

Johan Lambrecht en Katrien Baetens

NAAR DUURZAME FAMILIEBEDRIJVEN IN DE GRAFISCHE SECTOR IN BELGIË

2006

Inhoud

Lijst van figuren _____	4
Lijst van tabellen _____	5
Voorwoord _____	6
Ten geleide: waarom dit onderzoek? _____	8
1. Definities van succes _____	11
1.1 Succes in het bedrijf _____	11
1.1.1 Succes in het bedrijf volgens de literatuur _____	11
1.1.1.1 Financiële maatstaven _____	12
1.1.1.2 Economische maatstaven _____	20
1.1.1.3 Overzicht van en verklaring voor verschillen tussen familie- en niet-familiebedrijven _____	24
1.1.2 Succes in het bedrijf volgens onze praktijkgevallen ____	30
1.2 Succes in de familie _____	34
1.3 Succes in de doorsnede van de familie en het bedrijf ____	36
1.4 Succes in het bedrijf en in de familie volgens onze praktijkgevallen: een overzicht _____	39
2. Ontstaan, gevolgen, herstel en voorkomen van breuken ____	40
2.1 Wat zijn breuken? _____	40
2.2 Dynamiek van breuken en gradaties van succes: het succes- assenstelsel _____	44
2.3 Oorzaken van breuken volgens de literatuur _____	45
2.4 Breuken in onze praktijkgevallen _____	49
2.4.1 Drukkerij Stockmans _____	50
2.4.1.1 Oorzaken, gevolgen en eventueel herstel van breuken in Drukkerij Stockmans _____	50
2.4.1.2 Voorkomen van breuken in Drukkerij Stockmans ____	62
2.4.2 Praktijkgeval 1 _____	66
2.4.2.1 Oorzaken, gevolgen en eventueel herstel van breuken in praktijkgeval 1 _____	66

2.4.2.2	Voorkomen van breuken in praktijkgeval 1	70
2.4.3	Praktijkgeval 2	71
2.4.3.1	Oorzaken, gevolgen en eventueel herstel van breuken in praktijkgeval 2	71
2.4.3.2	Voorkomen van breuken in praktijkgeval 2	75
2.4.4	Praktijkgeval 3	78
2.4.5	Praktijkgeval 4	82
2.4.5.1	Oorzaken, gevolgen en eventuele herstel van breuken in praktijkgeval 4	82
2.4.5.2	Voorkomen van breuken in praktijkgeval 4	85
4.2.6	Praktijkgeval 5	87
4.2.7	Praktijkgeval 6	92
4.2.7.1	Oorzaken, gevolgen en eventueel herstel van breuken in praktijkgeval 6	92
4.2.7.2	Voorkomen van breuken in praktijkgeval 6	100
2.4.8	Praktijkgeval 7	103
2.4.9	Praktijkgeval 8	105
2.4.9.1	Oorzaken, gevolgen en eventueel herstel van breuken in praktijkgeval 8	105
2.4.9.2	Voorkomen van breuken in praktijkgeval 8	108
2.4.10	Praktijkgeval 9	109
2.4.10.1	Oorzaken, gevolgen en eventueel herstel van breuken in praktijkgeval 9	109
2.4.10.2	Voorkomen van breuken in praktijkgeval 9	114
2.4.11	Praktijkgeval 10	117
2.4.11.1	Oorzaken, gevolgen en eventueel herstel van breuken in praktijkgeval 10	117
2.4.11.2	Voorkomen van breuken in praktijkgeval 10	121
2.4.12	Praktijkgeval 11	122
2.4.13	Praktijkgeval 12	123
2.5	Overzicht	124

3. Aanbevelingen _____	127
Bijlage: Hoe zijn we te werk gegaan? _____	133
Referenties _____	137
Voorstelling auteurs _____	144

Lijst van figuren

Figuur 1: Succes in het bedrijf en in de familie volgens onze praktijkgevallen _____	39
Figuur 2: Succes in familiebedrijven _____	42
Figuur 3: Dynamiek van breuken en gradaties van succes in het succes-assenstelsel _____	45
Figuur 4: Stroomschema voor Drukkerij Stockmans _____	55
Figuur 5: Verloop in het succes-assenstelsel voor Drukkerij Stockmans _____	62
Figuur 6: Stroomschema voor praktijkgeval 1 _____	68
Figuur 7: Verloop in het succes-assenstelsel voor praktijkgeval 1__	70
Figuur 8: Stroomschema voor praktijkgeval 2 _____	73
Figuur 9: Verloop in het succes-assenstelsel voor praktijkgeval 2__	75
Figuur 10: Stroomschema voor praktijkgeval 3 _____	80
Figuur 11: Verloop in het succes-assenstelsel voor praktijkgeval 3__	81
Figuur 12: Stroomschema voor praktijkgeval 4 _____	84
Figuur 13: Verloop in het succes-assenstelsel voor praktijkgeval 4__	85
Figuur 14: Stroomschema voor praktijkgeval 5 _____	90
Figuur 15: Verloop in het succes-assenstelsel voor praktijkgeval 5__	91
Figuur 16: Stroomschema voor praktijkgeval 6 _____	95
Figuur 17: Verloop in het succes-assenstelsel voor praktijkgeval 6__	99
Figuur 18: Stroomschema voor praktijkgeval 7 _____	104
Figuur 19: Verloop in het succes-assenstelsel voor praktijkgeval 7_	105
Figuur 20: Stroomschema voor praktijkgeval 8 _____	107

