkings in de buurt. De zaakvoerder ziet zich genoodzaakt de handelszaak met de *run*-activiteit stop te zetten.

De huidige leidinggevende heeft één dochter, die nu ook in de zaak zit. Zij werken samen verder aan de uitbouw van de knowhow van het bedrijf.

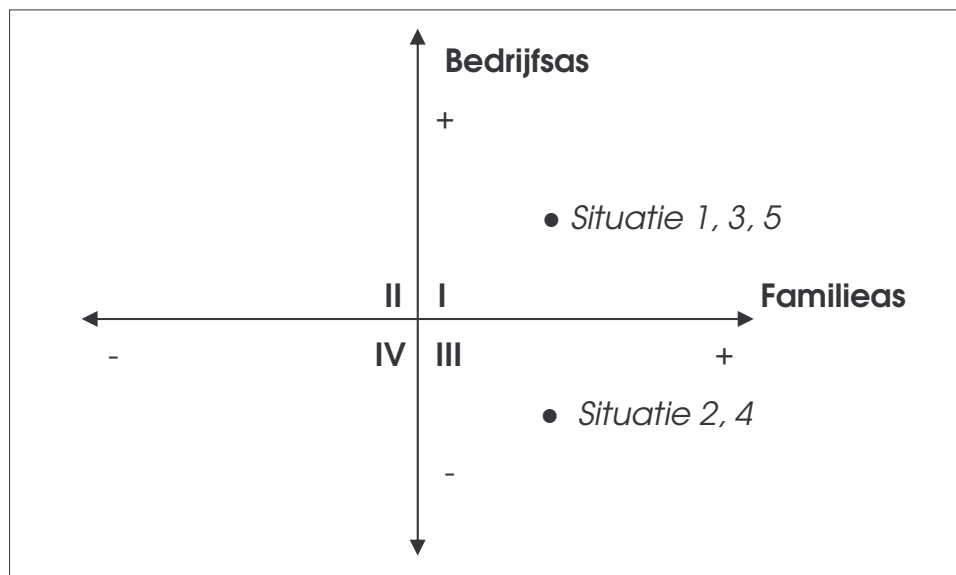
De gebeurtenissen uit praktijkgeval 8 worden opgesomd in Figuur 22. De verschuivingen van het familiebedrijf uit praktijkgeval 8 in het succes-assenstelsel worden aangegeven in Figuur 23. Tabel 21 geeft een overzicht van het herstel van breuken en verbeteringen.

Figuur 22: Stroomschema voor praktijkgeval 8





Figuur 23: Verloop in het succes-assenstelsel voor praktijkgeval 8



Tabel 21: Herstel van breuken of verbeteringen in praktijkgeval 8

Acties voor herstel breuk/verbetering	Oorzaak breuk	Breuk in:
Herstel (B): Doorvoeren modernisering	Extern Technologische veranderingen	Het bedrijf Bedrijfsresultaten
Herstel (B): Uitbouwen van en investeren in het bedrijf	Bedrijfsgebonden Niet investeren in het bedrijf	Het bedrijf Bedrijfsresultaten
Herstel (B): Uitbouwen van andere zaak	Extern Parkeren voor de handelszaak in Brusselse stadscentrum wordt verboden	Het bedrijf Bedrijfsresultaten

2.4.9.2 Voorkomen van breuken in praktijkgeval 8

De leidinggevende van de tweede generatie zegt dat het zorgen voor opvolging een belangrijke succesfactor is. Hij voegt eraan toe dat familieleden-bedrijfsleiders dat uiteraard niet zelf kunnen kiezen, omdat de volgende generatie niet verplicht kan en mag worden. De vorige generatie kan het wel suggereren. De opvolgers moeten zich kunnen ontplooien in het familiebedrijf en moeten er hun gading in kunnen vinden.

Sommige bedrijfsleiders denken enkel aan het bedrijf en besteden geen aandacht aan het gezin. Dat is volgens de familiale bedrijfsleider uit de tweede generatie niet goed. Je moet veel investeren in de opvoeding en de opleiding van je kinderen.

Serius zijn in zaken is noodzakelijk om breuken te voorkomen. Het leidinggevende familielid zegt daarover: *‘Voor een familiebedrijf is het heel belangrijk een reputatie op te bouwen. Zo zijn de omgang met klanten en werknemers, tijdig betalen, garanties geven, zorgen voor veiligheid en hygiëne belangrijke aspecten van een goede reputatie. Ik ben tegen geld verdienen op om het even welke manier. Er moet moraliteit in zitten. Je moet een “propere” zaak kunnen overdragen aan je kinderen. In een familiebedrijf is het bedrijf de weerspiegeling*

van het leven van de familieleden. Het is de kunst de moraliteit in het dagelijkse leven van de familieleden te weerspiegelen in de zaak’.

De familiale bedrijfsleider noemt een externe factor die breuken kan voorkomen: ‘Heel positief zijn de subsidies, bijvoorbeeld voor onderzoek en ontwikkeling. Ik heb het gevoel dat ik nu eindelijk iets terug krijg’.

Tabel 22 geeft weer op welke manier breuken voorkomen werden in praktijkgeval 8.

Tabel 22: Voorkomen van breuken in praktijkgeval 8

Voorkomen breuk	Oorzaak breuk	Breuk in:
Overdrager zorgt voor opvolging en regelt de overdracht	Familie- en bedrijfsgebonden Opvolging niet voorbereid	Doorsnede familie en het bedrijf Continuïteit van leiderschap
<ul style="list-style-type: none"> - De familie dwingt de volgende generatie niet om in het familiebedrijf te komen - Opvolgers moeten zich kunnen ontplooiën in het familiebedrijf 	Familie- en bedrijfsgebonden Volgende generatie komt zonder interesse of met tegenzin in het bedrijf, is niet gemotiveerd	Doorsnede familie en het bedrijf Continuïteit van leiderschap
De familiale bedrijfsleider moet naast aandacht voor het bedrijf ook voldoende aandacht aan het gezin besteden: hij investeert veel in de opvoeding en de opleiding van zijn kinderen	Familie- en bedrijfsgebonden Te weinig aandacht voor het gezin	Doorsnede familie en bedrijf Relatie tussen werkzame familieleden en thuisfront → Balans werk- en persoonlijke relatie
<ul style="list-style-type: none"> - Veel aandacht besteden aan de opbouw van een goede reputatie - Moraliteit weerspiegelen in het bedrijf 	Bedrijfsgebonden Slechte bedrijfsreputatie	Het bedrijf Bedrijfsresultaten
Extern Subsidies	Extern Bedrijf moet alle kosten zelf dragen	Het bedrijf Bedrijfsresultaten

2.4.9.3 Verwachte breuken in praktijkgeval 8

De familiale bedrijfsleider uit de tweede generatie verwijst naar de te hoge lokale belastingen, die hem als ondernemer ontmoedigen: ‘Er is een overtaxatie in Brussel; er is een tax op de computerschermen, de

oppervlakte van de kantoren, het uithangbord, ... Sommige taxen zijn ook onrechtvaardig. Zo moest ik bijvoorbeeld een tax betalen omdat mijn uithangbord verlicht was. Ik vind het goed dat er taxen zijn, maar het mag niet té zijn'.

Daarnaast ervaart het familiebedrijf problemen bij festiviteiten: *'Er zijn eigenlijk te veel festiviteiten in Brussel. Enerzijds is dat een voordeel omdat er dan veel mensen passeren aan de winkel. Anderzijds hinderen de festiviteiten de bestaande klanten. Festiviteiten mogen, maar moeten beperkt blijven'.*

Ten slotte is het beleid volgens de bedrijfsleider niet standvastig: *'Er is geen standvastigheid in het beleid. Neem bijvoorbeeld de richtingen van de straten: die veranderen om de twee jaar. Ook wetgeving en reglementen veranderen zo snel dat de overheidsinstanties vaak zelf niet meer weten wat er nu geldig is. Hetzelfde voor taxatie. Die verandert steeds. Als je een zaak wil opstarten, is het echter belangrijk dat je op voorhand weet hoeveel belastingen je de komende tien jaar zal moeten betalen'.*

2.4.10 Praktijkgeval 9

We bespreken eerst de oorzaken, gevolgen en het eventuele herstel van breuken in praktijkgeval 9. Nadien bekijken we hoe breuken in praktijkgeval 9 voorkomen werden en welke breuken verwacht worden.

2.4.10.1 Oorzaken, gevolgen en eventueel herstel van breuken in praktijkgeval 9

Het bedrijf uit praktijkgeval 9 wordt in de jaren '30 opgericht. De stichter heeft één werknemer in dienst en zijn vrouw verzorgt de boekhouding. Tijdens de Tweede Wereldoorlog wordt hij verplicht zijn bedrijf stop te zetten. Hij vlucht naar buurland Frankrijk. Bij zijn terugkomst, na de oorlog, herstart hij opnieuw de bedrijfsactiviteit. Deze keer is dat wel op een andere locatie, want hij verhuist het bedrijf.

De stichter doet belangrijke investeringen in het bedrijf. Zo koopt hij midden jaren '60 nieuwe transportmiddelen aan en zorgt hij voor een nieuwe, grotere locatie voor het groeiende bedrijf.

Begin jaren '70 komen zijn twee zoons in het bedrijf. Zij nemen de zaak pas over van hun vader in het midden van de jaren '80. Als nieuwe zaakvoerders veranderen ze prompt de naam van het bedrijf en investeren ze opnieuw in een grotere locatie, want het bedrijf blijft groeien. In de komende twintig jaar investeren de broers in nieuwe transportmiddelen en werven ze steeds meer personeel aan. Het bedrijf en de bedrijfsresultaten blijven groeien.

De broers werken heel hard in het bedrijf dat hun vader oprichtte, ook tijdens het weekend. Dat laat de broers toe om in te spelen op kansen die zich voordoen. Het harde werk leidt evenwel voor één van de broers tot het einde van zijn huwelijk.

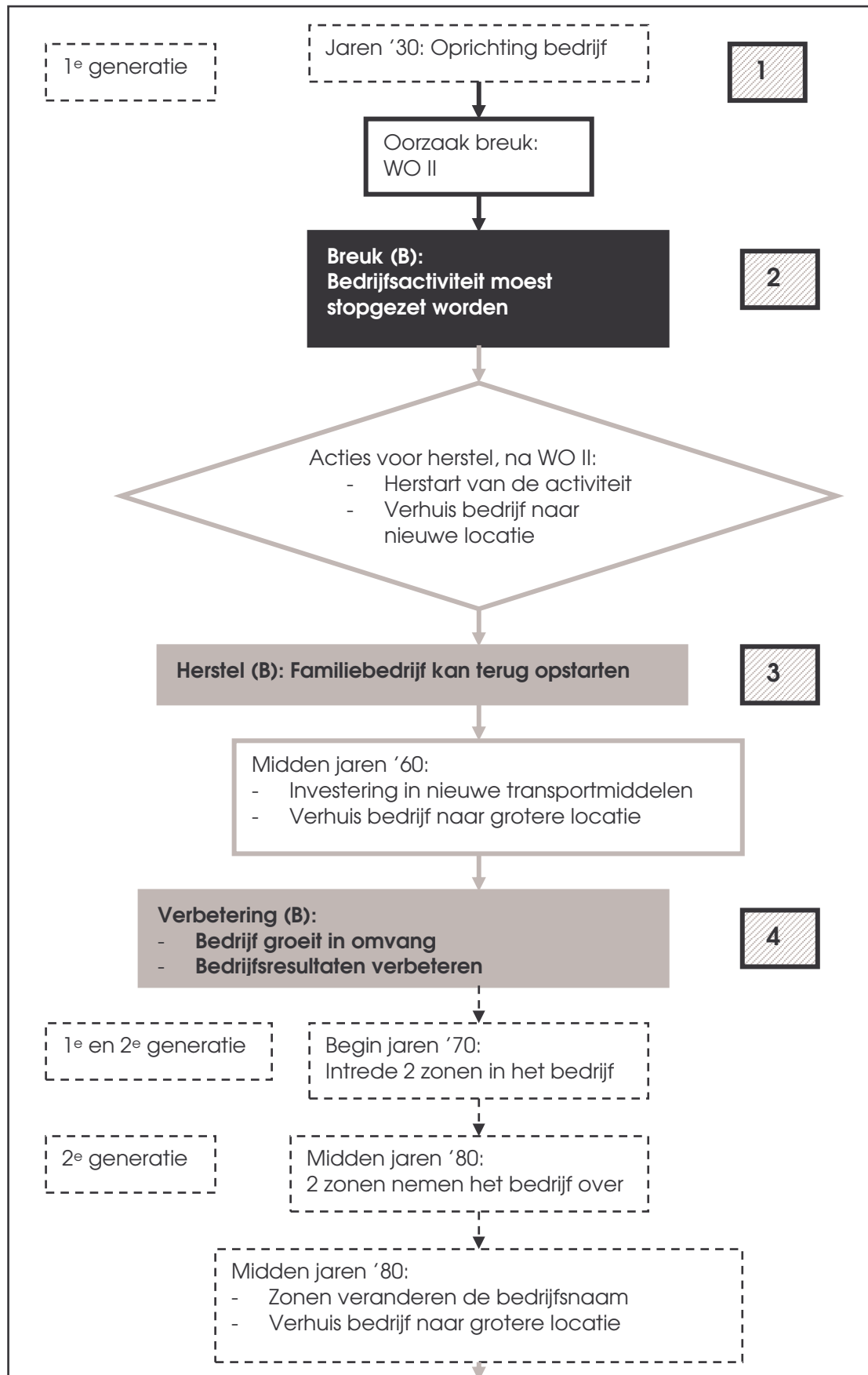
Tussen 2000 en 2002 wordt duidelijk dat het bedrijf opnieuw moet uitbreiden, wil het kunnen blijven groeien. In Brussel is het echter zeer moeilijk om extra ruimte te vinden die tegelijk betaalbaar is en

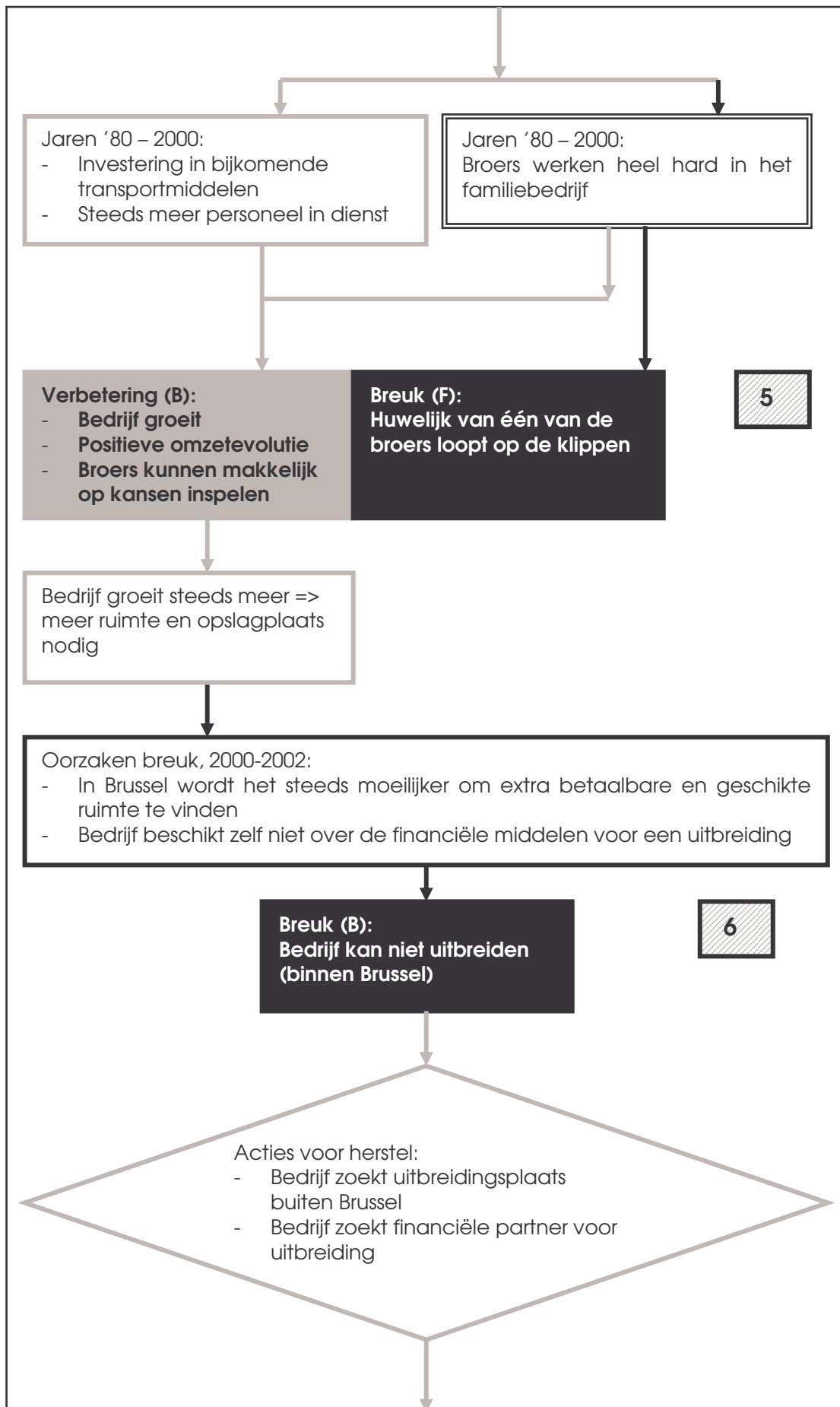
geschikt. Daarenboven hangt aan de noodzakelijke uitbreiding een te hoog prijskaartje vast. De broers zijn daarom genoodzaakt op zoek te gaan naar extra ruimte buiten Brussel. Ze zoeken ook een geschikte financiële partner. In 2002 boeken ze succes door hun uitbreiding buiten Brussel met de hulp van een financiële partner. Die financiële partner is tegelijk ook een externe overnemer van het familiebedrijf. Dat betekent dat het bedrijf vanaf dan niet meer in familiehanden is. Voor de broers is dat echter geen mislukking. Zij hadden de groei van het bedrijf immers vooropgesteld. Enkel door de verkoop kon die groei bewerkstelligd worden. De externe overnemer vraagt aan de broers of zij het dagelijkse management willen blijven verzorgen.

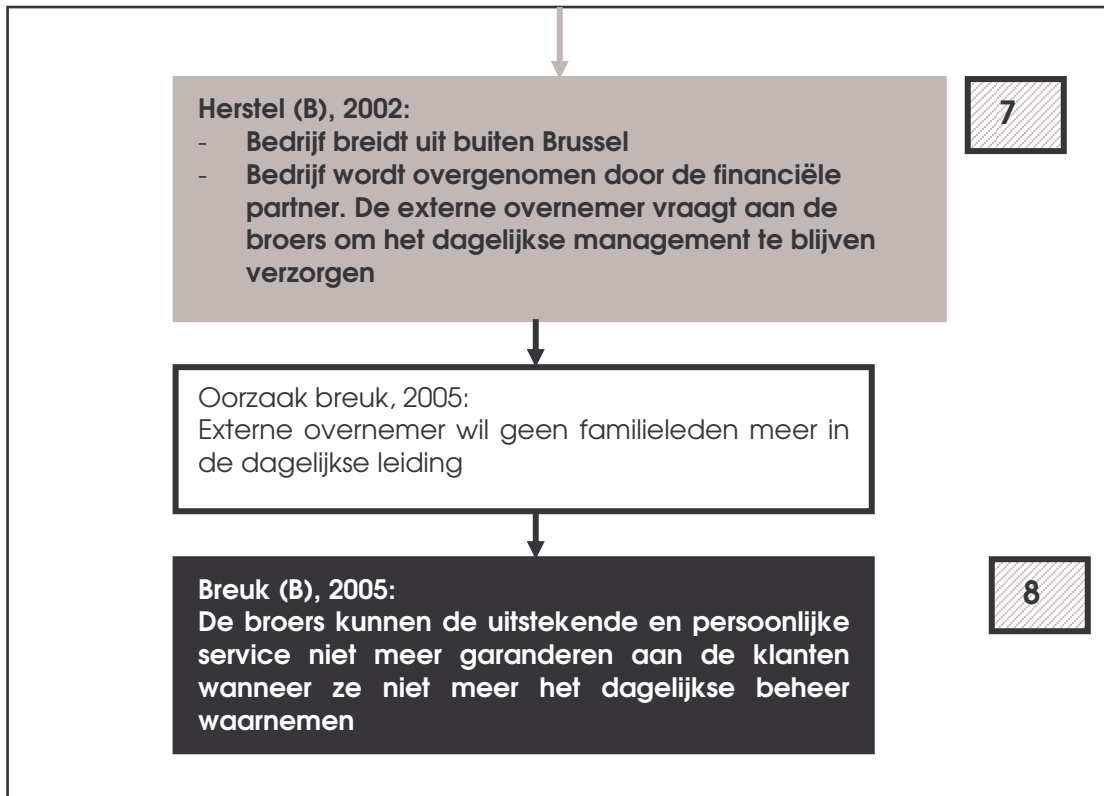
De externe overnemer had ook andere familiebedrijven overgenomen waar de familie nog aan de leiding stond. De externe overnemer was ontevreden over het beleid in een aantal van de bedrijven en beslist in 2005 dat het dagelijkse beheer niet meer waargenomen mag worden door familieleden. Dat is een klap in het gezicht van de broers. Een uitstekende service aan de klant staat bij hen hoog in het vaandel en kon door hen perfect gegarandeerd worden zolang zij instonden voor de dagelijkse leiding. Nu zij deze functie niet meer mogen waarnemen, verliezen ze die controle. De reacties van hun oude klanten bewijzen dat hun beheer noodzakelijk was. Ze krijgen nu veel klachten van klanten dat de huidige service te wensen overlaat.