Figuur 21:	Verloop in het succes-assenstelsel voor praktijkgeval 8_	108
Figuur 22:	Stroomschema voor praktijkgeval 9 _____	112
Figuur 23:	Verloop in het succes-assenstelsel voor praktijkgeval 9_	114
Figuur 24:	Stroomschema voor praktijkgeval 10 _____	119
Figuur 25:	Verloop in het succes-assenstelsel voor praktijkgeval 10 _____	121

Lijst van tabellen

Tabel 1:	Succes in het bedrijf op basis van financiële en economische maatstaven _____	24
Tabel 2:	Voorkomen van breuken in Drukkerij Stockmans _____	65
Tabel 3:	Voorkomen van breuken in praktijkgeval 1 _____	70
Tabel 4:	Voorkomen van breuken in praktijkgeval 2 _____	78
Tabel 5:	Voorkomen van breuken in praktijkgeval 4 _____	87
Tabel 6:	Voorkomen van breuken in praktijkgeval 6 _____	102
Tabel 7:	Voorkomen van breuken in praktijkgeval 8 _____	109
Tabel 8:	Voorkomen van breuken in praktijkgeval 9 _____	117
Tabel 9:	Voorkomen van breuken in praktijkgeval 10 _____	121
Tabel 10:	Voorkomen van breuken in praktijkgeval 11 _____	123
Tabel 11:	Voorkomen van breuken in praktijkgeval 12 _____	124
Tabel 12:	Overzicht breuken in de praktijkgevallen _____	125
Tabel 13:	Kenmerken van de twaalf praktijkgevallen _____	135

Voorwoord

Fugra, de vereniging van jonge leidinggevendenden uit de grafische sector, is als geen andere geïnteresseerd in de duurzaamheid van deze sector.

De sector is voor bijna honderd procent in handen van bedrijfsfamilies, groot of klein. Sommigen behoren tot de eerste generatie, anderen reeds tot de volgende generaties. Onze sector wordt gedomineerd door zeer kleine bedrijven, waar de bedrijfsleider en zijn familie zeer nauw verbonden zijn met het lief en leed van de onderneming. Dergelijke kleine bedrijven kenmerken zich door de permanente aandacht voor het vak en de evolutie ervan.

Met deze studie wensen we wat dieper in te gaan op de kenmerken die duurzaamheid helpen garanderen. In bedrijfsfamilies gaat het niet enkel om de juiste investering of de juiste keuze van markt en product, maar evenzeer om het managen van de bedrijfsfamilie.

Professor Johan Lambrecht en Katrien Baetens slaagden erin om boven de louter theoretische concepten uit te stijgen en dieper in te gaan op de mogelijke breuklijnen via een kwalitatief onderzoek. Zij vonden twaalf bedrijfsfamilies uit de grafische sector bereid heel open over hun bedrijf en hun familie te praten.

Dit boek maakt duidelijk dat we deze breuken kunnen overwinnen. Het geeft ons ook de bevestiging dat we niet anders zijn dan andere bedrijven en over sectoriële grenzen kunnen leren aan en van elkaar. Dit onderzoek visualiseert deze breuken in een waar stroomschema en reikt acties en oplossingen aan.

Wij hopen dat we als Fugra kunnen bijdragen tot de positieve evolutie van onze sector en zijn bedrijfsfamilies.

Ik wil van de gelegenheid gebruik maken om mijn oprechte waardering uit te drukken tegenover Bank van Breda en Deloitte, die spontaan positief reageerden op ons verzoek dit onderzoek financieel te steunen. Ik wil ook Febelgra danken voor haar inhoudelijke steun bij monde van Isabelle Lefebvre. Tot slot wens ik Johan Lambrecht en Katrien Baetens te feliciteren met de resultaten van dit onderzoek en hun aanhoudende aandacht voor familiebedrijven.

Namens Fugra

Alex Joos

Turnhout, februari 2006

Ten geleide: waarom dit onderzoek?

De grafische sector (uitgeverijen, drukkerijen en reproductie van opgenomen media) in België bestaat naar schatting voor 90 % uit familiebedrijven (Lefebvre, 18 januari 2006)¹. Die sector heeft het moeilijk. Ondanks de heropleving van de Belgische economie², daalde de omzet van de grafische bedrijven in 2004 voor de derde keer op rij (Lefebvre, 5 april 2005). De daling bedroeg 1,31 % ten opzichte van 2003. Het zijn vooral de drukkerijen en de prepress-bedrijven die met problemen kampen. De drukkerijen produceerden in 2004 dan wel hogere volumes, ze moesten dit onder druk van de concurrentie aan lagere prijzen doen. De lagere omzet van de prepress-bedrijven was het gevolg van investeringen in CtP-infrastructuur³ en van de integratie van de workflow⁴ in grafische bedrijven. Niet enkel de omzet, maar ook het aantal werknemers in de sector ging in 2004 achteruit (met 8,29 % ten opzichte van 2003). Dat is de sterkste terugloop van de tewerkstelling sinds 1980. Daarenboven steeg het aantal faillissementen. In 2004 legden 66 grafische bedrijven de boeken neer.

¹ De Federatie van de Belgische Grafische Industrie (Febelgra) maakt de schatting op basis van haar ledenbestand. Febelgra definieert een familiebedrijf als een bedrijf dat gesticht werd door een of meerdere personen, beheerd wordt door familieleden en overgedragen wordt aan familieleden.

² Het bruto binnenlands product (bbp) steeg met 2,6 % in het laatste kwartaal van 2004, vergeleken met 2003 ('Ontwikkeling en vooruitzichten van de Belgische economie', 6 september 2005).

³ CtP staat voor *Computer-to-Plate: prepress-workflow* en belichtingsmethodologie die digitale data rechtstreeks op een drukplaat plotten zonder gebruik van tussenfilm ('Terminologie', 2003-2004).

⁴ De integratie van de workflow betekent dat de drukvoorbereiding, het drukken en de afwerking worden geïntegreerd.

In het 'Economisch verslag 2004' van Febelgra vinden we een aantal indicaties voor de achteruitgang in de grafische sector. Ten eerste stegen de loon-, energie- en milieukosten (Lefebvre, 5 april 2005). Ten tweede wordt de grafische sector gekenmerkt door een structurele overcapaciteit. Bruno De Vos van Drukkerij Stockmans licht toe: *'De vraag op het niveau van het papiervolume is licht gegroeid, maar de technologie evolueert zo snel dat de capaciteit van de machines om de 5 jaar met 25 procent verhoogt. Elke vervangingsinvestering betekent dus ook een uitbreiding'* (Wuyts, 4-5 mei 2005, p. 15). Ten derde stellen de adverteerders zich nog steeds voorzichtig op (Lefebvre, 5 april 2005). Ten slotte gaf de zware concurrentie tussen binnenlandse en buitenlandse (vooral Oost-Europese en Aziatische) bedrijven aanleiding tot een sterke daling van de verkoopprijzen en van de winstmarges. China vormt de grootste bedreiging. Een grondige studie naar duurzame familiebedrijven in de grafische sector in België dringt zich dus op.

Ook vanuit het oogpunt van het onderzoek is er nood aan een dergelijke studie. Zo blijkt uit een recent overzicht van 217 studies naar familiebedrijven dat onderzoek naar hun prestaties of succes schaars is (Sharma, 2004). We zullen in dit onderzoek niet alleen aandacht hebben voor het bedrijf, maar ook voor de familie. In familiebedrijven is er immers een verstrengeling van de werelden van familie en bedrijf. Bovendien ontbreekt 'de familie' vaak als variabele in onderzoek naar familiebedrijven (Dyer, 2003). Onze onderzoeksvragen luiden dan:

- Wat is een succesvol familiebedrijf en wat is een succesvolle bedrijfsfamilie in de grafische sector?
- Wat verklaart de dynamiek (blijvend succes, achteruitgang, herstel) van een succesvol familiebedrijf en van een succesvolle bedrijfsfamilie in de grafische sector?

De antwoorden op die vragen moeten ons leiden naar een theorie of verklaring voor duurzame familiebedrijven in de grafische sector. We beschouwen een bedrijf als een familiebedrijf, wanneer de familie een doorslaggevende invloed heeft in de dagelijkse leiding en/of in de eigendom.

In de studie komen eerst de definities van succes aan bod. Daarna worden het ontstaan, de gevolgen, het herstel en het voorkomen van breuken besproken. Ten slotte passeren onze aanbevelingen de revue. In de Bijlage lichten we onze werkwijze toe.