We tonen alle gebeurtenissen uit praktijkgeval 9 in Figuur 24. De verschuivingen van het familiebedrijf uit praktijkgeval 9 in het succesassenstelsel zijn te zien in Figuur 25. Tabel 23 geeft een overzicht van het herstel van breuken en verbeteringen.

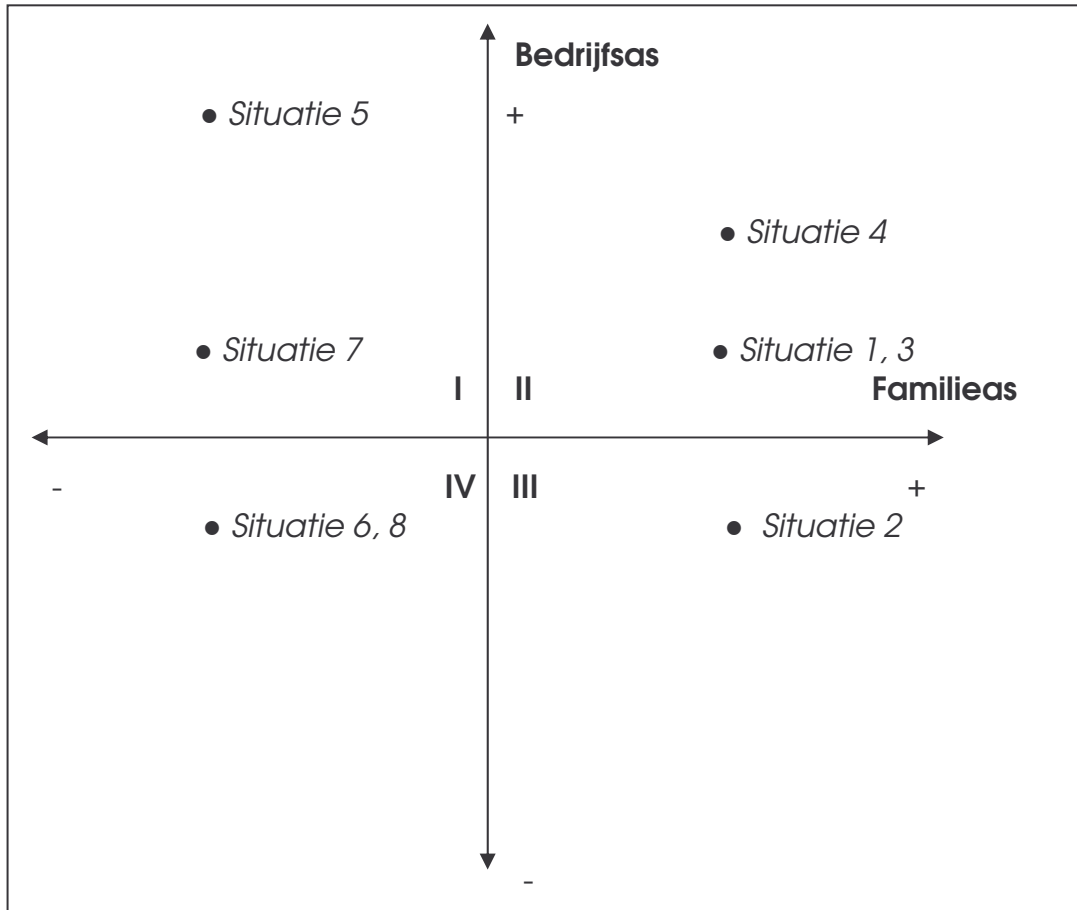
Figuur 24: Stroomschema voor praktijkgeval 9







Figuur 25: Verloop in het succes-assenstelsel voor praktijkgeval 9



Tabel 23: Herstel van breuken of verbeteringen in praktijkgeval 9

Acties voor herstel breuk/verbetering	Oorzaak breuk	Breuk in:
Herstel (B): Herstart activiteiten	Extern Eerste Wereldoorlog	Het bedrijf Bedrijfsresultaten
Verbetering (B): - Investeren in het bedrijf (bv. in transportmiddelen, grotere locatie, ...) - Indien het bedrijf zelf niet over de financiële middelen beschikt, dan moet het een geschikte partner zoeken	Bedrijfsgebonden Niet investeren in het bedrijf	Het bedrijf Bedrijfsresultaten
Herstel (B): - Een beroep doen op externe financiering - Uitbreiden buiten Brussel	Extern Bedrijf moet uitbreiden maar: - heeft geen financiële middelen om uit te breiden - er is geen uitbreidingsmogelijkheid binnen Brussel	Het bedrijf Uitbreiding van het bedrijf

2.4.10.2 Voorkomen van breuken in praktijkgeval 9

De broers hebben steeds heel hard gewerkt, ook in de weekends. Zij zien dat als een voordeel van een familiebedrijf: je bent dan veel flexibeler en kan veel makkelijker inspelen op nieuwe kansen, op vragen van klanten. Daar draagt ook de eenvoudige beslissingsstructuur toe bij: *'Een aanvraag moet niet langs twintig bureaus passeren voor goedkeuring'*.

Beide broers hebben steeds een zeer goede verstandhouding gehad. Ze hadden elk hun domein. De ene broer stond in voor de logistiek en het personeel, de andere voor het commerciële.

Tabel 24 geeft weer op welke manier breuken voorkomen werden in praktijkgeval 9.

Tabel 24: Voorkomen van breuken in praktijkgeval 9

Voorkomen breuk	Oorzaak breuk	Breuk in:
<ul style="list-style-type: none"> - Indien de activiteit dit vereist: flexibel zijn qua werkindeling - Eenvoudige beslissingsstructuur 	<p>Bedrijfsgebonden Mislopen van opportuniteiten</p>	<p>Het bedrijf Bedrijfsresultaten</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Goede verstandhouding nastreven - Duidelijke afspraken over taken (bv. elkeen heeft een bepaald werkdomein) 	<p>Familie- en bedrijfsgebonden Samenwerking tussen familieleden mislukt</p>	<p>Doorsnede familie en bedrijf Relatie tussen samenwerkende familieleden → Goede samenwerking</p>

2.4.10.3 Verwachte breuken in praktijkgeval 9

Brusselse bedrijven, zoals het familiebedrijf in praktijkgeval 9, die afhankelijk zijn van leveringen en/of die zelf hun klanten moeten bedienen via levering, krijgen het steeds moeilijker: *‘Voor de leveranciers is het vaak heel moeilijk om met hun vrachtwagens ter plaatse te komen. Het gebrek aan ruimte en parkeergelegenheid alsook de strikte regeling qua laad- en losuren maken het er niet eenvoudiger op’.*

Daarnaast zijn de hoge lokale belastingen volgens één van de broers een factor die bestaande ondernemers demotiveert en potentiële ondernemers afschrikt: *‘Er is heel veel taxatie, bijvoorbeeld mensen in de horeca moeten tax betalen op het aantal vierkante meter terras dat ze hebben. Er wordt een tax geheven per computerscherm, ... Volgens mij maakt dat het minder aantrekkelijk voor een ondernemer om zich in Brussel te vestigen’.*

2.4.11 *Praktijkgeval 10*

We bespreken eerst de oorzaken, gevolgen en het eventuele herstel van breuken in praktijkgeval 10. Nadien bekijken we hoe breuken in praktijkgeval 10 voorkomen werden.

2.4.11.1 Oorzaken, gevolgen en eventueel herstel van breuken in praktijkgeval 10

Het bedrijf in praktijkgeval 10 wordt in het begin van de jaren '70 opgericht door twee vennoten. De oudste van de twee vennoten is de hoofdaandeelhouder. De echtgenote van de oudste vennoot werkt mee in het bedrijf als boekhoudster tot in het midden van de jaren '90. Kort nadien komt hun dochter er werken als werknemer. Ze heeft geen aandelen. De dochter start in het familiebedrijf onmiddellijk na haar hogere studies.

In de loop der jaren was het personeelsverloop groot, waardoor het huidige personeel voornamelijk uit uitvoerende krachten bestaat. Mensen die nu al in het management zouden moeten zitten, zijn weggegaan. Het bedrijf beschikt dus niet over een goed uitgebouwde managementstructuur. Internationaal kunnen groeien, is zeer belangrijk in de sector waarin het familiebedrijf uit praktijkgeval 10 zich bevindt. Dat is echter onmogelijk met de huidige managementstructuur.

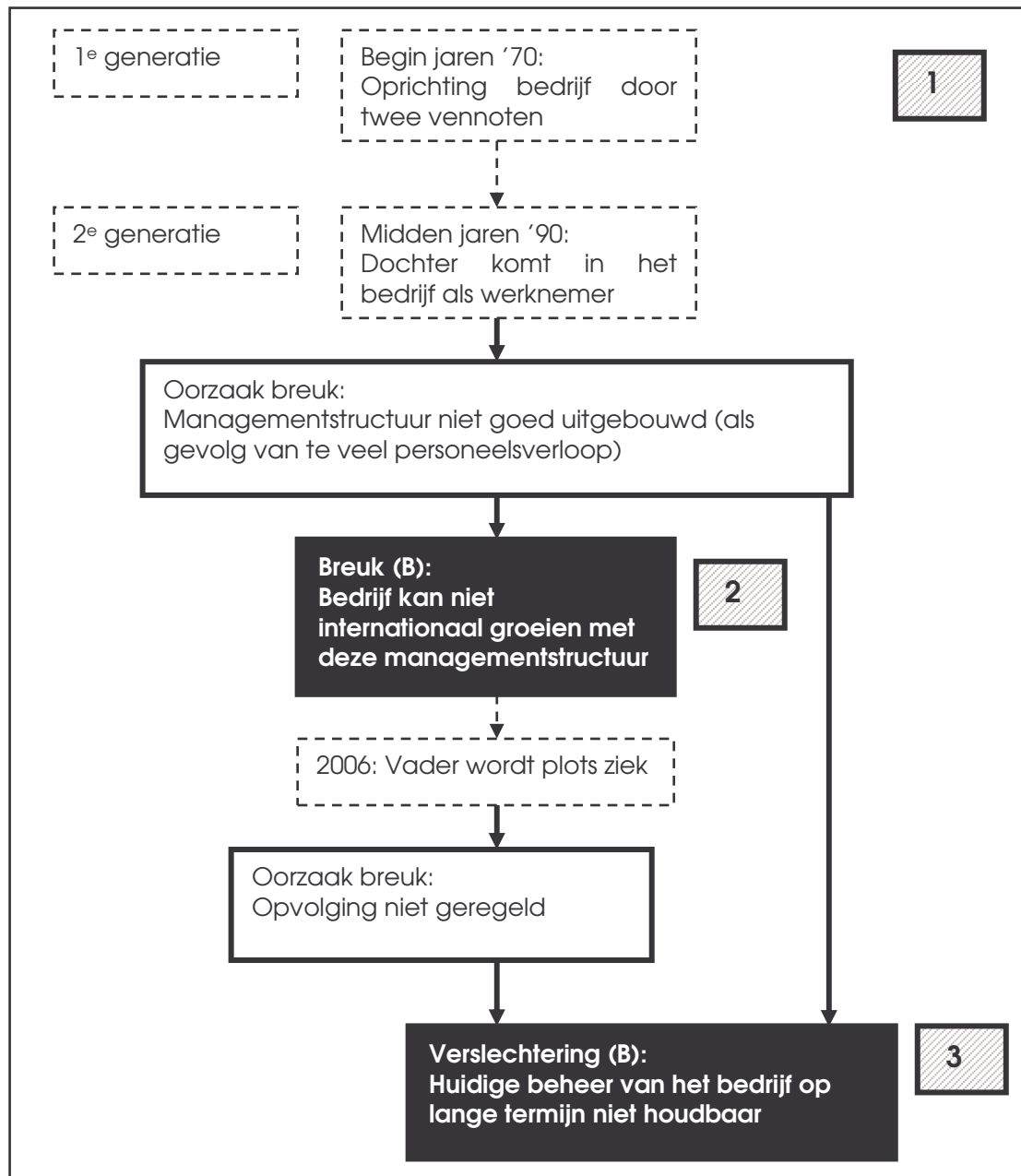
In 2006 wordt de vader plots ziek waardoor hij een lange tijd buiten strijd is. De opvolging is echter nog niet geregeld. De dochter bracht het onderwerp al meermaals ter sprake, maar dat is heel moeilijk. Ze denkt dat de opvolging te confronterend is voor haar vader. Hij stelt de regeling ervan steeds uit. Ze zou graag hebben dat de verantwoordelijkheden stapsgewijs aan haar overgedragen worden

en wil vermijden dat ze van de ene dag op de andere alle taken van haar vader zou moeten overnemen. Gezien de gezondheidsproblemen van haar vader, wordt het zeer dringend om open over de opvolging te spreken en een regeling uit te werken.

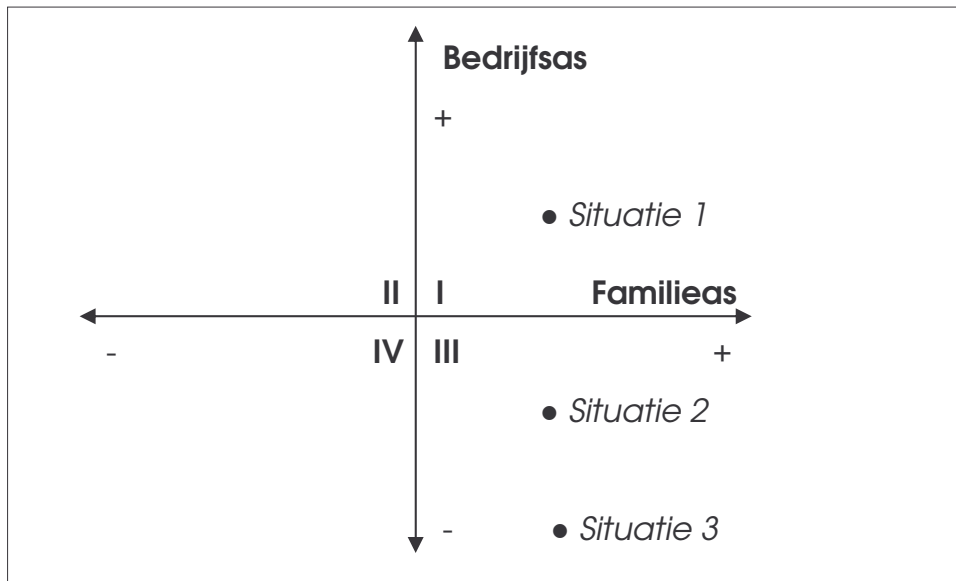
Momenteel neemt de andere vennoot de taken over van de vader. Toch is deze situatie niet ideaal. Klanten willen door hun vertrouwenspersoon bediend worden. Daarenboven is een dergelijke situatie op langere termijn onhoudbaar. Een beter uitgebouwd management is broodnodig.

Figuur 26 toont alle gebeurtenissen uit praktijkgeval 10. De verschuivingen van het familiebedrijf uit praktijkgeval 10 in het successtelsel worden weergegeven in Figuur 27.

Figuur 26: Stroomschema voor praktijkgeval 10



Figuur 27: Verloop in het succes-assenstelsel voor praktijkgeval 10



2.4.11.2 Voorkomen van breuken in praktijkgeval 10

Bij haar start in het familiebedrijf moest de dochter hetzelfde werk doen als alle andere werknemers. Die situatie was echter niet makkelijk gezien ze als dochter van 'de baas' anders was. Toch verliep de start heel goed wegens twee principes die haar vader hanteerde:

'Je moet een grote zelfstandigheid krijgen in je werk. Er mag geen te grote controle zijn. Ik zou het niet kunnen verdragen, moest mijn vader me 'aan de lijn houden' en alles controleren wat ik doe. Dat zou demotiverend werken. Mijn vader heeft mij gelukkig vrij gelaten'.

'Ik werd op exact dezelfde manier behandeld als de andere werknemers. Dat heeft ook bijgedragen tot een makkelijke intrede in het bedrijf voor mij. De collega's zagen dat ik niet voorgetrokken werd door mijn vader. Ik moest, zoals zij, zelf de problemen in de job oplossen'.

Volgens de dochter is de ligging van het bedrijf in Brussel een troef: *'We kunnen beide taalgebieden bedienen. Ze hebben zowel Franstalige als Nederlandstalige klanten'*.

Tabel 25 geeft weer op welke manier breuken voorkomen werden in praktijkgeval 10.

Tabel 25: Voorkomen van breuken in praktijkgeval 10

Voorkomen breuk	Oorzaak breuk	Breuk in:
<ul style="list-style-type: none"> - Opvolger/familielid gelijk behandelen als alle andere werknemers - Volgende generatie zelfstandig laten werken 	<p>Familie- en bedrijfsgebonden</p> <p>Volgende generatie heeft het vertrouwen niet van de andere werknemers</p>	<p>Doorsnede familie en bedrijf</p> <p>Goede samenwerking tussen familieleden en personeel</p>
<p>Extern</p> <p>Streven naar diversificatie in het cliëntenbestand (door de ligging in een tweetalig gebied kunnen beide taalgebieden bediend worden)</p>	<p>Extern</p> <p>Geen gediversifieerd cliëntenbestand</p>	<p>Het bedrijf</p> <p>Bedrijfsresultaten</p>

2.4.12 **Praktijkgeval 11**

De familie in praktijkgeval 11 is gesteld op haar privacy. We geven daarom een heel beknopt overzicht van de oorzaken, gevolgen en het eventuele herstel van breuken. Nadien bekijken we hoe breuken in praktijkgeval 11 voorkomen werden. We geven de belangrijkste lessen mee.

2.4.12.1 Oorzaken, gevolgen en eventueel herstel van breuken in praktijkgeval 11

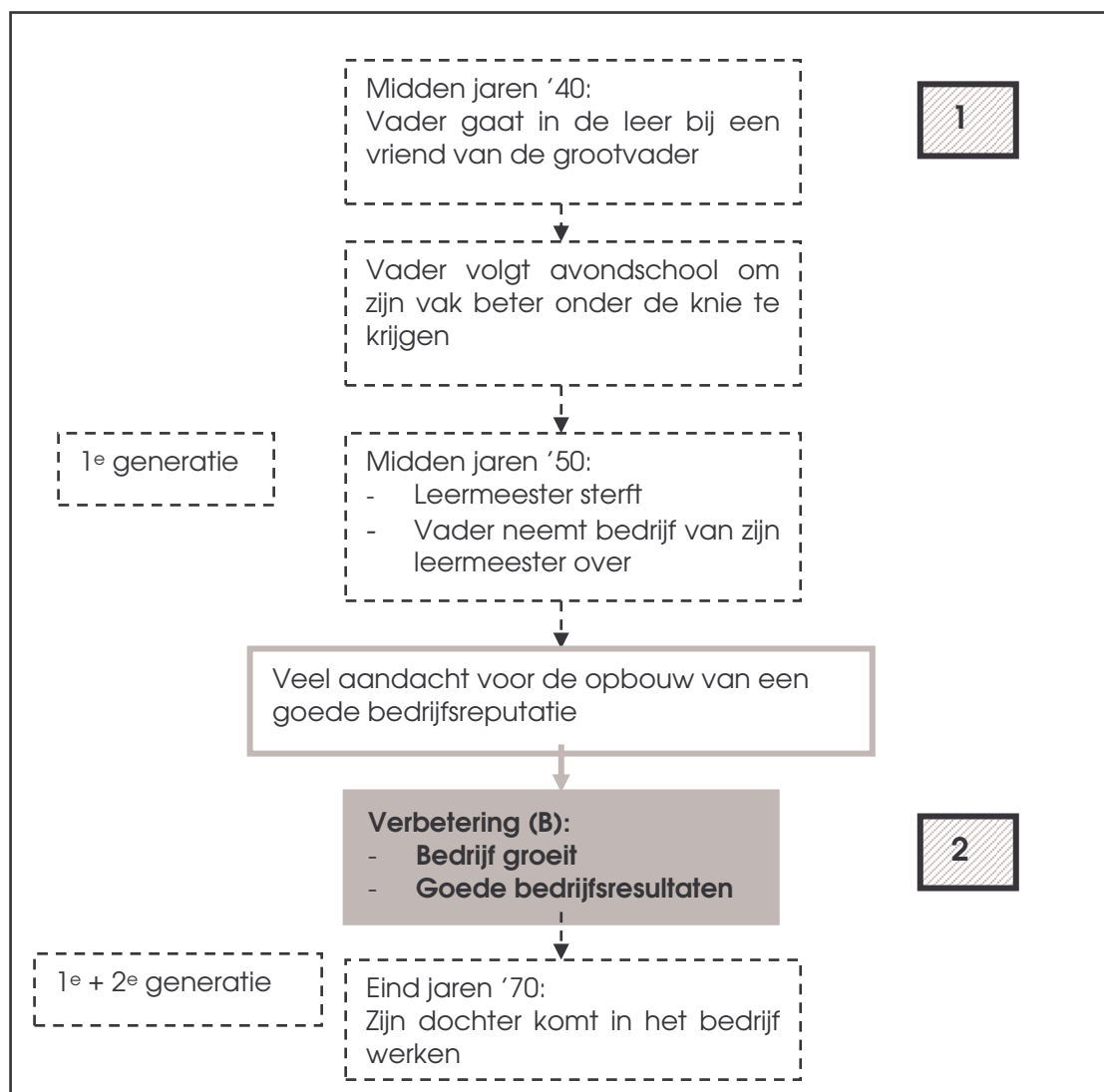
Midden jaren '40 stopt de vader met school en gaat hij in de leer bij een vriend van zijn grootvader. Om zijn vakkennis te vergroten, volgt hij avondschoon, waar hij ook andere zaken leert dan in het atelier.

Nadat zijn leermeester in het midden van de jaren '50 sterft, neemt de vader het bedrijf van hem over. Hij hecht veel belang aan de uitbouw van een positieve reputatie van het bedrijf. Zijn aanpak werpt vruchten af. De bedrijfsresultaten verbeteren.

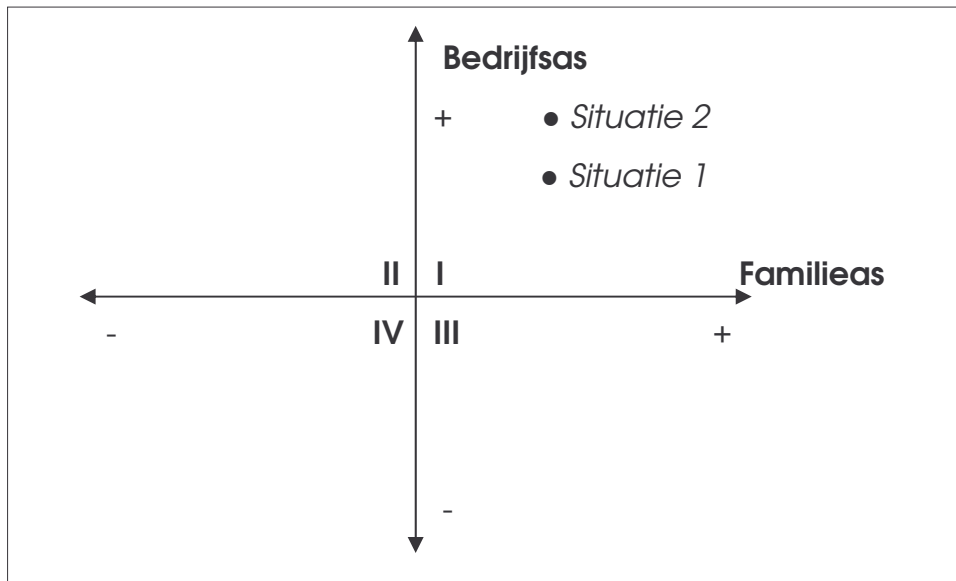
Einde jaren '70 komt zijn dochter in het bedrijf werken.

De gebeurtenissen uit praktijkgeval 11 worden getoond in Figuur 28. Figuur 29 geeft de verschuivingen weer van het familiebedrijf uit praktijkgeval 11 in het succes-assenstelsel. Tabel 26 geeft een overzicht van het herstel van breuken en verbeteringen.

Figuur 28: Stroomschema voor praktijkgeval 11



Figuur 29: Verloop in het succes-assenstelsel voor praktijkgeval 11



Tabel 26: Herstel van breuken of verbeteringen in praktijkgeval 11

Acties voor herstel breuk/verbetering	Oorzaak breuk	Breuk in:
Verbetering (B): Veel aandacht voor uitbouw positieve bedrijfsreputatie	Bedrijfsgebonden Slechte bedrijfsreputatie	Het bedrijf Bedrijfsresultaten

2.4.12.2 Voorkomen van breuken in praktijkgeval 11

De reputatie van het bedrijf is volgens de vader heel belangrijk: *'Ik vind het heel belangrijk dat de klanten altijd tevreden buiten gaan, dat ze tevreden zijn over de dienstverlening. Ik streef ernaar dat de klant me bedankt bij het buiten gaan. Als er ontevreden klanten zijn, dan kan dat negatieve nieuws zich zeer snel verspreiden (net als de positieve mond-tot-mondreclame zeer snel gaat). Zo zijn er al een aantal klanten geweest die duidelijk slechte bedoelingen hadden. Toch heb ik hen niet op een kwade manier de deur gewezen, maar getracht om dat zeer diplomatisch aan te pakken'.*

De samenwerking tussen vader en dochter verloopt perfect. Ze werken iedere dag samen. Ze laten elkaar vrij in hun werk.

Het bedrijf past verschillende principes toe om breuken te voorkomen. Ten eerste doen ze iets wat anderen niet willen doen. Ze zijn met andere woorden actief in een niche. Daarnaast zorgen ze voor een diversificatie van de activiteiten.

Tabel 27 geeft weer op welke manier breuken voorkomen werden in praktijkgeval 11.

Tabel 27: Voorkomen van breuken in praktijkgeval 11

Voorkomen breuk	Oorzaak breuk	Breuk in:
Veel aandacht voor uitbouw positieve bedrijfsreputatie Familieleden geven elkaar vrijheid in hun werk	Bedrijfsgebonden Slechte bedrijfsreputatie Familie- en bedrijfsgebonden Samenwerking tussen familieleden mislukt	Het bedrijf Bedrijfsresultaten Doorsnede familie en bedrijf Relatie tussen samenwerkende familieleden → Goede samenwerking
Nichestrategie	Bedrijfsgebonden Bedrijf heeft geen goede strategie	Het bedrijf Een ware strategie hebben
Diversificatie van de activiteiten	Bedrijfsgebonden Geen diversificatie van de activiteiten	Het bedrijf Bedrijfsresultaten

2.4.13 *Praktijkgeval 12*

We bespreken eerst de oorzaken, gevolgen en het eventuele herstel van breuken in praktijkgeval 12. Nadien bekijken we hoe breuken in praktijkgeval 12 voorkomen werden en welke breuken verwacht worden.

2.4.13.1 Oorzaken, gevolgen en eventueel herstel van breuken in praktijkgeval 12

In het familiebedrijf in praktijkgeval 12 gaat het momenteel niet zo goed. Vandaag werken de tweede generatie en de derde generatie er samen. De tweede generatie bestaat uit een echtpaar dat de aandelen van het bedrijf bezit. De echtgenoot had het bedrijf vroeger overgenomen van zijn vader. De derde generatie bestaat uit de zoon van het echtpaar en zijn vrouw.

Het familiebedrijf heeft nu minder werk dan vroeger. De bedrijfsresultaten verminderen daardoor. Er zijn twee oorzaken van de afnemende opdrachten. Ten eerste is de loonkost te hoog. We geven de echtgenote van de tweede generatie het woord: *'Vooral voor kmo's wegen de loonkosten extra zwaar door. Kmo's kunnen bijgevolg hun prijs niet competitief zetten. Hun prijs is altijd te hoog tegenover grote bedrijven'*. Ten tweede ondervinden zij hevige concurrentie van de Oostbloklanden. Een groot deel van de productie verhuist naar daar en zij kunnen daar als kmo niet tegenop. Ook tegenover die producten zijn die van hen veel duurder.

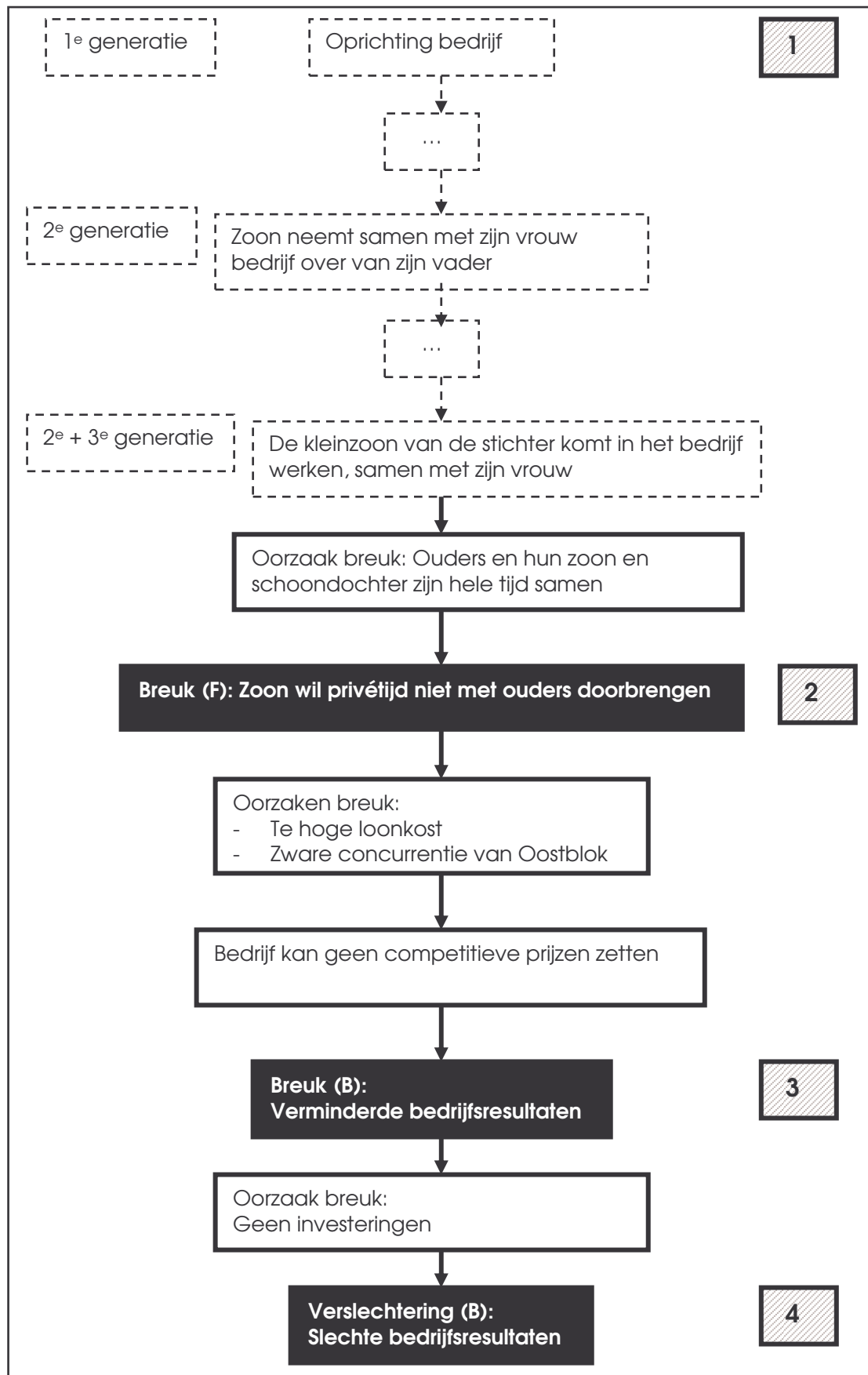
De verminderde bedrijfsresultaten leiden ertoe dat er geen geld is om machines aan te kopen. Ze werken echter in een machinegedreven sector, waar het investeren in nieuwe machines noodzakelijk is. Het bedrijf raakt daardoor achterop, wat opnieuw een negatieve impact heeft op de bedrijfsresultaten.

De zoon en schoondochter werken ook in het bedrijf en willen in het weekend geen tijd meer doorbrengen met de (schoon)ouders. De echtgenote van de tweede generatie zegt: *'Als ik hun vraag of ze op zondag willen komen eten, zegt mijn zoon "Neen, we zien elkaar al de*

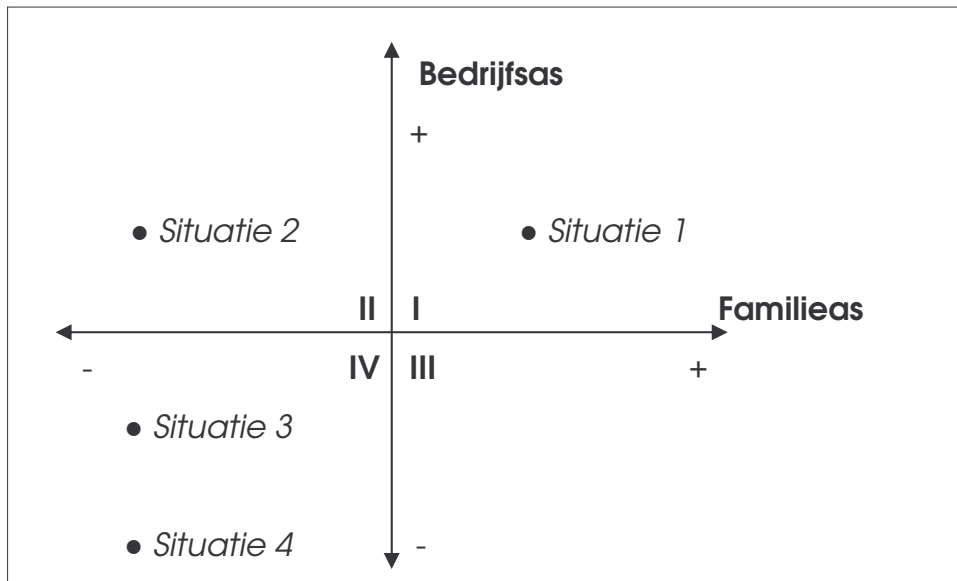
hele week op het werk". Dat vind ik wel spijtig. Je moet eigenlijk de privétijd samen opofferen'.

We tonen alle gebeurtenissen uit praktijkgeval 12 in Figuur 30. De verschuivingen van het familiebedrijf uit praktijkgeval 12 in het successtelsel worden weergegeven in Figuur 31.

Figuur 30: Stroomschema voor praktijkgeval 12



Figuur 31: Verloop in het succes-assenstelsel voor praktijkgeval 12



2.4.13.2 Voorkomen van breuken in praktijkgeval 12

De echtgenote van de tweede generatie wijst communicatie aan als een belangrijke succesfactor voor de samenwerking tussen familieleden: *'Mijn man en ik proberen altijd alles uit te praten en dat moet ook. Ik ken koppels die soms maanden niet tegen elkaar spreken als ze ruzie hebben. Wij kunnen ons dat niet "permitteren". Als we bijvoorbeeld 's morgens ruzie maken en we komen in de zaak, dan moeten we wel overeenkomen en praten met elkaar. Anders werkt het niet. Een dergelijke samenwerking is als het hanteren van een kruitwagen. Als de kruitwagen verplaatst moet worden, moet dat gebeuren door beide handvaten vast te nemen. Als er maar één handvat vastgenomen wordt, zal je de kruitwagen niet kunnen verplaatsen. Wij moeten ook elk een handvat vastpakken, steeds opnieuw'.*

Daarnaast is het volgens haar ook belangrijk om goede afspraken te maken over verantwoordelijkheden: *'Ieder familielid binnen de zaak moet zijn of haar eigen rol hebben'.*

De ligging in Brussel wordt door de leidinggevende echtgenote aangezien als een troef ten aanzien van het cliëntenbestand. Zo hebben ze zowel Franstalige als Nederlandstalige klanten.

Tabel 28 geeft weer op welke manier breuken voorkomen werden in praktijkgeval 12.

Tabel 28: Voorkomen van breuken in praktijkgeval 12

Voorkomen breuk	Oorzaak breuk	Breuk in:
<ul style="list-style-type: none"> - Duidelijke afspraken over verantwoordelijkheden - Communicatie, alles steeds uitpraten 	<p>Familie- en bedrijfsgebonden</p> <p>Samenwerking tussen familieleden mislukt</p>	<p>Doorsnede familie en bedrijf</p> <p>Relatie tussen samenwerkende familieleden → Goede samenwerking</p>
<p>Extern</p> <p>Streven naar diversificatie in het cliëntenbestand (door de ligging in een tweetalig gebied kunnen beide taalgebieden bediend worden)</p>	<p>Extern</p> <p>Geen gediversifieerd cliëntenbestand</p>	<p>Het bedrijf</p> <p>Bedrijfsresultaten</p>

2.4.13.3 Verwachte breuken in praktijkgeval 12

Het Brusselse familiebedrijf wil uitbreiden, maar heeft daar geen mogelijkheid toe: *'We zijn ingebed in een woonwijk. Ter plaatse zijn er geen uitbreidingsmogelijkheden meer. We hebben een tijdje geleden de kans gekregen om te verhuizen naar een site in Wallonië. Dat leek zeer aantrekkelijk. Maar wanneer we met dat plan doorgingen, zouden we de huidige site moeten verkopen. Als we dat wilden doen, stonden daar zeer hoge (milieu)taxen tegenover. Dus we konden gewoonweg niet verhuizen, omdat het te duur was. Het is onlogisch dat kleine kmo's verplicht worden om de milieuwetgeving te volgen, terwijl elders (China, Verenigde Staten) op grote schaal vervuild wordt'*. Nochtans is een uitbreiding ter plaatse of een verhuis naar een grotere locatie belangrijk voor het familiebedrijf. Het familiebedrijf zal een

beroep doen op de Gewestelijke Ontwikkelingsmaatschappij voor het Brussels Hoofdstedelijk Gewest (GOMB).

2.4.14 *Praktijkgeval 13*

We bespreken eerst de oorzaken, gevolgen en het eventuele herstel van breuken in praktijkgeval 13. Nadien bekijken we hoe breuken in praktijkgeval 13 voorkomen werden en welke breuken verwacht worden.

2.4.14.1 Oorzaken, gevolgen en eventueel herstel van breuken in praktijkgeval 13

De stichter van het familiebedrijf werkt aanvankelijk als vertegenwoordiger voor een ander bedrijf. Hij wordt gerant in één van de verdeelcentra van dat bedrijf. Hij zorgt ervoor dat de zaak sterk groeit. Onder zijn beheer komen er heel wat nieuwe merken bij die verdeeld worden. Hij breidt de activiteiten en het werkgebied uit en richt ook in andere landen verdeelcentra op. Eerst wordt hij minderheidsaandeelhouder in het bedrijf. Midden jaren '80 koopt hij het verdeelcentrum en al wat hij zelf uitgebouwd heeft in het buitenland over.

De echtgenote van de stichter werkt van meet af aan in het bedrijf. Zij heeft een diploma van boekhoudster en is verantwoordelijk voor het financiële, onder andere de betalingen. Sinds een aantal jaren is er ook een externe manager in dienst die de taak van financieel directeur opneemt. Hij staat ondermeer in voor de onderhandelingen met de banken.

De zoon en dochter zijn ook werkzaam in het bedrijf. Ze beginnen na hun studies onderaan de ladder en leren zo het bedrijf zeer goed kennen.

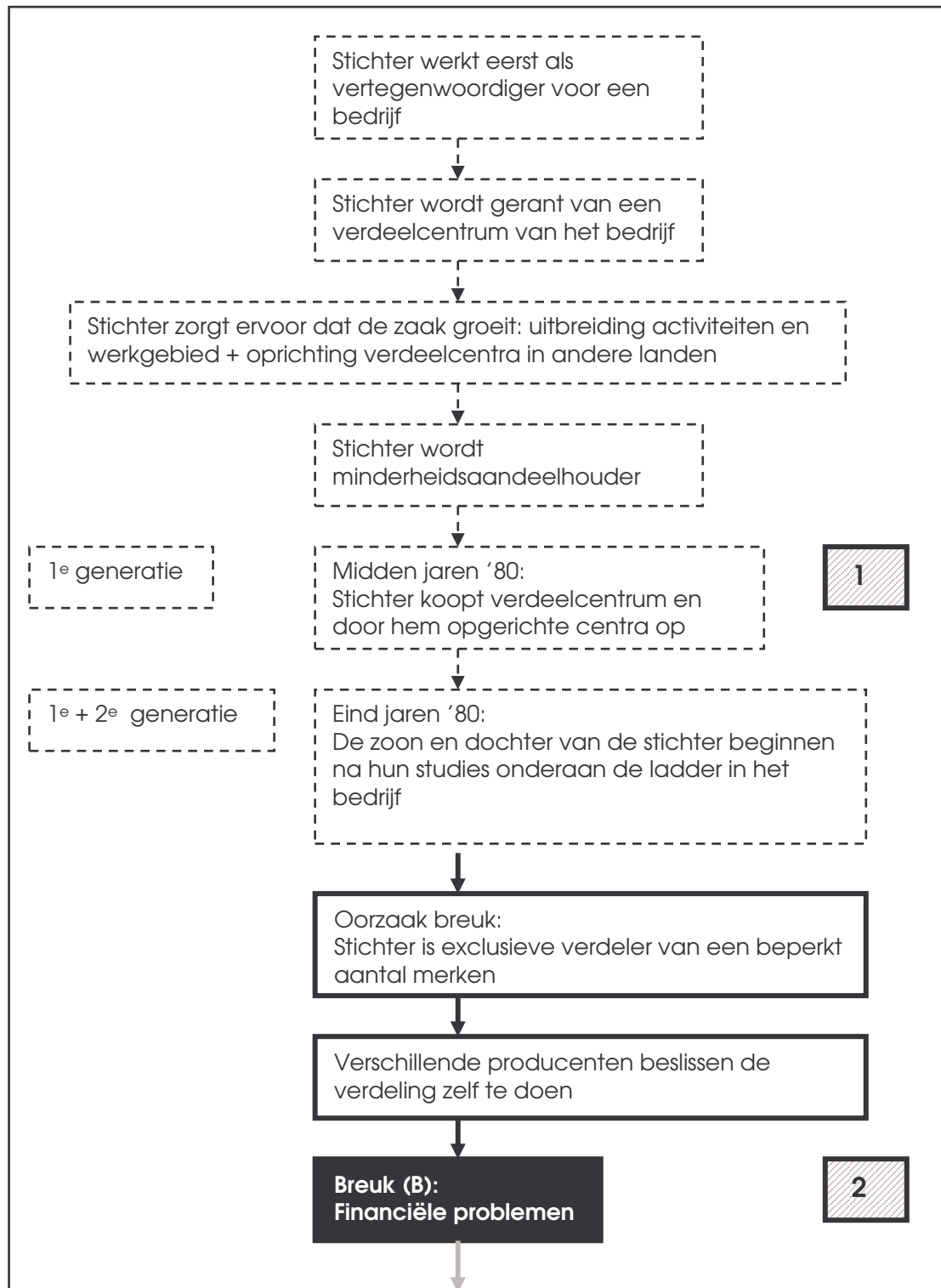
De stichter streeft ernaar om exclusieve verdeler te zijn van enkele merken. Verscheidene keren valt er een merk weg omdat de producent beslist de verdeling zelf te doen. Het bedrijf heeft dan met financiële problemen te kampen. Ze zijn een kleiner bedrijf en hebben weinig eigen middelen waarmee ze die problemen kunnen opvangen. Daarom zijn ze voor de banken ook een risicobedrijf.

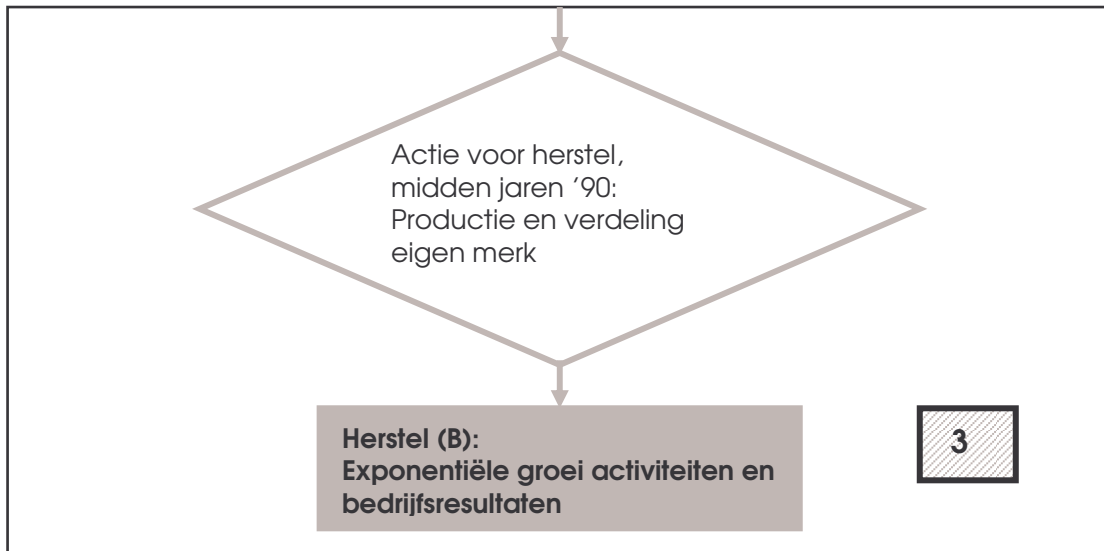
Midden jaren '90 vindt de stichter een oplossing voor dit probleem. Hij start met de productie en verdeling van een eigen merk. De producten worden gefabriceerd in China. Eerst werd er gewerkt met een kleine Chinese producent (minder dan 50 werknemers). Die kleine producent is mee gegroeid met het familiebedrijf en heeft nu meer dan 2000 werknemers. Het familiebedrijf werkt ondertussen ook met andere Chinese producenten samen.

De activiteiten en resultaten van het bedrijf zijn sinds de productie en de verdeling van het eigen merk exponentieel gegroeid. Terwijl er vroeger enkel andere merken verdeeld werden, wordt nu voornamelijk het eigen merk verdeeld. De hoeveelheid die verdeeld wordt - waarvan 90 % uit het eigen merk bestaat - is zeer sterk gegroeid.

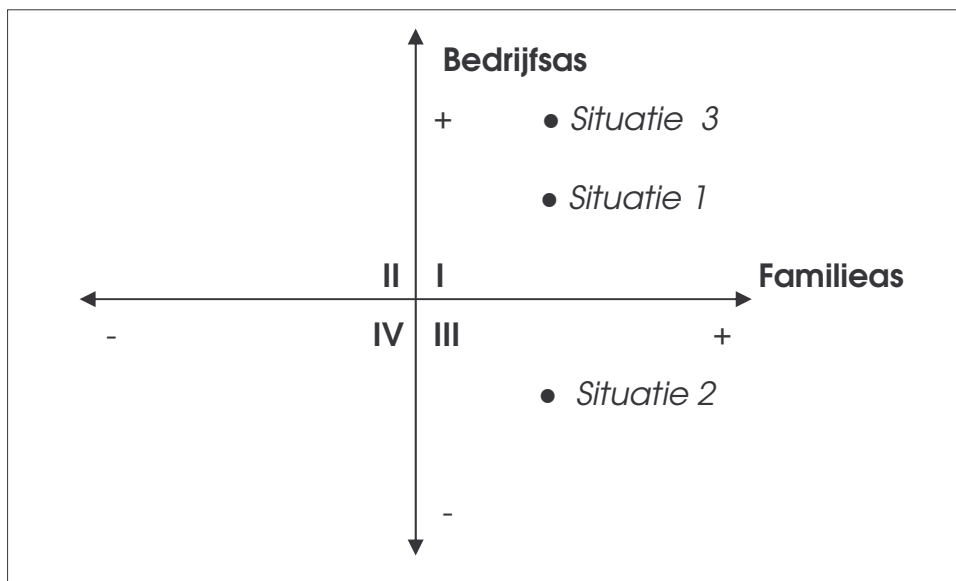
Figuur 32 geeft een overzicht van alle gebeurtenissen uit praktijkgeval 13. De verschuivingen van het familiebedrijf uit praktijkgeval 13 in het succes-assenstelsel zijn te zien in Figuur 33. Tabel 29 geeft een overzicht van het herstel van breuken.

Figuur 32: Stroomschema voor praktijkgeval 13





Figuur 33: Verloop in het succes-assenstelsel voor praktijkgeval 13



Tabel 29: Herstel van breuken of verbeteringen in praktijkgeval 13

Acties voor herstel breuk/verbetering	Oorzaak breuk	Breuk in:
Herstel (B): - Zelf de productie in handen nemen - Indien onmogelijk om zelf te produceren: beperk de afhankelijkheid van één producent	Bedrijfsgebonden Te grote afhankelijkheid van één of enkele producenten	Het bedrijf Bedrijfsresultaten

2.4.14.2 Voorkomen van breuken in praktijkgeval 13

Het familiebedrijf is zeer flexibel om te beslissen en kan bijgevolg ook zeer snel reageren. Op die manier kan het sneller werken dan andere bedrijven met een ingewikkelde beslissingsstructuur en kan het ook sneller groeien.

In verband met de opvolging worden twee principes gehanteerd om breuken te voorkomen. Ten eerste is het heel belangrijk om de kinderen bij het bedrijf te betrekken. De kinderen moeten ook gemotiveerd zijn en gemotiveerd worden. Ten tweede moeten er formele beslissingsorganen ingesteld worden nu het bedrijf groeit. In het recent opgerichte formeel directiecomité zetelen zowel familiale aandeelhouders als externen. Het directiecomité is ook een manier om de opvolging te bespreken en te regelen.

De stichter heeft steeds met externe experts samengewerkt, voor de internationale boekhouding, de onderhandelingen met de banken, ...

Tabel 30 geeft weer op welke manier breuken voorkomen werden in praktijkgeval 13.

Tabel 30: Voorkomen van breuken in praktijkgeval 13

Voorkomen breuk	Oorzaak breuk	Breuk in:
Eenvoudige beslissingsstructuur	Bedrijfsgebonden Mislopen van opportuniteiten	Het bedrijf Bedrijfsresultaten
Volgende generatie bij het bedrijf betrekken en haar motiveren	Familie- en bedrijfsgebonden Volgende generatie komt zonder interesse of met tegenzin in het bedrijf, is niet gemotiveerd	Doorsnede familie en bedrijf Continuïteit van leiderschap
Zorgen voor de voorbereiding van de opvolging, o.a. het bespreekbaar maken van het onderwerp (bv. in een formeel beslissingsorgaan met familieleden en externen)	Familie- en bedrijfsgebonden Overdracht is niet voorbereid	Doorsnede familie en bedrijf Continuïteit van leiderschap
Waar nodig bijstand zoeken van externe expert	Familie- en bedrijfsgebonden Niet-gekwalificeerde bedrijfsleider (wanbeheer van het bedrijf wegens onvoldoende kennis)	Doorsnede familie en bedrijf Continuïteit van leiderschap

2.4.14.3 Verwachte breuken in praktijkgeval 13

De situering in Brussel brengt voor het familiebedrijf mogelijk problemen mee in de toekomst: *'Het is niet zeker of we op de huidige locatie zullen mogen blijven. Indien we zouden moeten verhuizen, dan moet dat naar een plaats waar veel opslagruimte voorhanden is, dus buiten Brussel. Dat is een probleem voor onze werknemers want velen onder hen zijn afkomstig uit Brussel'.*

Ook in dit praktijkgeval worden de te hoge lokale belastingen aangehaald: *'De overtaxatie van bedrijven is een probleem. Er komen heel veel pendelaars naar Brussel. De stad moet daarom over een goed openbaar vervoerssysteem beschikken. Daarvoor is geld nodig. Daarom worden de bedrijven getaxeerd. Het kost dus meer om in Brussel gesitueerd te zijn dan elders'.*

2.4.15 *Praktijkgeval 14*

We bespreken eerst de oorzaken, gevolgen en het eventuele herstel van breuken in praktijkgeval 14. Nadien bekijken we hoe breuken in praktijkgeval 14 voorkomen werden en welke breuken verwacht worden.

2.4.15.1 Oorzaken, gevolgen en eventueel herstel van breuken in praktijkgeval 14

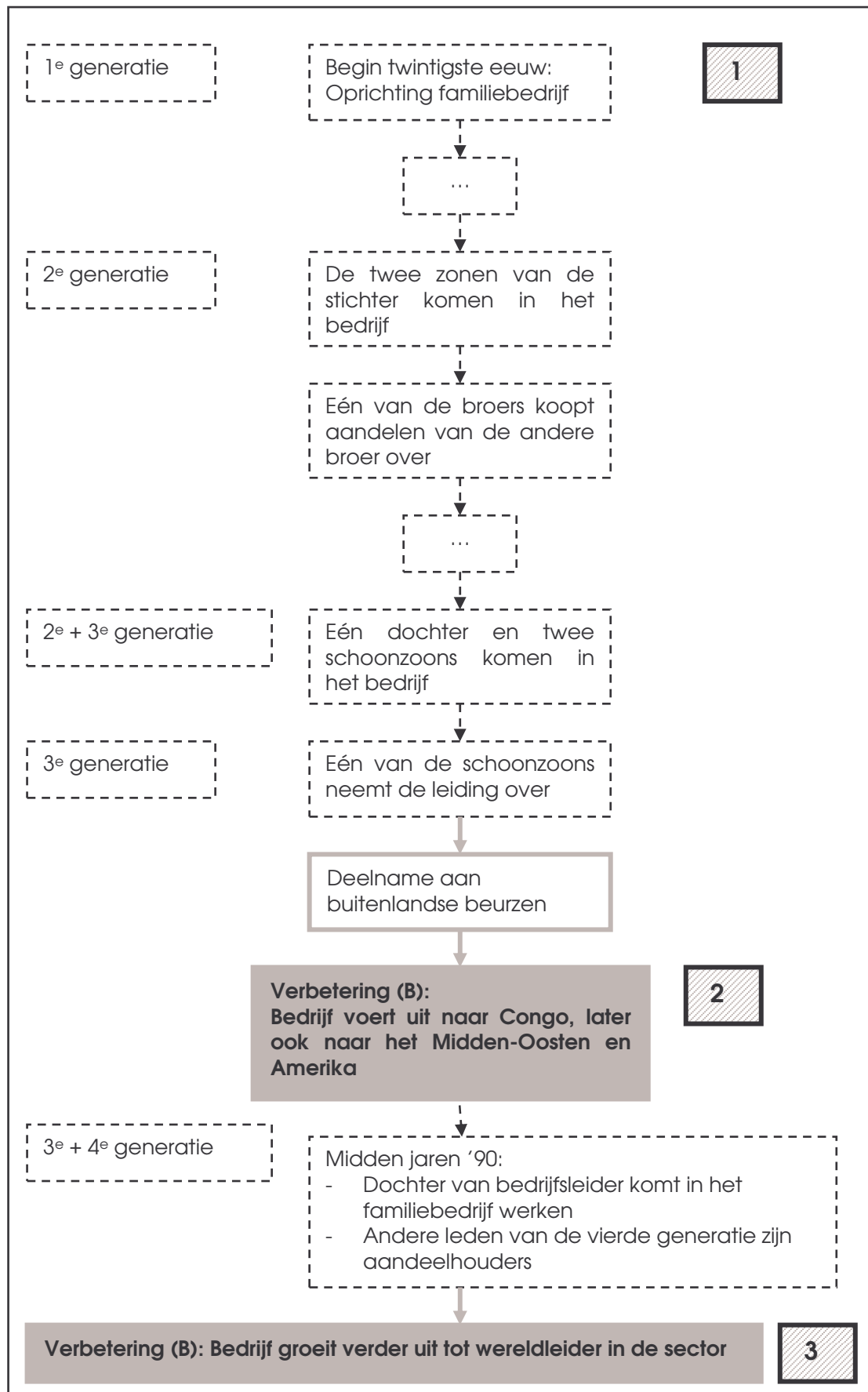
In het familiebedrijf in praktijkgeval 14 werken leden van de derde en de vierde generatie samen. Het bedrijf wordt in het begin van de twintigste eeuw gesticht. Twee zonen van de stichter komen in het bedrijf. De ene broer koopt alle aandelen van de andere over. Hij krijgt vijf dochters waarvan er één in het bedrijf werkt. De anderen zijn aandeelhouders en lid van de raad van bestuur. Ook twee van zijn schoonzons komen in het bedrijf. Eén van hen neemt de fakkel van zijn schoonvader over als bedrijfsleider. Hij zorgt er in de jaren '70 voor, onder andere door zijn deelname aan heel wat internationale beurzen, dat het bedrijf sterk groeit, voornamelijk door export, eerst naar Congo en later naar Amerika en het Midden-Oosten. Nu komt 80 % van de omzet van het bedrijf uit export.

De leden van de vierde generatie (de kinderen van de vijf dochters) zetelen in de raad van bestuur. Eén van hen, de dochter van de huidige bedrijfsleider, werkt ook in het familiebedrijf. Na haar studies doet ze enkele jaren externe ervaring op. Sindsdien houdt ze zich, samen met de andere actieve familieleden, bezig met het beheer van het bedrijf. De leden van de derde generatie hebben te kennen gegeven dat zij op pensioen zullen gaan. Aangezien de andere leden van de vierde generatie geen ambitie hebben om in het bedrijf te

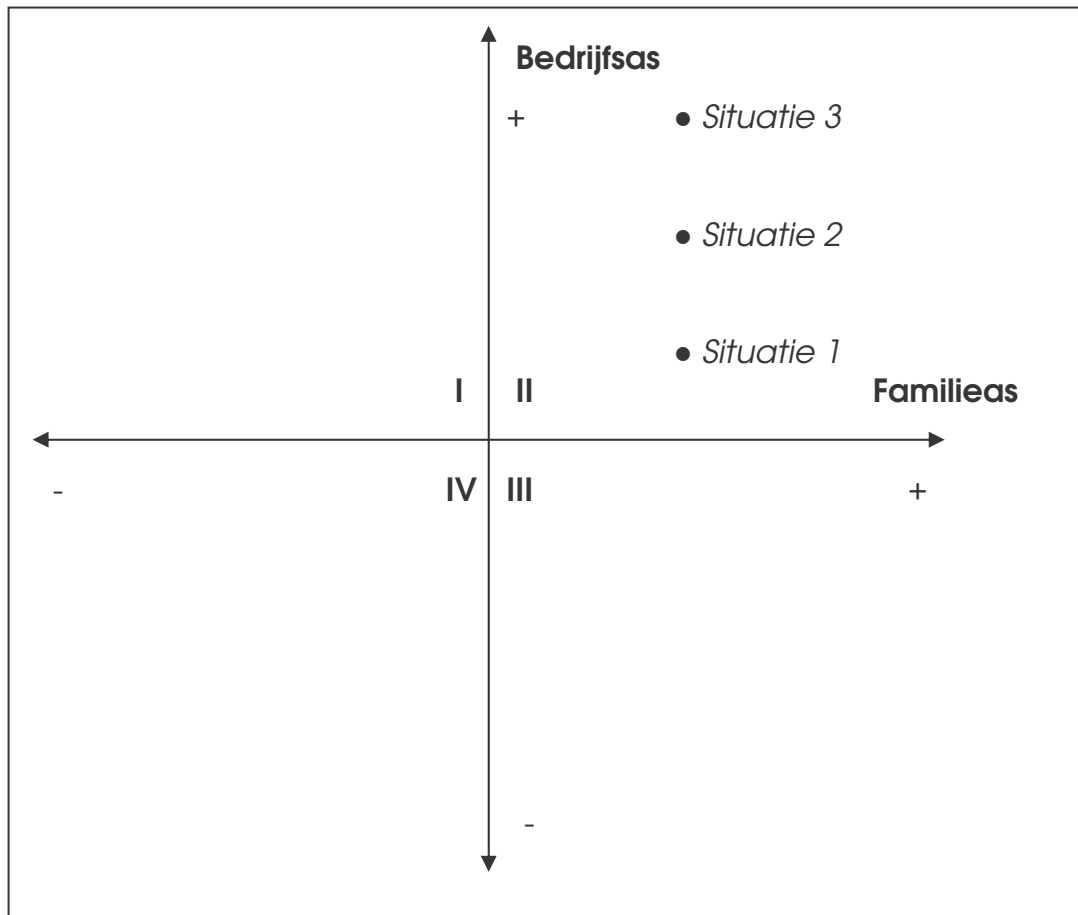
komen, betekent dat dat de dochter van de huidige leidinggevende er binnen enkele jaren alleen voor zal staan. Zij geeft te kennen dat zij dan een beroep zal doen op externe specialisten om haar bij te staan in de leiding van het familiebedrijf.

In Figuur 34 sommen we alle gebeurtenissen uit praktijkgeval 14 op. Figuur 35 geeft de verschuivingen van het familiebedrijf uit praktijkgeval 14 in het succes-assenstelsel weer. Tabel 31 geeft een overzicht van verbeteringen.

Figuur 34: Stroomschema voor praktijkgeval 14



Figuur 35: Verloop in het succes-assenstelsel voor praktijkgeval 14



Tabel 31: Herstel van breuken of verbeteringen in praktijkgeval 14

Acties voor herstel breuk/verbetering	Oorzaak breuk	Breuk in:
Verbetering (B): Deelname aan (internationale) beurzen	Bedrijfsgebonden Bedrijf is (internationaal) niet gekend	Het bedrijf Internationalisatiegraad

2.4.15.2 Voorkomen van breuken in praktijkgeval 14

In het familiebedrijf is er geen hiërarchie. Daardoor kan het heel snel beslissingen nemen.

Volgens de dochter van de huidige bedrijfsleider moeten de familieleden hetzelfde doel hebben en moeten ze dezelfde waarden onderschrijven. Bij hen bestaan die waarden en dat doel onder andere

uit het behoud van het artisanale, een goede opleiding geven aan de werknemers, de evolutie van het bedrijf met respect voor de geschiedenis van het bedrijf en de positieve ontwikkeling van de omzet. De samenwerking tussen de familieleden lukt bij hen bijzonder goed. Ze zijn in de zaak geboren, ze dragen de zaak in hun genen. Als er problemen zijn, dan komen ze samen om die uit te praten. Een goede communicatie is heel belangrijk. Je moet steeds samen praten over alles.

Er zijn nog andere producenten die een dergelijk product maken, maar dat zijn massaproductanten. Het familiebedrijf biedt echter het artisanale aan, wat het anders, uniek maakt. Het heeft een zeer groot respect voor het artisanale, traditie en vakkennis, wat het een zeer goede reputatie geeft. Daarom vinden de familieleden het belangrijk dat het bedrijf in de familie blijft. Enkel familieleden kunnen de geest van het bedrijf vatten.

Subsidies zijn een welkome steun voor het familiebedrijf: *'Er zijn heel wat subsidies waar we van kunnen genieten, bijvoorbeeld na de verhuis van het bedrijf moesten we voor een aantal jaar minder belastingen betalen. We krijgen ook subsidies wanneer we een expositie geven in het buitenland, wanneer we een website ontwikkelen, ...'*.

De ligging in Brussel geeft het familiebedrijf een internationale uitstraling, aldus de dochter van de huidige bedrijfsleider: *'We hebben veel internationale klanten (85 % wordt geëxporteerd). Een bedrijf in Brussel heeft een goede uitstraling voor die klanten. Dat trekt aan'*.

Tabel 32 geeft weer op welke manier breuken voorkomen werden in praktijkgeval 14.

Tabel 32: Voorkomen van breuken in praktijkgeval 14

Voorkomen breuk	Oorzaak breuk	Breuk in:
Eenvoudige beslissingsstructuur	Bedrijfsgebonden Mislopen van opportuniteiten	Het bedrijf Bedrijfsresultaten
Familieleden hebben hetzelfde doel en dezelfde waarden	Familie- en bedrijfsgebonden Samenwerkende familieleden hebben geen gemeenschappelijke visie	Doorsnede familie en bedrijf Relatie tussen samenwerkende familieleden → Gemeenschappelijke visie
Communicatie	Familie- en bedrijfsgebonden Samenwerking tussen familieleden mislukt	Doorsnede familie en bedrijf Relatie tussen samenwerkende familieleden → Goede samenwerking
Nichestrategie	Bedrijfsgebonden Bedrijf heeft geen "goede" strategie	Het bedrijf Een ware strategie hebben
Veel aandacht besteden aan vakkennis	Bedrijfsgebonden Het bedrijf heeft een slechte reputatie	Het bedrijf Bedrijfsresultaten
Het familiebedrijf wordt in de familie gehouden	Bedrijfsgebonden Externe overnemers vatten de geest van het bedrijf niet	Het bedrijf <i>Familiness</i>
Extern Subsidies	Extern Bedrijf moet alle kosten zelf dragen	Het bedrijf Bedrijfsresultaten
Extern Internationale uitstraling van Brussel	Extern Klanten zijn niet aangetrokken door locatie bedrijf	Het bedrijf Bedrijfsresultaten

2.4.15.3 Verwachte breuken in praktijkgeval 14

Het familiebedrijf uit praktijkgeval 14 is een artisaan bedrijf. Hun werknemers moeten een specifieke opleiding volgen die hun toelaat 'de stiel' te leren. De specifieke vakkennis die nodig is om de job uit te voeren, impliceert dat enkel ervaren werknemers van het bedrijf zelf geschikt zijn om nieuwe medewerkers op te leiden. Er is echter geen financiële tussenkomst bij de opleiding die georganiseerd wordt door bedrijf zelf: *'Er worden geen opleidingscheques gegeven voor werknemers die zij zelf opleiden. Voor hun werknemers is er geen enkele school die in een opleiding voorziet dus ze moeten de opleiding*

zelf voorzien. Dat betekent dat ze hun personeel gedurende drie à vijf jaar zelf moeten opleiden. Dat is een zware kost voor het bedrijf. Brussel zou de kmo's daarin meer financieel moet steunen. Voor artisanale bedrijven is die opleiding vaak een probleem. Daarom verdwijnen er ook veel'.

2.4.16 Praktijkgeval 15

We bespreken eerst de oorzaken, gevolgen en het eventuele herstel van breuken in praktijkgeval 15. Nadien bekijken we hoe breuken in praktijkgeval 15 voorkomen werden en welke breuken verwacht worden.

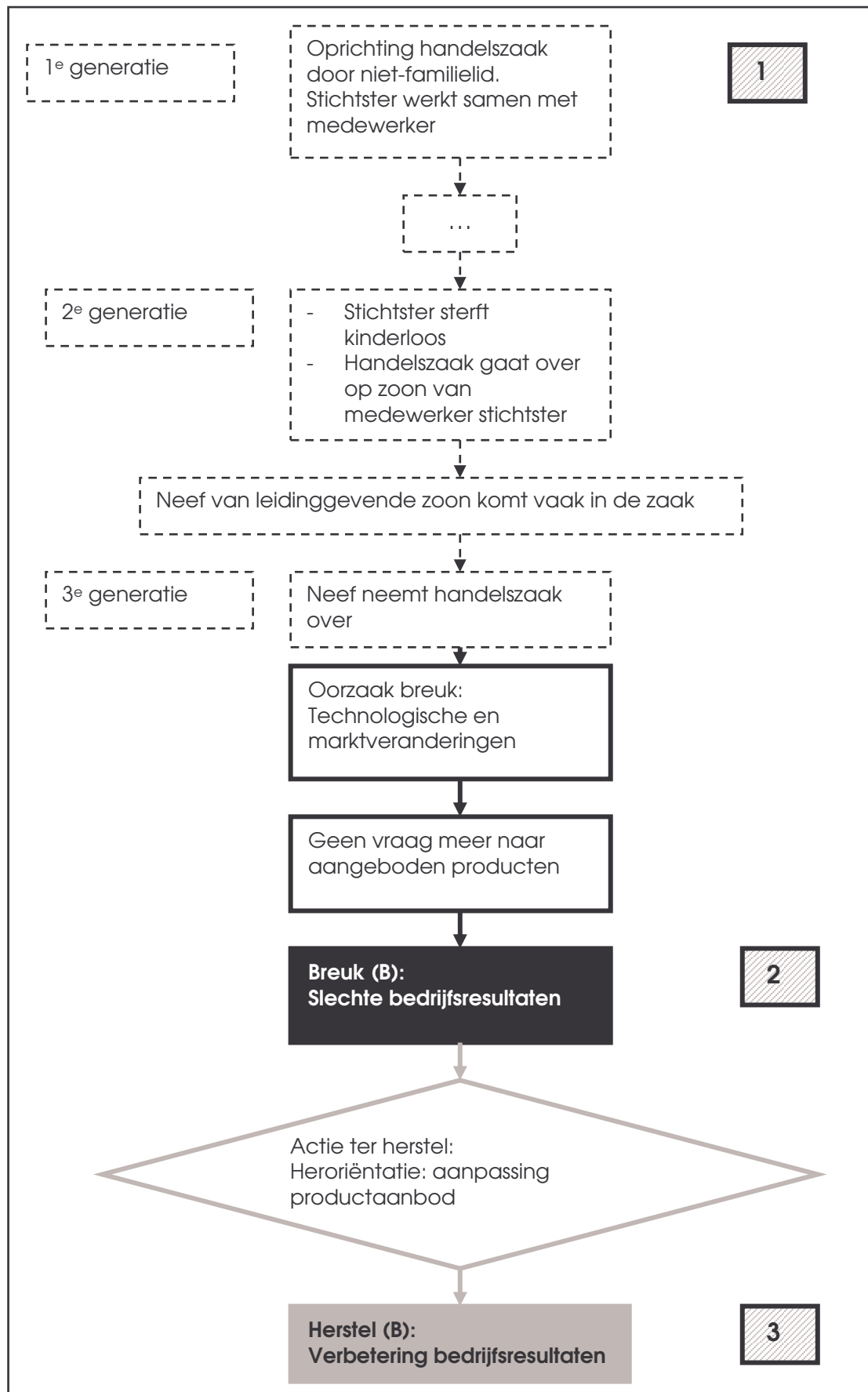
2.4.16.1 Oorzaken, gevolgen en eventueel herstel van breuken in praktijkgeval 15

In het midden van de jaren '30 wordt een handelszaak opgericht door een vrouw. Zij had sinds het begin van de eeuw zelf altijd in soortgelijke handelszaken gewerkt. Ze werkt samen met een tweede persoon. De oprichtster heeft zelf geen kinderen, dus de handelszaak gaat over naar de familie van haar medewerker, meer bepaald naar diens zoon. De huidige leidinggevende komt reeds vanaf jonge leeftijd veel bij zijn oom in de zaak. Hij neemt de handelszaak van zijn oom over.

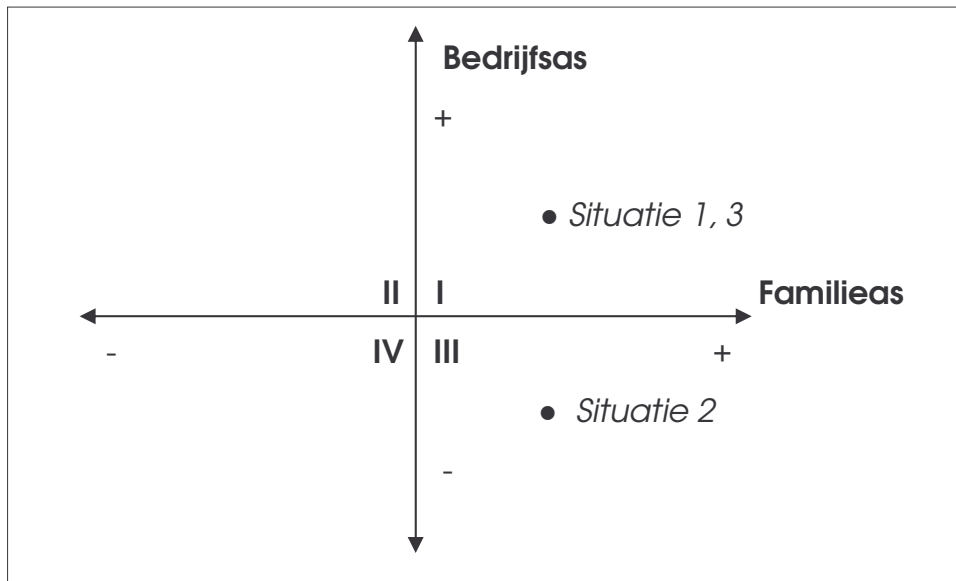
Tijdens de derde generatie is er een grote evolutie in de producten die het familiebedrijf aanbiedt. Vroeger verkocht het zeer veel materiaal dat het nu niet meer kan verkopen, omdat alles nu met de computer gedaan kan worden. Technologische en marktveranderingen leiden dus tot een heroriëntering. Sindsdien richt het familiebedrijf zich op de verkoop van andere producten, waar wel vraag naar is.

De gebeurtenissen uit praktijkgeval 15 worden getoond in Figuur 36. Figuur 37 geeft een overzicht van de verschuivingen van het familiebedrijf uit praktijkgeval 15 in het succes-assenstelsel. Tabel 33 geeft een overzicht van het herstel van breuken.

Figuur 36: Stroomschema voor praktijkgeval 15



Figuur 37: Verloop in het succes-assenstelsel voor praktijkgeval 15



Tabel 33: Herstel van breuken of verbeteringen in praktijkgeval 15

Acties voor herstel breuk/verbetering	Oorzaak breuk	Breuk in:
Herstel (B): Aanpassen productaanbod	Bedrijfsgebonden Technologische en marktveranderingen	Het bedrijf Bedrijfsresultaten

2.4.16.2 Voorkomen van breuken in praktijkgeval 15

Volgens de huidige leidinggevende is het heel belangrijk het beroep, de knowhow en de expertise door te geven. Zo komt hij zelf al van toen hij klein was in het bedrijf en heeft hij zo het vak geleerd. Het zou voor hem mooi zijn, mocht één van zijn kinderen het bedrijf overnemen, maar dat is geen noodzaak. Het doorgeven van de kennis primeert.

De familiale zaakvoerder ziet het als een voordeel dat hij alleen is in het familiebedrijf. Hij denkt dat de aanwezigheid van broers en zussen soms een belemmering kan zijn of voor problemen kan zorgen.

De ligging van de familiale handelszaak in het Brusselse centrum biedt een groot voordeel: *‘Mensen die in Brussel komen winkelen, komen ook in de winkel binnen. Die mensen hadden niet noodzakelijk de bedoeling om naar onze winkel te komen. Dat heb je elders minder’.*

Tabel 34 geeft weer op welke manier breuken voorkomen werden in praktijkgeval 15.

Tabel 34: Voorkomen van breuken in praktijkgeval 15

Voorkomen breuk	Oorzaak breuk	Breuk in:
Overdrager geeft vakkennis door aan volgende generatie	Familie- en bedrijfsgebonden Niet-gekwalificeerde bedrijfsleiders (volgende generatie of overnemer beschikt niet over vakkennis)	Doorsnede familie en bedrijf Continuïteit van leiderschap
Eén familielid in de dagelijkse leiding	Familie- en bedrijfsgebonden Samenwerking tussen familieleden mislukt	Doorsnede familie en bedrijf Relatie tussen samenwerkende familieleden → Goede samenwerking
Extern Situering in Brusselse kern (veel toevallige voorbijgangers doen een aankoop)	Extern Weinig klanten	Het bedrijf Bedrijfsresultaten

2.4.16.3 Verwachte breuken in praktijkgeval 15

De familiale bedrijfsleider ervaart problemen met de parkeergelegenheid: *‘Ook al hebben we nu sinds kort zelf een parking, parkeerplaats vormt toch een groot probleem. De politie treedt veel te laks op in verband met parkeren: veel wagens zetten zich op de plaatsen voor vrachtwagens, wat het laden en lossen hindert. Veel mensen betalen ook niet voor hun parkeerplaats. De politie doet daar weinig of niks aan. Als ik daar melding van maak, zeggen ze dat ze niks kunnen doen, of komen ze veel te laat’.*

Festiviteiten en dergelijke impliceren een verlies aan klanten voor het familiebedrijf: *'De toegankelijkheid van de winkel vormt soms een probleem. Als er manifestaties zijn, dan wordt alles afgesloten en is de winkel niet te bereiken'*.

2.4.17 Praktijkgeval 16

We bespreken eerst de oorzaken, gevolgen en het eventuele herstel van breuken in praktijkgeval 16. Nadien bekijken we hoe breuken in praktijkgeval 16 voorkomen werden.

2.4.17.1 Oorzaken, gevolgen en eventueel herstel van breuken in praktijkgeval 16

In het midden van de jaren '30 richt de vader van de huidige familiale bedrijfsleider het familiebedrijf op. Tegen 1940 is het bedrijf zeer snel gegroeid. De oorlog brengt echter het gevaar met zich mee dat de Duitsers al hun werkmateriaal in beslag zouden nemen. Daarom vlucht de vader met het materiaal en het personeel naar Frankrijk. Wanneer Frankrijk bezet wordt, komt hij terug naar België. Uiteindelijk nemen de Duitsers het materiaal toch af.

Na de oorlog heeft hij niets meer. Het is dan ook bijzonder moeilijk om vanaf nul te herbeginnen. Hij koopt oud materiaal op en daarmee wordt gewerkt tot er beetje bij beetje middelen komen om nieuw materiaal te kopen. In het begin van de jaren '50 sterft de vader in een verkeersongeval.

Gezien zijn vader plots sterft, komt de huidige familiale bedrijfsleider van de ene dag op de andere in het familiebedrijf terecht. Hij is dan in

het begin van zijn twintiger jaren en heeft voor ingenieur gestudeerd. Zijn vader wilde niet dat hij de zaak zou overnemen. Er zijn immers zeer veel schulden af te betalen als gevolg van de oorlog. Hij neemt de zaak toch over na de dood van zijn vader, ondanks de schuldenlast. Hij heeft zijn eigen ideeën die hij wil verwezenlijken in het bedrijf. Hij wil het bedrijf enorm ontwikkelen, een enorme vooruitgang boeken. Hij slaagt in zijn opzet. Het bedrijf is uitgegroeid tot een groot bedrijf (meer dan 250 werknemers).

Als gevolg van de schuldenlast bij zijn start in het bedrijf, is de huidige familiale bedrijfsleider enorm streng inzake bedrijfsleiding en financieel beleid. Hij heeft zichzelf toen gezworen dat het bedrijf nooit meer schulden zou hebben. Hij heeft de winst daarom jaren na elkaar volledig geherinvesteerd in het bedrijf. Dankzij die werkwijze heeft het bedrijf nu een groot kapitaal ter beschikking en een goede solvabiliteitspositie.

De huidige leidinggevende heeft het bedrijf succesvol gemaakt, maar dat is niet van de ene dag op de andere gegaan. Hij vraagt onmiddellijk bij zijn start in het bedrijf om een overzicht te geven van de maandelijkse inkomsten. Hij baseert zijn beleid nu op de bedrijfsresultaten.

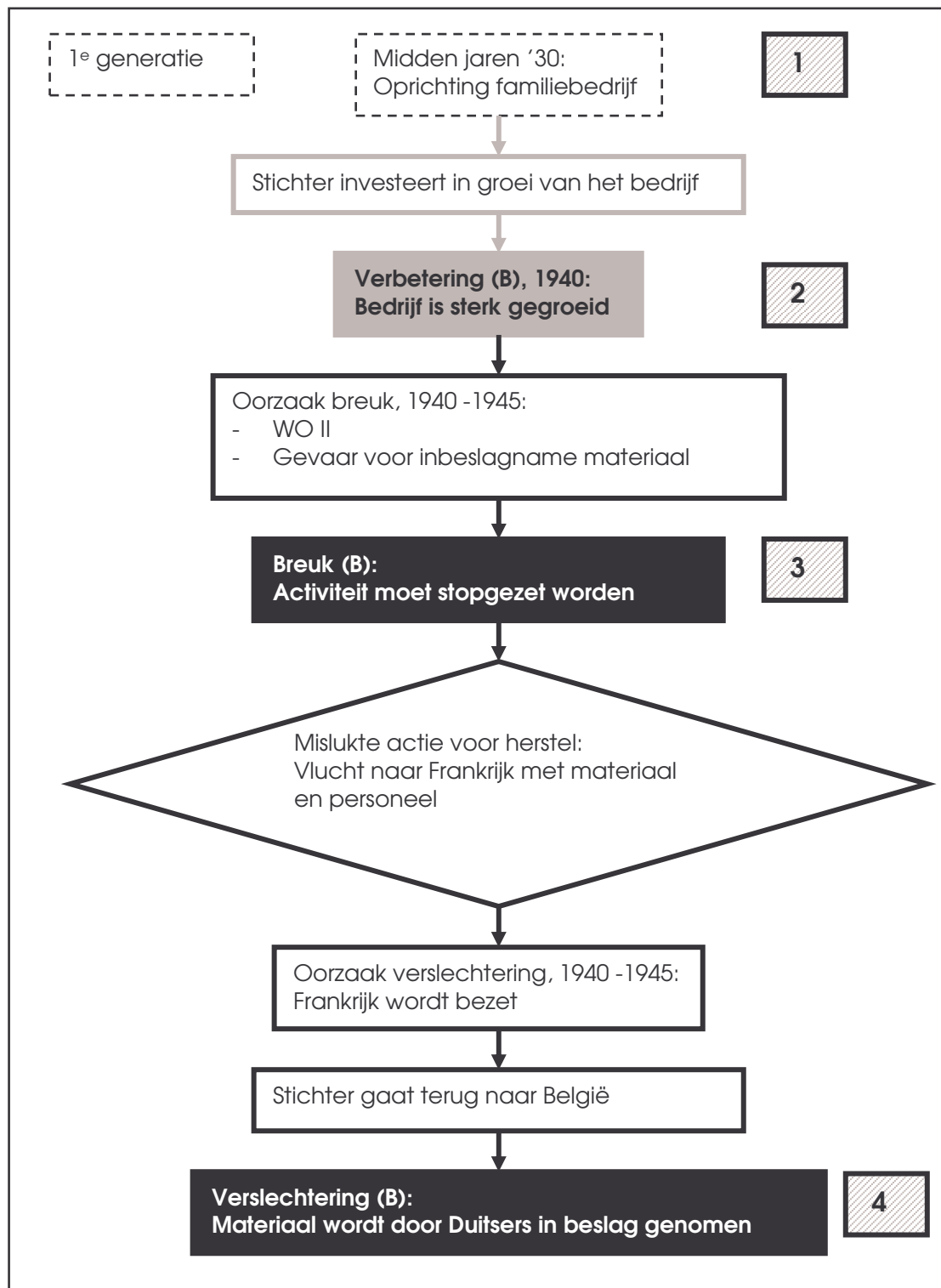
Om de schulden terug te betalen en toch te kunnen investeren ondanks de slechte financiële situatie, onderneemt de huidige familiale bedrijfsleider allerlei acties. Hij koopt nieuw materiaal aan, maar hergebruikt bepaalde oude onderdelen en kon zo besparen. Het bedrijf heeft geen geld om te investeren in nieuwe technologie. Daarom legt de bedrijfsleider contacten met een technologiebedrijf dat bij het familiebedrijf een proefproject wil doen. Daardoor krijgt het bedrijf gratis de nieuwste technologie ter beschikking. Zij zijn het enige

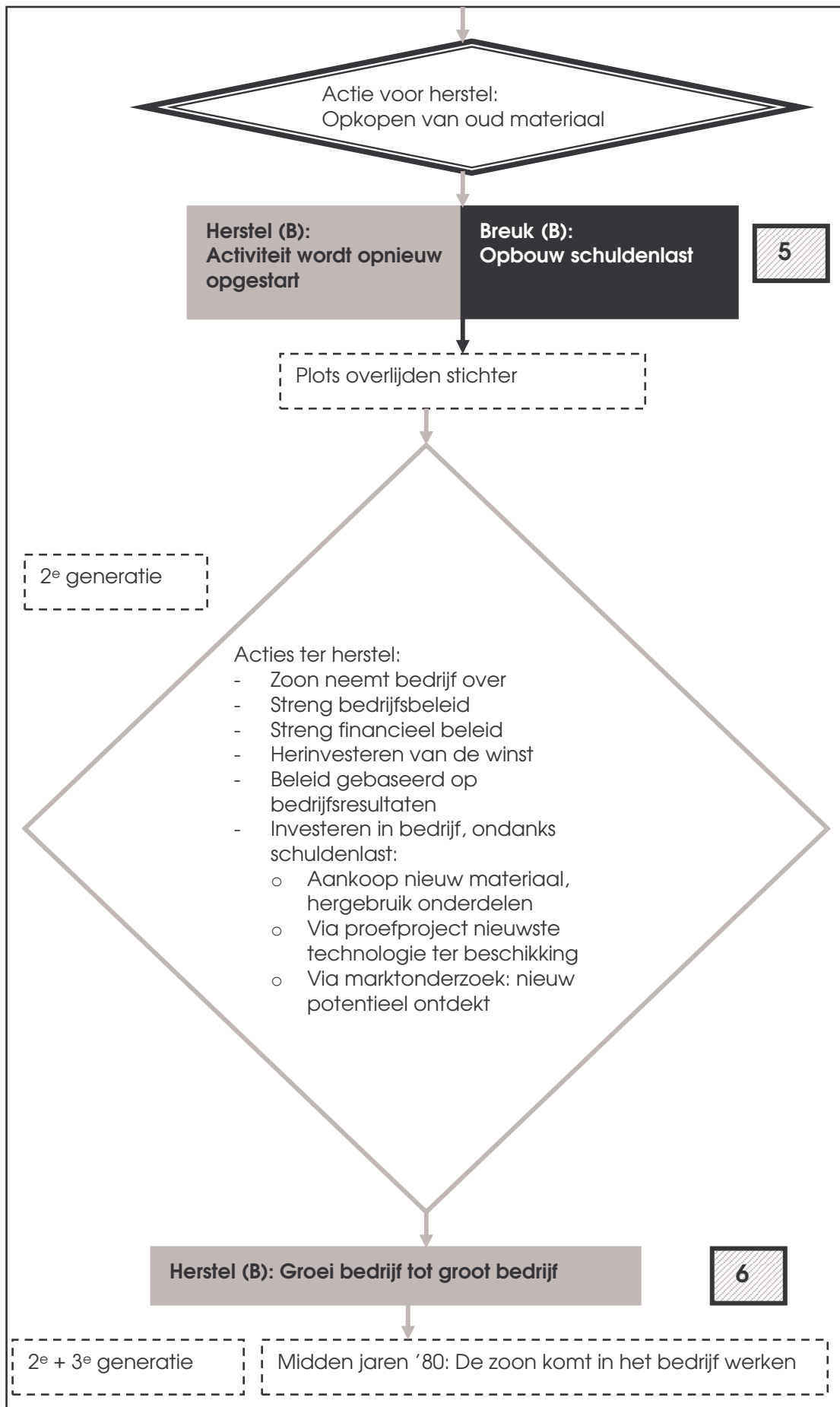
bedrijf in de sector dat aan marktonderzoek doet, waardoor ze een groot potentieel ontdekken.

Midden jaren '80 komt de zoon van de huidige familiale bedrijfsleider in het familiebedrijf werken. Hij werkt nu reeds twintig jaar in het bedrijf. De vader bezit nog alle aandelen en ook het beslissingsrecht in de dagelijkse leiding. De overdracht werd wel al gepland.

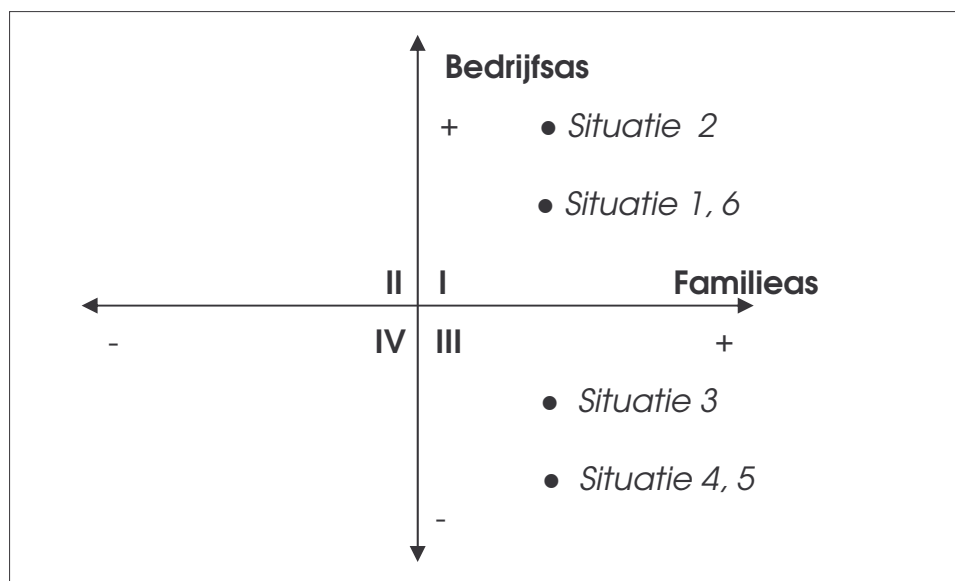
We sommen alle gebeurtenissen uit praktijkgeval 16 op in Figuur 38. De verschuivingen van het familiebedrijf uit praktijkgeval 16 in het successtelsel worden weergegeven in Figuur 39. Tabel 35 geeft een overzicht van het herstel van breuken en verbeteringen.

Figuur 38: Stroomschema voor praktijkgeval 16





Figuur 39: Verloop in het succes-assenstelsel voor praktijkgeval 16



Tabel 35: Herstel van breuken of verbeteringen in praktijkgeval 16

Acties voor herstel breuk/verbetering	Oorzaak breuk	Breuk in:
Verbetering (B): Investeren in de groei van het bedrijf Herstel (B): <ul style="list-style-type: none"> - Aankoop nieuw materiaal, hergebruik onderdelen - Via proefproject nieuwste technologie ter beschikking - Via marktonderzoek: nieuw potentieel ontdekken 	Bedrijfsgebonden Niet investeren in het bedrijf	Het bedrijf Bedrijfsresultaten
Herstel (B): <ul style="list-style-type: none"> - Streng bedrijfsbeleid - Streng financieel beleid - Herinvesteren van de winst - Beleid gebaseerd op bedrijfsresultaten 	Bedrijfsgebonden Bedrijf heeft schulden	Het bedrijf Bedrijfsresultaten

2.4.17.2 Voorkomen van breuken in praktijkgeval 16

Het huidige leidinggevende familielid heeft vier kinderen. Volgens hem moet de overdrager de opvolging regelen. De overdrager speelt dus een belangrijke rol. Hij wilde echter dat er maar één kind in het bedrijf kwam. Hij heeft dit dan ook zo geregeld. Zijn zoon werkt nu reeds twintig jaar in het bedrijf. Er is een holding die ervoor zorgt dat de vier

kinderen een gelijk deel van het bedrijf bezitten. Momenteel heeft hijzelf nog steeds het beslissingsrecht in verband met de dagelijkse leiding. Er is voorzien dat dat recht zal overgaan naar zijn zoon die hem als algemeen directeur zal opvolgen. Dat betekent dat de andere drie kinderen geen inspraak hebben in de dagelijkse leiding. Volgens hem kan er maar één opvolger zijn die beslissingen neemt in de dagelijkse leiding. Er mag geen inmenging zijn van de kinderen die niet actief zijn in het bedrijf. Voor de praktische regeling van de opvolging werd een beroep gedaan op een externe consulent.

Het was de huidige leidinggevende die de opvolger gekozen heeft. Hij koos voor zijn zoon, die twee opleidingen afgewerkt heeft. Zijn persoonlijkheid is ook het meest geschikt om leiding te geven. Toen hijzelf in het bedrijf kwam als jonge twintiger, was het soms heel moeilijk om de nodige autoriteit uit te stralen naar de werknemers die soms dubbel zo oud waren. Zijn zoon zal dat probleem nu niet hebben. Hij kon geleidelijk aan groeien in het bedrijf.

Tabel 36 geeft weer op welke manier breuken voorkomen werden in praktijkgeval 16.

Tabel 36: Voorkomen van breuken in praktijkgeval 16

Voorkomen breuk	Oorzaak breuk	Breuk in:
Overdrager zorgt voor opvolging en regelt de overdracht	Familie- en bedrijfsgebonden Overdracht niet voorbereid	Doorsnede familie en bedrijf Continuïteit van leiderschap
Passieve aandeelhouders hebben geen beslissingsrecht in de dagelijkse leiding	Familie- en bedrijfsgebonden - Belangentegenstelling tussen actieve en passieve aandeelhouders - Leidinggevend familielid kan niet alleen beslissen	Doorsnede familie en bedrijf Relatie tussen actieve en passieve aandeelhouders → Gemeenschappelijke visie
- Aandacht voor de opleiding van de opvolger - Opvolger moet gepaste persoonlijkheid hebben en leiderschapskwaliteiten	Familie- en bedrijfsgebonden Niet-gekwalificeerde bedrijfsleiders (opvolger heeft geen kennis of is niet geschikt)	Doorsnede familie en bedrijf Continuïteit van leiderschap
Geleidelijke groei in het bedrijf	Familie- en bedrijfsgebonden Opvolger heeft nog niet het vertrouwen van het personeel	Doorsnede familie en bedrijf Goede samenwerking tussen familieleden en personeel

2.4.18 *Praktijkgeval 17*

We bespreken eerst de oorzaken, gevolgen en het eventuele herstel van breuken in praktijkgeval 17. Nadien bekijken we hoe breuken in praktijkgeval 17 voorkomen werden.

2.4.18.1 Oorzaken, gevolgen en eventueel herstel van breuken in praktijkgeval 17

Het bedrijf wordt in het begin van de jaren '60 opgericht. Het familiebedrijf richt zich in het begin zowel op particulieren als op kleine en middelgrote ondernemingen. In de loop der jaren evolueert het bedrijf tot een groot bedrijf met als klanten grote bedrijven.

In de jaren '80 verandert de markt enorm. Het familiebedrijf speelt daarop in door een nieuw product aan te bieden. Het wordt een enorm succes en leidt zelfs tot een uitbreiding van het bedrijf.

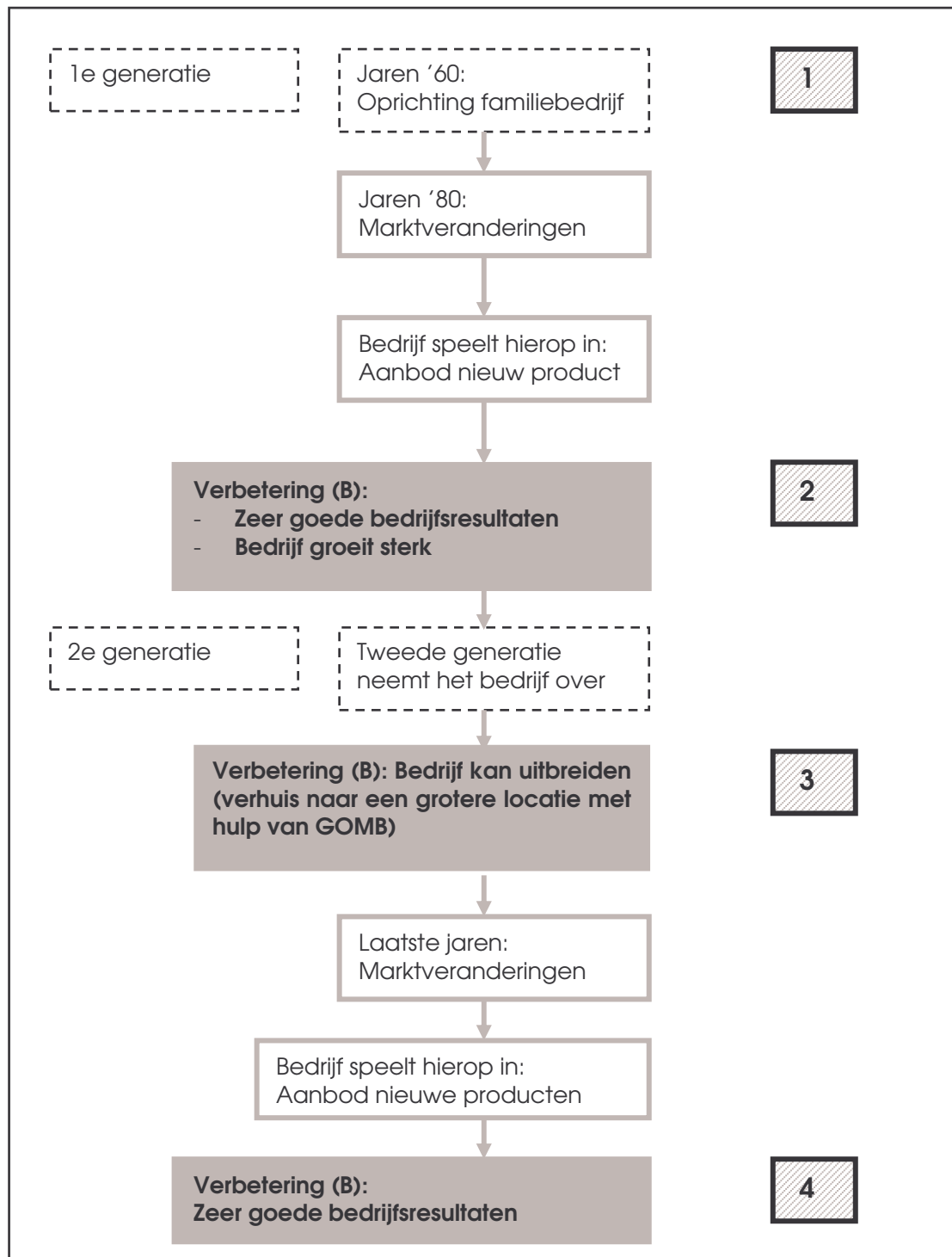
De tweede generatie bestaat uit twee broers en een zus, alledrie werkzaam in het bedrijf. Eén van de broers is afgevaardigd bestuurder. De andere twee hebben een functie in de dagelijkse leiding.

Het bedrijf zocht een aantal jaren geleden een grotere locatie binnen Brussel. Het deed toen een beroep op de *GOMB* (de Gewestelijke Ontwikkelingsmaatschappij voor het Brussels Hoofdstedelijk Gewest). Het familiebedrijf is zeer tevreden over de dienstverlening van de *GOMB*.

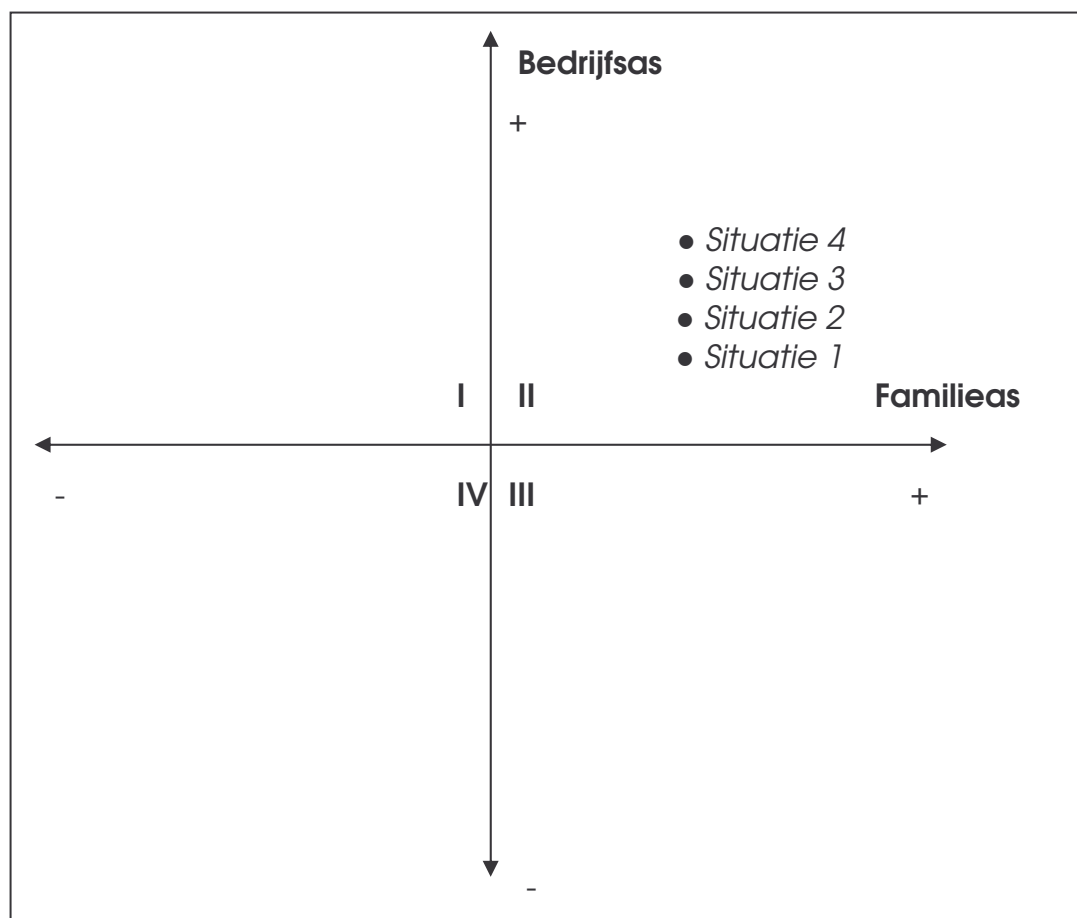
Sinds een aantal jaren doen er zich opnieuw marktveranderingen voor. Ook nu laat het bedrijf geen kansen liggen en biedt het nieuwe producten aan om aan de nieuwe markteisen tegemoet te komen.

We geven een overzicht van alle gebeurtenissen uit praktijkgeval 17 in Figuur 40. Figuur 41 toont de verschuivingen van het familiebedrijf uit praktijkgeval 17 in het succes-assenstelsel. Tabel 37 geeft een overzicht van het herstel van breuken en verbeteringen.

Figuur 40: Stroomschema voor praktijkgeval 17



Figuur 41: Verloop in het succes-assenstelsel voor praktijkgeval 17



Tabel 37: Herstel van breuken of verbeteringen in praktijkgeval 17

Acties voor herstel breuk/verbetering	Oorzaak breuk	Breuk in:
Verbetering (B): Aanbod van een nieuw product (= productdiversificatie)	Extern Marktveranderingen	Het bedrijf Bedrijfsresultaten
Verbetering (B): - Een beroep doen op GOMB - Verhuis naar grotere locatie	Extern Bedrijf moet uitbreiden	Het bedrijf Uitbreiding van het bedrijf

2.4.18.2 Voorkomen van breuken in praktijkgeval 17

Volgens de broer die aan het hoofd staat van het familiebedrijf is het van groot belang dat samenwerkende broers en zussen een gemeenschappelijke visie hebben. Bij hen is dat het geval. De twee broers en de zus willen in dezelfde sector actief blijven en ze willen het management defamiliariseren. Ze willen op termijn enkel nog externen

in de dagelijkse leiding. De eigendom blijft wel in handen van de familie.

De broers en de zus hebben gezorgd dat er op korte termijn goede resultaten waren/zijn, maar ze dachten/denken steeds op lange termijn. Externen in de raad van bestuur helpen ook om op lange termijn te denken. Voor de leidinggevende familielieden zijn niet-familieleden (externen) in de raad van bestuur een must.

De familie past ook het principe toe van tijdig familieregels vast te leggen, vóór ze toegepast moeten worden. Zo hebben de drie kinderen met hun ouders vroeger afgesproken dat er geen schoonfamilie in de zaak mocht komen. Die afspraak werd gemaakt nog vóór de kinderen een levenspartner hadden. Tegenover de volgende generatie zal het bovenstaande principe ook toegepast worden. De derde generatie is jonger dan twaalf jaar. Toch zullen de broers en hun zus binnenkort al afspraken maken over de intrede van de volgende generatie.

De huidige leidinggevende familieleden gaan er prat op dat ze hun kinderen zeker niet zullen verplichten om in het bedrijf te komen. Zij werden ook nooit verplicht door hun ouders. Het is toeval dat ze er nu alledrie inzitten.

Het familiebedrijf kwam uit een aantal crisissen zonder kleerscheuren. Ten eerste omdat het bedrijf investeerde in de nieuwste technologie. Ten tweede omdat het een sterk gediversifieerd productaanbod heeft. Een daling in de vraag naar één product had dan geen stopzetting van het bedrijf tot gevolg.

Tabel 38 geeft weer op welke manier breuken voorkomen werden in praktijkgeval 17.

Tabel 38: Voorkomen van breuken in praktijkgeval 17

Voorkomen breuk	Oorzaak breuk	Breuk in:
Gemeenschappelijke visie	Familie- en bedrijfsgebonden Samenwerkende familieleden hebben geen gemeenschappelijke visie	Doorsnede familie en bedrijf Relatie tussen samenwerkende familieleden → Gemeenschappelijke visie
Ook niet-familieleden in de raad van bestuur	Familie- en bedrijfsgebonden Samenwerking tussen familieleden mislukt	Doorsnede familie en bedrijf Relatie tussen samenwerkende familieleden → Goede samenwerking
- Ook aandacht voor de lange termijn - Hulp inschakelen van externen	Bedrijfsgebonden Gericht op korte termijn resultaten	Het bedrijf Bedrijfsresultaten
Tijdig vastleggen van familieregels Volgende generatie wordt niet verplicht om in het familiebedrijf te komen	Familiegebonden Familieconflict Familie- en bedrijfsgebonden Volgende generatie komt zonder interesse of met tegenzin in het bedrijf, is niet gemotiveerd	De familie Goed overeenkomen Doorsnede familie en bedrijf Continuïteit van leiderschap
- Gediversifieerd productaanbod - Investeren in technologie	Extern Marktveranderingen leiden tot crisis	Het bedrijf Bedrijfsresultaten

2.4.19 Praktijkgeval 18

We bespreken eerst de oorzaken, gevolgen en het eventuele herstel van breuken in praktijkgeval 18. Nadien bekijken we hoe breuken in praktijkgeval 18 voorkomen werden.

2.4.19.1 Oorzaken, gevolgen en eventueel herstel van breuken in praktijkgeval 18

In de geschiedenis van het familiebedrijf in praktijkgeval 18 komen vier generaties voor. Het familiebedrijf zelf wordt gesticht in de derde generatie, maar de 'stiel' komt voort uit de eerste generatie, met name van de grootvader van de stichter.

De grootvader van de stichter heeft zijn economische studies succesvol afgewerkt. Onder invloed van zijn familie koopt hij in de eerste helft van de jaren '20 een handelszaak over. Later komt de vader van de huidige leidinggevende ook in de zaak werken. Aan het einde van de jaren '70 spoort die zijn zoon aan om zelf een handelszaak te kopen. Zo wordt het familiebedrijf opgericht. De stichter werkt samen met zijn vrouw.

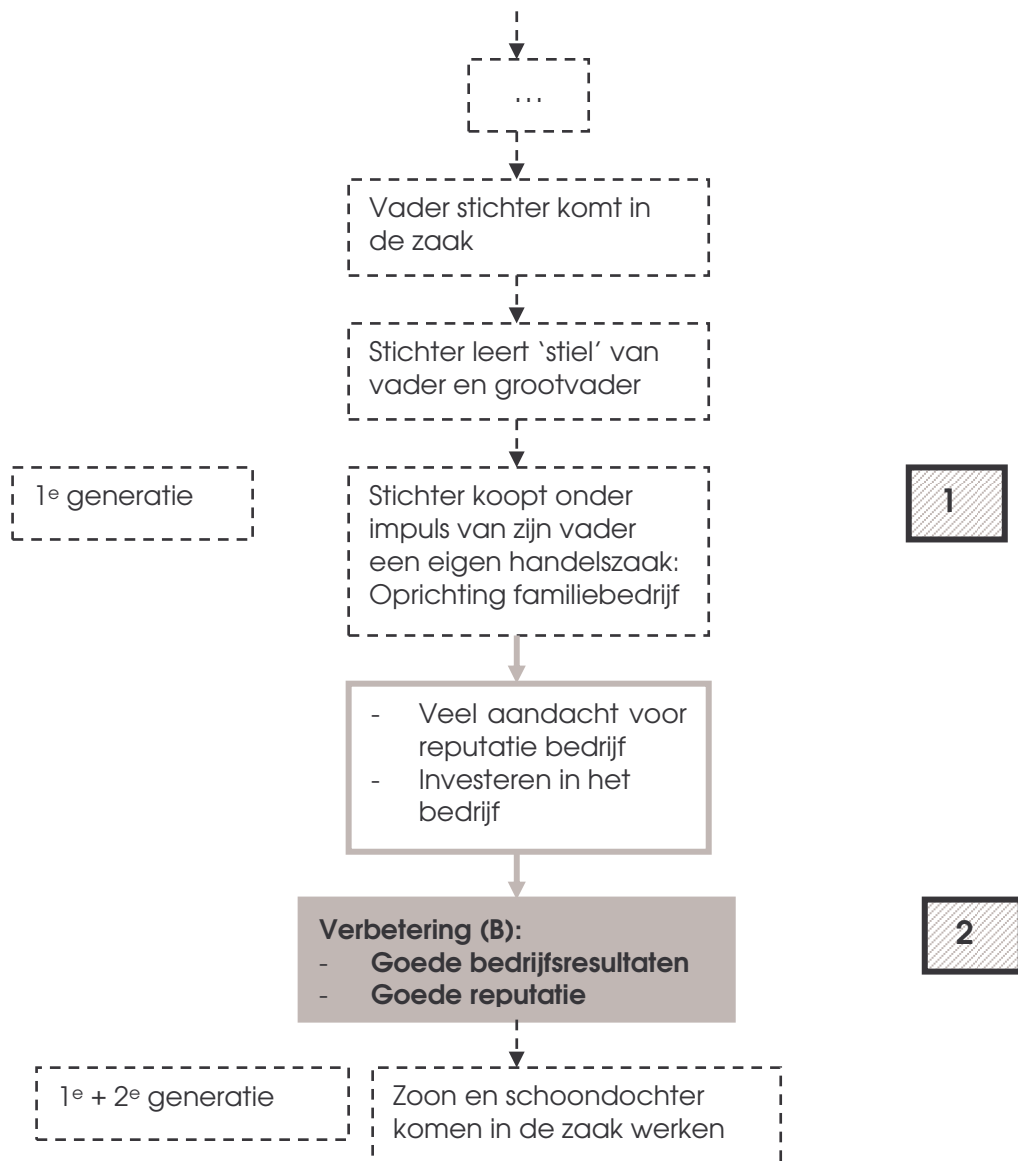
Ze werken zeer hard aan de reputatie van de zaak en investeren in het bedrijf, om het voortbestaan ervan op de lange termijn te verzekeren.

Nu werken de stichter en zijn echtgenote samen met hun enige zoon en diens vrouw.

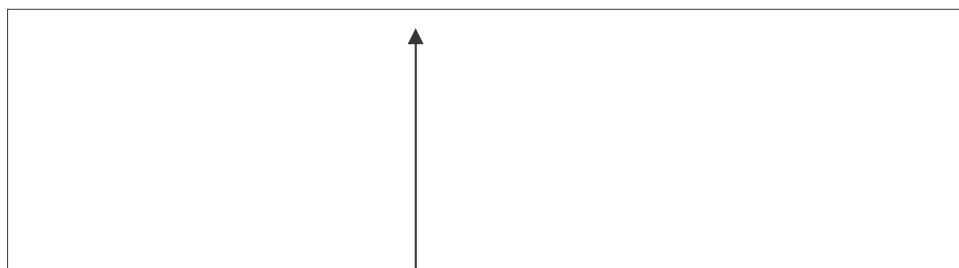
De gebeurtenissen uit praktijkgeval 18 worden opgesomd in Figuur 42. De verschuivingen van het familiebedrijf uit praktijkgeval 18 in het succes-assenstelsel worden getoond in Figuur 43. Tabel 39 geeft een overzicht van het herstel van breuken en verbeteringen.

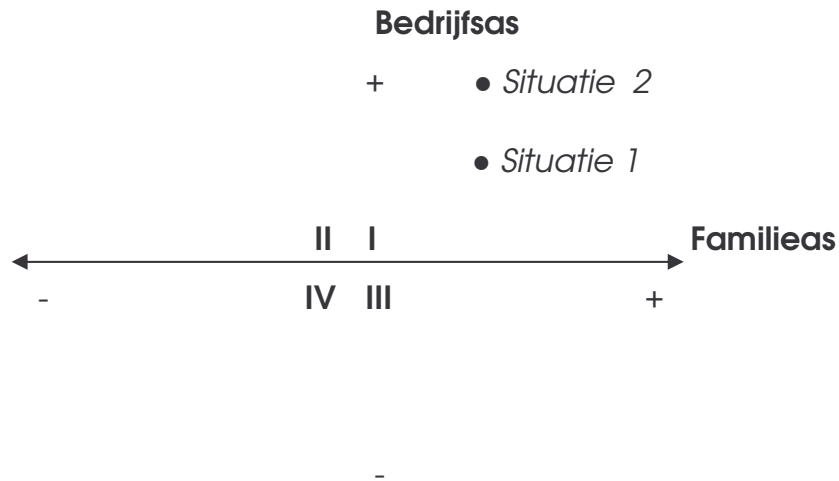
Figuur 42: Stroomschema voor praktijkgeval 18





Figuur 43: Verloop in het succes-assenstelsel voor praktijkgeval 18





Tabel 39: Herstel van breuken of verbeteringen in praktijkgeval 18

Acties voor herstel breuk/verbetering	Oorzaak breuk	Breuk in:
Verbetering (B): Veel aandacht voor uitbouw positieve bedrijfsreputatie	Bedrijfsgebonden Slechte bedrijfsreputatie	Het bedrijf Bedrijfsresultaten

2.4.19.2 Voorkomen van breuken in praktijkgeval 18

Om het familiebedrijf goed te beheren, heeft de stichter steeds een aantal principes gehanteerd. Zo schrijft hij eerlijkheid, netheid, correctheid en respect ten aanzien van klanten en leveranciers hoog in het vaandel. Dat heeft hij geleerd van zijn ouders en grootouders. Daarnaast moet er een goed beheer zijn van de zaak. Zo dient er steeds één familielid te zijn dat de verantwoordelijkheid op zich neemt.

De familieleden hebben steeds op lange termijn gedacht. Hun langetermijnvisie wordt ondermeer weerspiegeld in het investeringsbeleid.

De samenwerking tussen de vier familieleden werkt heel goed. Bij hen heeft iedereen zijn/haar eigen plaats. De verantwoordelijkheden en

taken zijn duidelijk verdeeld. Volgens de stichter moet je ook dezelfde visie delen.

Tabel 40 geeft weer op welke manier breuken voorkomen werden in praktijkgeval 18.

Tabel 40: Voorkomen van breuken in praktijkgeval 18

Voorkomen breuk	Oorzaak breuk	Breuk in:
- Eerlijkheid	Bedrijfsgebonden	Het bedrijf
- Netheid	Wanbeheer van het bedrijf	Bedrijfsresultaten
- Correctheid		
- Respect ten aanzien van leveranciers en klanten		
- Eén familielid neemt steeds de verantwoordelijkheid		
- Langetermijnvisie	Bedrijfsgebonden	Het bedrijf
- Investerings moeten ook op lange termijn zinvol zijn	Enkel korte termijn resultaten nastreven	Bedrijfsresultaten
Dezelfde visie hebben	Familie- en bedrijfsgebonden	Doorsnede familie en bedrijf
	Samenwerkende familieleden hebben geen gemeenschappelijke visie	Relatie tussen samenwerkende familieleden → Gemeenschappelijke visie
- Taken en verantwoordelijkheden duidelijk verdeeld	Familie- en bedrijfsgebonden	Doorsnede familie en bedrijf
- Iedereen heeft zijn/haar plaats	Samenwerking tussen familieleden mislukt	Relatie tussen samenwerkende familieleden → Goede samenwerking

2.5 Besluit: de dynamiek van succes in de bedrijfsfamilie en in het familiebedrijf

In dit hoofdstuk hebben we de dynamiek van succes (blijvend succes, achteruitgang en herstel) nader bekeken. Met de matrix van Sharma konden we een statisch beeld geven van het bedrijfs- en familiesucces. Het succes-assenstelsel liet ons toe een dynamisch beeld te geven. In de literatuur en de praktijkgevallen vonden we oorzaken van breuken terug. Op basis van de praktijkgevallen konden we de oorzaken van breuken opdelen in verschillende categorieën, namelijk bedrijfsgebonden, familiegebonden, bedrijfs- en familiegebonden en externe oorzaken. De externe oorzaken werden opgesplitst in algemene externe oorzaken en externe oorzaken ten gevolge van de situering in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest. Hoe breuken hersteld of voorkomen kunnen worden, leerden we uit de praktijkgevallen.

Een aantal oorzaken voor breuken kwamen zowel in de literatuur als in de praktijkgevallen voor. We maken een beknopte vergelijking in de onderstaande tabel.

Tabel 41: Oorzaken van breuken volgens de literatuur en de praktijkgevallen

Oorzaken breuken - literatuur	Oorzaken breuken - praktijkgevallen	Bijhorende succesdefinitie(s)
Geërfde rijkdom smooit ondernemerschap in de kiem		
Te sterk vasthouden aan oude succesformule		
Te grote aandacht voor het bedrijf	De balans tussen werk- en persoonlijke relatie wordt verstoord	<ul style="list-style-type: none"> - Relatie tussen samenwerkende familieleden → Balans tussen werk- en persoonlijke relatie - Relatie tussen werkzame familieleden en thuisfront → Balans tussen werk- en persoonlijke relatie
De financiële bedrijfsgroei kan de groei van de familie niet bijhouden	De bedrijfsgroei kan de groei van de familie niet bijhouden	Familiebedrijf kan bedrijfsfamilie van inkomsten voorzien
De familie heeft geen respect voor professioneel management	Niet openstaan voor het externe	Met open vizier naar de omgeving
Familiëruzies worden in het bedrijf uitgevochten		
Verkeerd hanteren van de vier prioriteiten		
Familie en bedrijf beconcurreren elkaar voor tijd, energie en financiële middelen		

In Tabel 42 bekijken we wat de (mogelijke) oorzaken van breuken zijn die we in de literatuur en in de praktijkgevallen vonden ten gevolge van de ligging van het familiebedrijf in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest. Uit de tabel blijkt dat onze praktijkgevallen de literatuur deels aanvullen.

Tabel 42: Oorzaken en mogelijke oorzaken van breuken volgens de literatuur en de praktijkgevallen ten gevolge van de ligging in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest

Oorzaken breuken - literatuur	(Mogelijke) oorzaken breuken - praktijkgevallen
<p>Fiscaliteit in Brussels Hoofdstedelijk Gewest en Brusselse gemeenten:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Te hoge belastingen - Grote verschillen tussen de gemeenten - Grote verschillen tussen het centrum en de rand <p>Ligging in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest:</p> <ul style="list-style-type: none"> - afstand tot de luchthaven - afstand tot belangrijke verkeersaders <p>Hoge huurkost in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest t.o.v. de rand</p> <p>Te ingewikkelde administratieve procedures in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest en Brusselse gemeenten</p> <p>Complexiteit en veelheid van wetten en regels in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest en Brusselse gemeenten</p>	<p>Te hoge belastingen</p> <p>Beleid is niet standvastig</p> <p>Festiviteiten zorgen voor overlast en hinderen bestaand cliënteel</p> <p>Bedrijf uitbreiden in Brussel is heel moeilijk</p> <p>Laden en lossen moeilijk</p> <p>Parkeren voor handelszaak in Brussels centrum wordt verboden</p> <p>Te weinig controle op parkeerovertradingen (hindert cliënten)</p> <p>Geen subsidie voor artisanale opleidingen, verzorgd door het bedrijf zelf</p> <p>Bereikbaarheid van het bedrijf komt in het gedrang (alle straten worden eenrichtingsstraten in buurt van het bedrijf)</p>

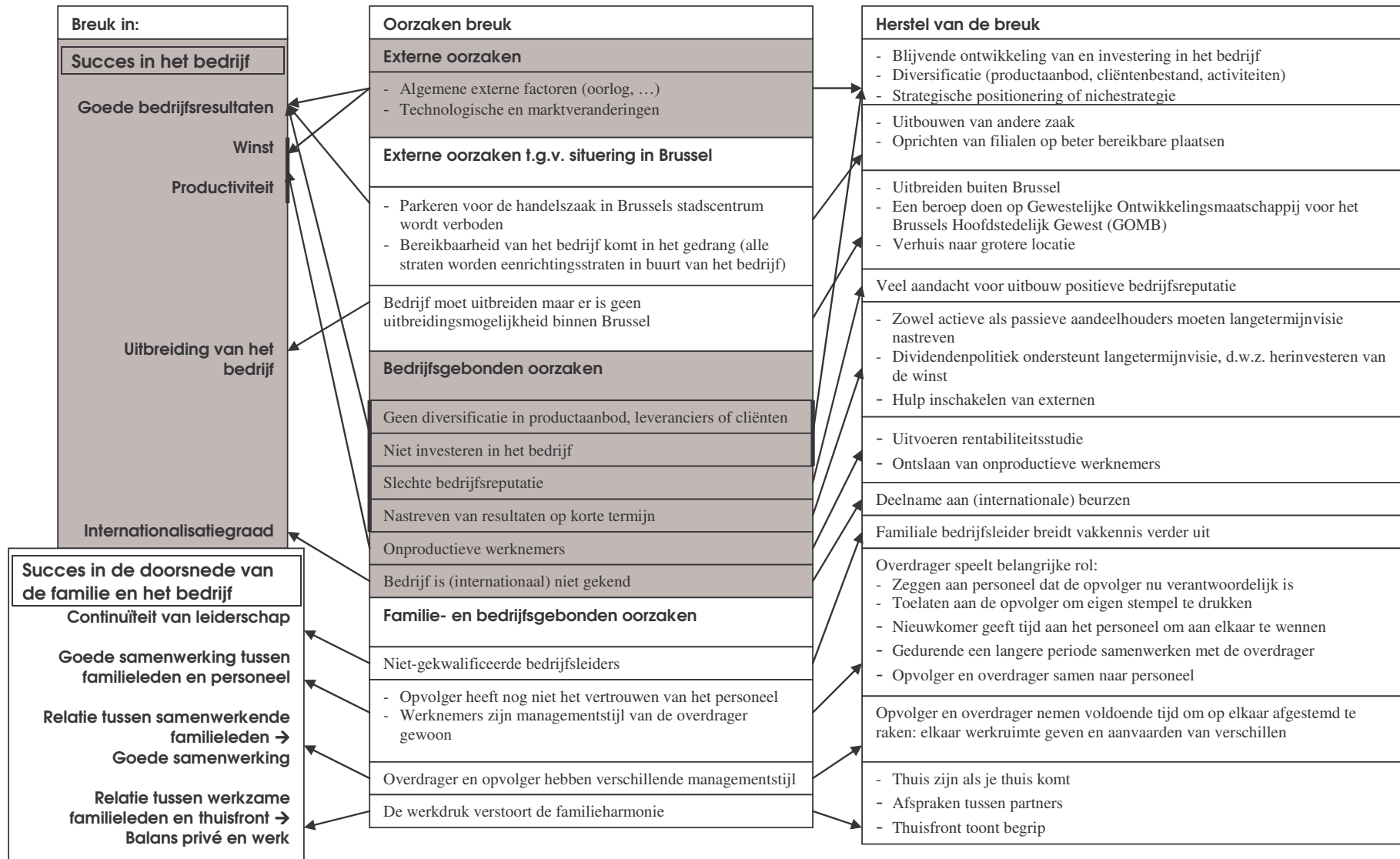
3. Verklarend model voor duurzaam succes van familiebedrijven en bedrijfsfamilies in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest

Uit de vorige twee hoofdstukken distilleren we een verklaring voor duurzaam succes van familiebedrijven en bedrijfsfamilies in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest. We geven een antwoord op de vraag 'Hoe kunnen bedrijfsfamilies en familiebedrijven duurzaam succesvol zijn in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest?'.

Uit de praktijkgevallen leerden we dat familiebedrijven duurzaam succes in de familie en het bedrijf op twee manieren verwezenlijken. Ten eerste door breuken in het succes te herstellen. Ten tweede door breuken te voorkomen, nog voor ze zich voordoen.

In Figuur 44 overlopen we hoe de familiebedrijven en bedrijfsfamilies in de praktijkgevallen breuken herstellen. We vertrekken daarvoor in het midden van de figuur met de oorzaken van de breuk, onderverdeeld volgens de soort van oorzaak. We leggen de link naar het succes in de linkse kader. Met een pijl geven we aan in welk succes er een breuk komt. Ook de succesdefinities zijn onderverdeeld per soort. In de rechtse kader tonen we per oorzaak hoe de breuk hersteld wordt. We illustreren met een voorbeeld. Een breuk in het bedrijfssucces, meer bepaald in de goede bedrijfsresultaten, wordt veroorzaakt doordat er niet in het bedrijf geïnvesteerd wordt. De bedrijfsresultaten kunnen dan verbeterd worden op drie manieren: (1) door toch te investeren in het bedrijf en het bedrijf blijvend te ontwikkelen, (2) door de producten, het cliëntenbestand en/of de activiteiten te diversifiëren of (3) door aan strategische positionering te doen of een nichestrategie toe te passen.

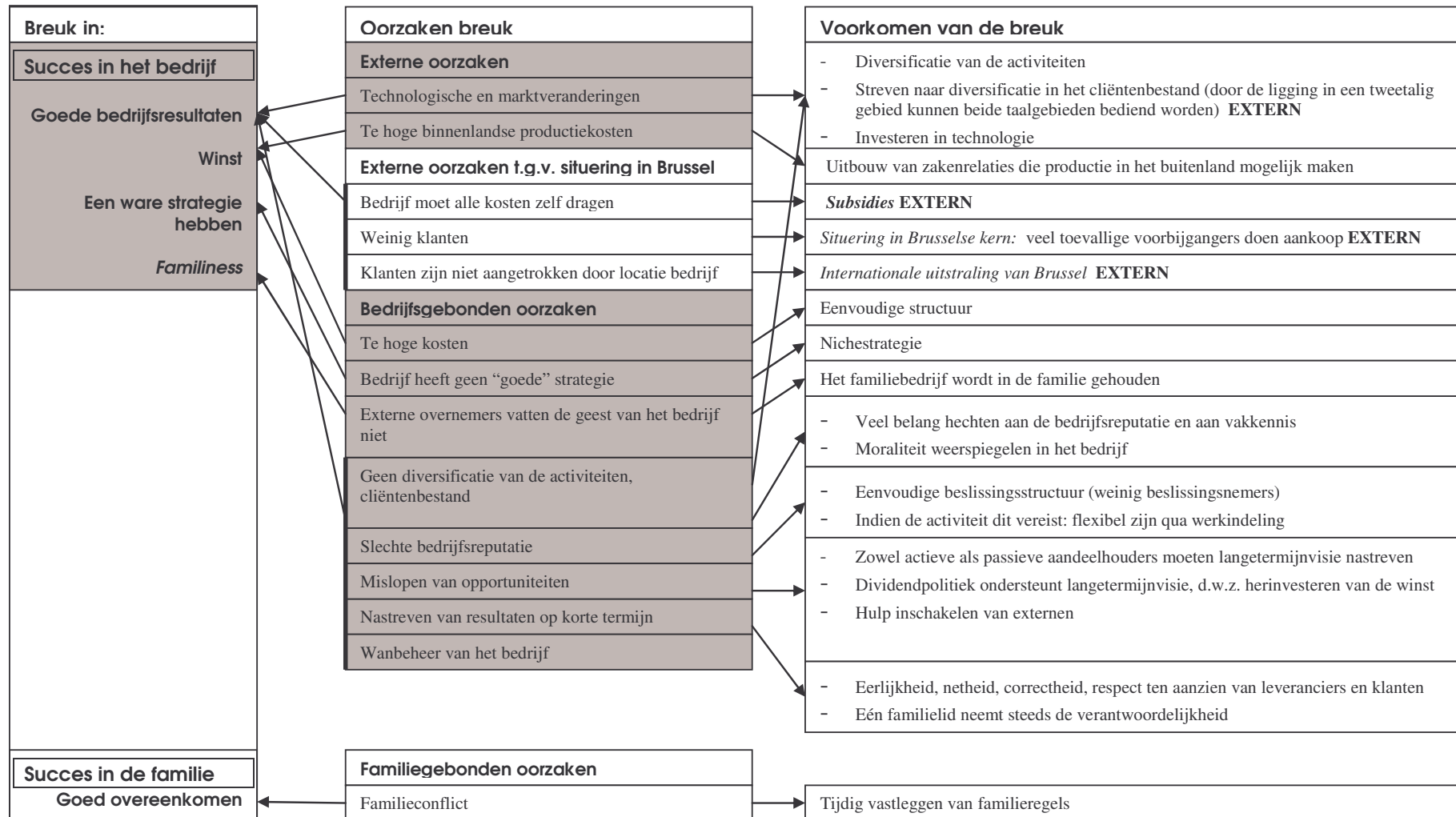
Figuur 44: Verklarend model voor herstel van breuken



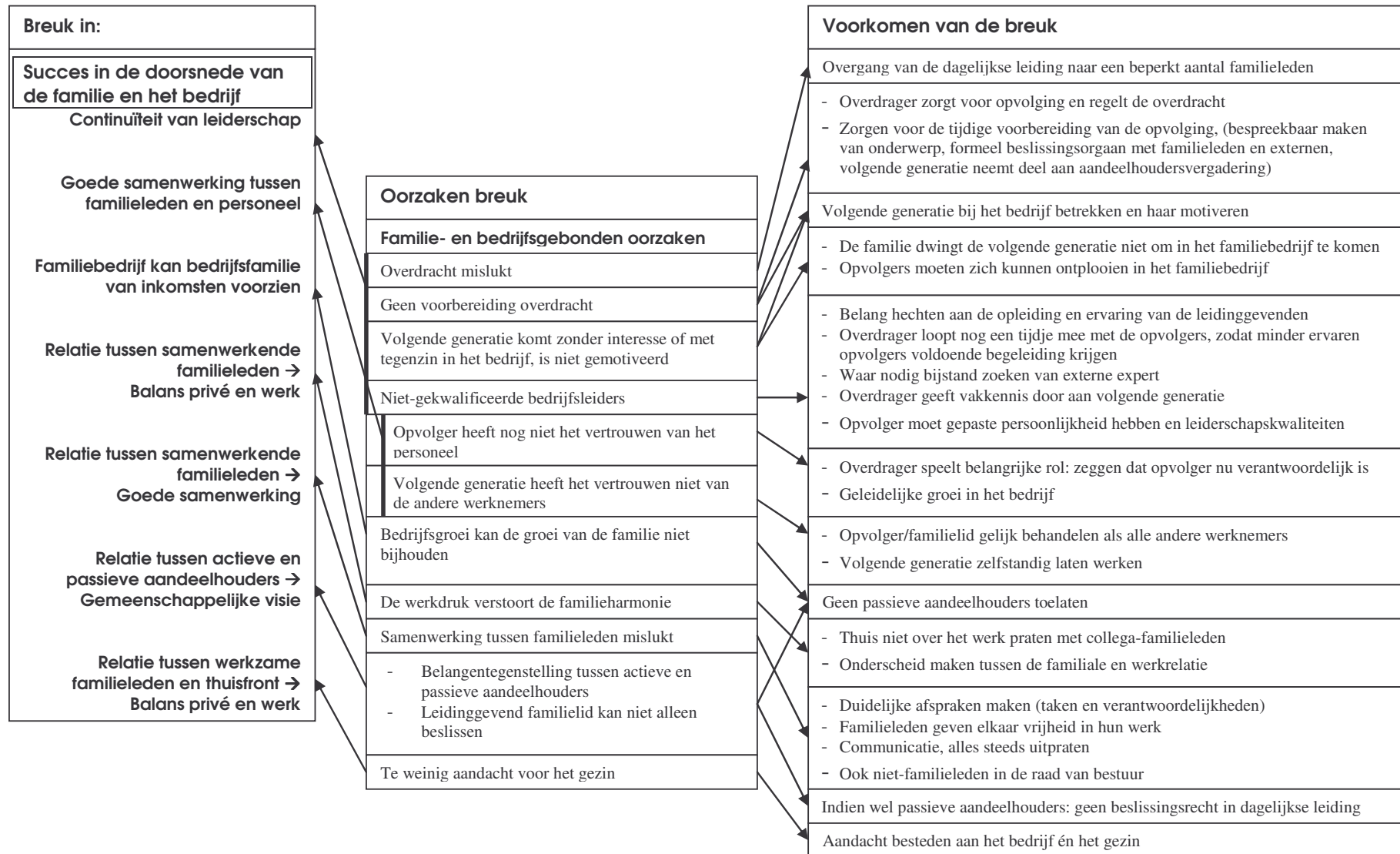
In Figuur 45a en 45b geven we een overzicht van hoe de bedrijfsfamilies en familiebedrijven breuken voorkomen. Ook hier vertrekken we in het midden van de figuur met de oorzaken van breuken. We linken die oorzaken aan het succes waarin zich een breuk voordoet, opgesomd in de linkse kader. De rechtse kader toont per oorzaak hoe een breuk voorkomen kan worden. We verduidelijken met een voorbeeld. Wanneer de bedrijfsgroei de groei van de familie niet kan bijhouden, kan dat een breuk in het succes in de doorsnede van familie en bedrijf veroorzaken. Dan zal het bedrijf de familie immers niet meer van inkomsten kunnen voorzien. Om dit te voorkomen, kan de bedrijfsfamilie beslissen om geen passieve aandeelhouders toe te laten.

De figuur toont een aantal externe factoren die breuken voorkomen (in de figuur staat er dan '**EXTERN**'). Het gaat niet over acties die de familiebedrijven zelf ondernemen. Het zijn externe factoren of acties ondernomen door externe instanties (zoals het Brussels Hoofdstedelijk Gewest).

Figuur 45a: Verklarend model voor voorkomen van breuken (succes in het bedrijf en succes in de familie)



Figuur 45b: Vervolg verklarend model voor voorkomen van breuken (succes in de doorsnede van de familie en het bedrijf)



Bijlage: Hoe zijn we te werk gegaan?

Aangezien we streven naar hoogstaand wetenschappelijk kwalitatief onderzoek, vinden we het noodzakelijk om onze werkwijze toe te lichten. Dit werk is het resultaat van een zelfvoedend proces van lezen, analyseren, observeren, interviewen en schrijven. De geraadpleegde literatuur omvat zowel wetenschappelijke als meer populaire artikels. We putten uit al die bronnen om onze eigen bevindingen te toetsen en te kruiden. Voor die eigen bevindingen maakten we bewust gebruik van praktijkgevallen. We zetten onze argumenten voor die benadering op een rijtje. Yin (1989) omschrijft een praktijkgeval als een empirische onderzoeksmethode die, met behulp van meerdere bronnen van bewijsmateriaal, een hedendaags fenomeen binnen zijn levensechte context bestudeert. Hij meent dat praktijkgevallen ideaal zijn wanneer de grenzen tussen het fenomeen en de context niet helemaal duidelijk zijn. Ten tweede zijn praktijkgevallen uitermate geschikt voor de studie van onderwerpen waarvoor de bestaande theorieën of verklaringen ontoereikend zijn. Uit de praktijkgevallen werd een verklaring of theorie afgeleid. Er bestaat weinig onderzoek naar de prestaties of het succes van het familiebedrijf en van de bedrijfsfamilie. We hebben dus geen theorie die we aan de praktijk kunnen toetsen. We werkten bijgevolg omgekeerd: de theorie of verklaring puurden we uit onze praktijkgevallen. Ten derde zorgt de aanpak met praktijkgevallen voor een nauwkeurige en overtuigende verklaring. Praktijkgevallen veronderstellen immers dat de gegevens op uiteenlopende manieren worden verzameld: interviews, archieven, observaties, enzovoort. Ten slotte laat de praktijkgevallenmethode ons toe om een onderwerp vanuit verschillende invalshoeken te belichten. In deze studie zoeken we inderdaad naar een veelheid van factoren die een invloed kunnen uitoefenen op duurzame familiebedrijven.

Hoe selecteerden we de praktijkgevallen? Aan de hand van artikels in kranten en tijdschriften maakten we kennis met bedrijfsfamilies en familiebedrijven die ons boeiden voor het onderzoek. Bij de samenstelling van de praktijkgevallen hielden we rekening met verschillende elementen:

- *Grootteklasse*

We hadden oog voor bedrijven in verschillende grootteklassen: veertien kleine (10-49 werknemers), één middelgroot (50-249 werknemers) en drie grote (minstens 250 werknemers).

- *Generatie*

We ontleedden bedrijven die zich in uiteenlopende generaties (eerste, tweede, derde, vierde, vijfde, zesde en zevende) bevinden.

- *Bedrijfsactiviteit*

De bestudeerde bedrijven hebben verschillende activiteiten.

- *Evolutie binnen het assenstelsel voor succes*

Verder bestudeerden we familiebedrijven met verschillende evoluties binnen het succes-assenstelsel.

In de keuze van de praktijkgevallen stond niet het aantal, maar de verscheidenheid voorop. We wilden immers nagaan wat de gelijkenissen en verschillen zijn. Wanneer het toevoegen van praktijkgevallen niet leidde tot bijkomende kennis, konden we het aantal praktijkgevallen vastleggen. Er was dan verzadiging opgetreden. In Tabel 43 geven we een aantal kenmerken van de bestudeerde familiebedrijven. De gegeven kenmerken laten, op uitdrukkelijk verzoek van de families, niet toe om de identiteit van de

bedrijfsfamilie en het familiebedrijf te achterhalen. In de kolom 'Aantal geïnterviewden' in de tabel staat het aantal personen dat we spraken.

Tabel 43: Kenmerken van de praktijkgevallen

Praktijkgeval	Grootteklasse*	Generatie aan de leiding	Andere generaties in het bedrijf	Aantal geïnterviewden
1	Klein	Vierde		1
2	Klein	Zesde	Vijfde	1
3	Klein	Vijfde		1
4	Klein	Tweede		1
5	Klein	Tweede		1
6	Groot	Zesde		1
7	Klein	Tweede	Derde	1
8	Klein	Tweede	Derde	1
9	Klein	Tweede		1
10	Klein	Eerste	Tweede	1
11	Klein	Tweede	Derde	2
12	Klein	Tweede	Derde	1
13	Middelgroot	Eerste	Tweede	1
14	Klein	Derde	Vierde	1
15	Klein	Derde		1
16	Groot	Tweede	Derde	1
17	Groot	Tweede		1
18	Klein	Eerste	Tweede	1

*: Klein is 10-49 werknemers, middelgroot is 50-249 werknemers en groot is minstens 250 werknemers (overeenkomstig de Europese kmo-definitie).

Referenties

Anderson, R. C. en Reeb, D. M. (2003). Fouding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, LVIII (3), pp. 1301-1328.

Aronoff, C. E. en Ward, J. L. (1995). Family-Owned Businesses: A Thing of the Past or a Model for the Future? *Family Business Review*, 8 (2), pp. 121-130.

Aronoff, C. E. en Ward, J. L. (2005). Shirtsleeves to Shirtsleeves. *The Family Business Advisor*, XIV (4), p. 1 en 6.

Barontini, R. en Caprio, L. (2004). The effect of ownership and family control on firm value and performance. Evidence from Continental Europe. *Working Paper*, Università Cattolica del Sacro Cuore, Italië.

Baudewyns, D., Bayenet, B., Plasman, R. en Van den Steen, C. (2005). Impact de la fiscalité et des dépenses communales sur la localisation intra-métropolitaine des entreprises et des ménages: Bruxelles et sa périphérie. Brussel : DULBEA, Université Libre de Bruxelles.

Bertrand, A., Decker, B., Van Rechem, S. o.l.v. Thys, S. (2003). Panorama van de technologische industrie in Brussel. Brussels Observatorium van de Arbeidsmarkt en de Kwalificaties.

Brokaw, L. en Murphy, A. (1992). Why family businesses are the best. *Inc.*, 14 (3), pp. 72-78.

Brusselse ondernemingsorganisaties (10 juni 2004). *Brussel, onze troef in de mondiale economie, Manifest van de Brusselse*

ondernemingsorganisaties. (WWW). Voka: URL: http://www.voka.be/files/bestanden/Brussel_onze_troef_in_de_mondiale_economie_040608.doc (23 oktober 2006).

CB Richard Ellis (22 februari 2006). Exodus van de bedrijven: analyse van de cijfers en van de impact van het fenomeen op de vastgoedmarkt – Minimaliseert de Regering de rol van de fiscaliteit? *Presentatie voorgesteld op seminarie 'Fiscaliteit, mobiliteit, aankoop van grond – De grote Brusselse manoeuvres om de exodus van de bedrijven af te remmen en hun impact op de vastgoedmarkt'*, ING Brussel.

Colyer, J., Flaherty, P. en Kouwenhoven, F. (oktober 1999). *News in Review. The End of Eaton's: Retail Evolution: All in the Family* (WWW). Canadian Broadcasting Corporation: <http://www.cbc.ca/newsinreview/oct%2099/index.html> (26 oktober 2005).

Daily, C. M. en Dollinger, M. J. (1992). An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms. *Family Business Review*, V (2), pp. 117-136.

DeAngelo, H. en DeAngelo, L. (2000). Controlling stockholders and the disciplinary role of corporate payout policy: a study of the Times Mirror Company. *Journal of Financial Economics*, 56 (2), pp. 153-207.

De Financiële Telegraaf. (z.d.). *Begrippenlijst* (WWW). Dagblad De Telegraaf: URL <http://www.dft.nl/algemeen/begrippenlijst.html> (31 augustus 2005).

Dereymaeker, F. (21 oktober 2005). Ford belandt in rode cijfers. *Het Laatste Nieuws*.

de Sélys, É. (2006). *Olivier Strelli*. Tielt: Uitgeverij Lannoo.

Dyer, W. G., Jr. (2003). The family: the missing variable in organizational research. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 27 (4), pp. 401-416.

Fedis (2005). *Enquête locale fiscaliteit 2004*. (WWW). Fedis: URL http://www.fedis.be/files/docs/2274_1_nl.ppt (23 oktober 2006).

Fedis (6 september 2006). *Gemeente- en provincietaksen voor handelaars 29 % duurder geworden*. (WWW). Fedis: URL <http://www.fedis.be>, (23 oktober 2006).

Gallo, M. Á., Tàpies, J. en Cappuyns, K. (2004). Comparison of Family and Nonfamily Business: Financial Logic and Personal Preferences. *Family Business Review*, XVII (4), pp. 303-318.

Galve Górriz en Salas Fumás (2005). Family ownership and performance: the net effect of productivity and growth constraints. *Paper gepresenteerd op het FBN-ifera World Academic Research Forum*, EHSAL Brussel.

Ganderrio, B. (1999). Financial Performance of Family and Non-Family Businesses. Verenigde Staten, Arkansas: Small Business Advancement National Center.

Habbershon, T. G., Williams, M. en MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18 (4), pp. 451-465.

Huis van de Brusselse Ondernemingen (mei 2004). *Groeihefbomen*. (WWW). Huis van de Brusselse Ondernemingen: URL

http://www.500.be/site/nl/huis_van_de_ondernemingen/publicaties/dynamiek/mai_2004_nl (23 oktober 2006).

Huis van de Brusselse Ondernemingen (oktober 2004). *Fiscaal verschil tussen Brussel en de rand: waterdruppel of stortbui?*. (WWW). Huis van de Brusselse Ondernemingen: URL http://www.ccib.be/site/fr/maison_des_entreprises/cp_nl (23 oktober 2006).

Instituut van de Accountants en de Belastingconsulenten (2005). Het IAB kan ons helpen in het kader van de overdracht van ondernemingen. *Accountancy & Tax*, 4.

Jaskiewicz, P. (2005). Family Influence and Performance – An empirical study for Germany and France. *Paper gepresenteerd op het FBN-ifera World Academic Research Forum*, EHSAL Brussel.

Jaskiewicz, P. en Klein, S. B. (2005). Family Influence and Performance – Theoretical Concepts and Empirical Results. *Working Paper*, European Business School.

Kupélian, J. en Kupélian, Y., Het gouden tijdperk van koetswerk voor auto's in X (2005). *D'leteren 1805-2005, 200 jaar geschiedenis*. Tielt: Uitgeverij Lannoo.

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

Lambrecht, J. en Uhlener, L. (2005). Responsible ownership of the family business: state-of-the-art. *Paper gepresenteerd op het FBN-ifera World Academic Research Forum*, EHSAL Brussel.

London Economics (2003). Family Businesses: do they perform better?
Ireland: European Foundation for the Improvement of Living and
Working Conditions.

Lucassen, C. (12 oktober 2005). Bedrijfsopvolging niet altijd succesvol.
Het Financieele Dagblad, p. 12.

Luciw, R. (19 maart 2004). Harrison McCain dies. *The Globe and Mail*.

Markin, A. (2004). Family ownership and firm performance in Canada
(Thesis). s. l.: s.n.

Menéndez-Requejo, S. (2005). Ownership structure and firm
performance: evidence from Spanish family firms. *Paper gepresenteerd
op het FBN-ifera World Academic Research Forum*, EHSAL Brussel.

Michel, D. (10 oktober 2005). Belastingdruk jaagt ondernemingen weg
uit Brussel. *De TIJD*.

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

Montemerlo, D. (2005). Family ownership: boost or obstacle to growth?
*Paper gepresenteerd op het FBN-ifera World Academic Research
Forum*, EHSAL Brussel.

Oleffe, M., *Van de Maliestraat naar de rest van de wereld in X* (2005).
D'leteren 1805-2005, 200 jaar geschiedenis. Tiel: Uitgeverij Lannoo.

Olson, P. D., Zuiker, V. S., Danes, S. M., Stafford, K., Heck, R. K. Z. en Duncan, K.0020A. (2003). The impact of the family and the business on family business sustainability. *Journal of Business Venturing*, 18 (5), pp. 639-666.

Otte, A. (26 oktober 2005). Belastingen geven niet de doorslag voor ondernemingen in Brussel. *De Standaard*, p. 9.

Pérez-González, F. (z.d.). Inherited Control and Firm Performance. *Working Paper*, Columbia University.

Poosen, F. (25 oktober 2003). Arrogantie, misprijzen en foute keuzes nekken een van 's werelds grootste autobouwers. *Het Nieuwsblad*.

Poutziouris, P. (2005). The structure and performance of the UK family business PLC economy. *Paper gepresenteerd op het FBN-ifera World Academic Research Forum*, EHSAL Brussel.

Porter, M. E. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, 74 (6), pp. 61-78.

Q Ratio (Tobin's Q ratio) (WWW) (z.d.). Investopedia: URL <http://www.investopedia.com/terms/q/qratio.asp> (18 oktober 2005).

Return On Equity - ROE (WWW) (z.d.). Investopedia: URL <http://www.investopedia.com/terms/r/returnonequity.asp> (18 oktober 2005).

Rommelaere, C., De tijd van karossen en koetsiers 1805-1914 in X (2005). D'leteren 1805-2005, 200 jaar geschiedenis. Tiel: Uitgeverij Lannoo.

Sacristán Navarro en Gómez Ansón (2005). Family ownership, corporate governance and firm value: evidence from the Spanish market. *Paper gepresenteerd op het FBN-ifera World Academic Research Forum*, EHSAL Brussel.

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. 1-36.

Tobin's Q Ratio (WWW) (3 december 2004). Forteon: URL http://www.forteon.be/detail_edu.asp?nnr={FE50B7AE-5397-4F4E-BAE9-5B53616B07A8} (31 augustus 2005).

Truby, M. en Vlastic, B. (2 juni 2003). New generation rallies to put a Ford back at top. *The Detroit News*.

Uhlener, L. M., Flören, R. H. en Thomassen, A. J. (2005). Ownership composition, relational governance and the family business. *Paper gepresenteerd op het FBN-ifera World Academic Research Forum*, EHSAL Brussel.

Unizo (april 2004). *KMO-fundamenten voor een krachtig Brussels Hoofdstedelijk Gewest 2004-2009, UNIZO-ondernemersprioriteiten voor de verkiezingen van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest* (brochure). Brussel: Unizo.

Van Den Broek, G. (8 oktober 2005). McCain sluit Hoofddorp en breidt zich uit in Grobbendonk. *De TIJD*.

Venter, W. P. en Kruger, S. (2004). The contribution of 'familiness' to the performance of family businesses. *Southern African Business Review*, 8 (3), pp. 1-13.

Verschueren, S. (10 augustus 2005). Ford snijdt weer in personeelsbestand. *Het Laatste Nieuws*.

Villalonga, B. en Amit, R. (2004). How Do Family Ownership, Control, and Management Affect Firm Value? *Working Paper*, Harvard Business School, The Wharton School en University of Pennsylvania.

Westhead, P., Cowling, M. en Storey, D. J. in samenwerking met het *Stoy Centre for Family Business* en *The Leverhulme Trust* (1997). The management and performance of family businesses in the UK. S.I.: Warwick Business School.

Woloschuk, M. (1995). *Family Ties. The Real Story of the McCain Feud*. Toronto: Key Porter Books.

X (2005). *D'leteren 1805-2005, 200 jaar geschiedenis*. Tielt: Uitgeverij Lannoo.

Yin, R.K. (1989). *Case Study research: design and methods*. London: Sage.

Zellweger, T., Fueglistaller, U. en Meister, R. (2005). The outperformance of family firms: the role of variance in earnings per share and analyst forecast dispersion. *Paper gepresenteerd op het FBN-ifera World Academic Research Forum*, EHSAL Brussel.