We richten een woord van oprechte dank tot iedereen die ons met raad en daad heeft bijgestaan. Een aantal personen en instellingen noemen we graag bij naam. Zonder hen was dit onderzoek niet mogelijk geweest. We danken Fugra, Bank J. Van Breda en Co en Deloitte voor de financiële ondersteuning van dit onderzoek. Via directeur Dirk De Ceulaer en rector Marc Van Hoecke vermelden we graag de Europese Hogeschool Brussel (EHSAL) en de K.U. Brussel voor de stimulerende wetenschappelijke omgeving. We vernoemen de leden van het begeleidingscomité die een opbouwend kritisch klankbord waren: Alex Joos (Group Joos), Isabelle Lefebvre (Febelgra), Stefan Van Peteghem (Bank J. Van Breda en Co), en Patrick De Schutter en Ralph De Jonghe (Deloitte). Tot slot richten we ons in het bijzonder tot de vijftien leden van twaalf familiebedrijven die met ons praatten. Zij maakten tijd vrij om ons iets te leren. Dit boek is vooral hun verhaal. Op die manier slaan we vanuit het onderzoek een brug tussen bedrijfsfamilies en kunnen we ze laten leren aan en van elkaar.

Johan Lambrecht en Katrien Baetens
Brussel, februari 2006

1. Definities van succes

Succes is een ruim begrip. We zoomen achtereenvolgens in op succes in het bedrijf, in de familie, en in de doorsnede van de familie en het bedrijf. Tot slot gieten we de definities van de onderzochte familiebedrijven in een overzicht.

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 marktgerelateerde⁵ 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 bedrijfsmiddelen⁶ weer ten opzichte van de investeringskost⁷. 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

⁵ Er wordt een beoordeling door de markt gegeven, bijvoorbeeld door de aandelenmarkt.

⁶ De marktwaarde van de bedrijfsmiddelen is de waarde van de aandelen, dus de waarde die de markt toekent aan het bedrijf.

⁷ 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 landen⁸. 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 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.

⁸ 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 aandelenrendement⁹ (*Return Volatility*¹⁰) (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 niet-familiebedrijven. Gallo, Tàpies en Cappuyens (2004) onderzochten 305 Spaanse bedrijven. Zij tellen wel een groter aantal niet-familiebedrijven dan familiebedrijven in de hogere winstklasse.

⁹ Het aandelenrendement is de opbrengst van de belegging in aandelen, uitgedrukt als een percentage van het geïnvesteerde bedrag (De Financiële Telegraaf, z.d.).

¹⁰ 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)*¹¹. 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

¹¹ 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 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. Stel dat 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 vergeleek¹² in 1994 familiebedrijven met niet-familiebedrijven op basis van de

¹² 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.

brutowinstmarge¹³ (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 nettowinstmarge¹⁴ van 186 kleine Amerikaanse productiebedrijven. De familiebedrijven scoren beter dan de niet-familiebedrijven.

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

¹³ De brutowinstmarge is de brutowinst als een percentage van de omzet. De brutowinst is gelijk aan de omzet min de aankopen.

¹⁴ De nettowinst wordt berekend door de omzet te verminderen met de belastingen en de aankopen.

een gemeenschappelijke en uitdagende strategische visie op na houden. Ten tweede moet ze beschikken over voldoende 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) stelt 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 scheidt. 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 Uhlener, 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 familiebedrijven¹⁵.

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)

¹⁵ 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.

scoren Duitse industriële niet-familiebedrijven beter dan familiebedrijven op dat gebied¹⁶.

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 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-familiebedrijven¹⁷ 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.

¹⁶ De mogelijkheid om deel te nemen in het kapitaal wordt in 66 % van de niet-familiebedrijven aangeboden, tegenover 58 % van de familiebedrijven.

¹⁷ Slechts 15 % van de familiebedrijven voorziet in een vorm van winstdeling, tegenover 21 % van de niet-familiebedrijven.

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 familiebedrijven verricht 56 % op regelmatige basis *R&D*. Bij de kleinere familiebedrijven (met 100 tot 199 werknemers) daalt dat percentage tot 33; bij de heel kleine 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)

MAATSTAVEN	RESULTATEN	
Financiële maatstaven (vervolg)		
Rendement op het eigen vermogen	Vergeleken met niet-familiebedrijven:	<ul style="list-style-type: none"> - 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, Zweden)
	Binnen de familiebedrijven	- hoger in familiebedrijven indien familielid als bedrijfsleider en aandeel van familie in management is kleiner dan haar aandeel in eigendom (Duitsland, Frankrijk)
		- hoogst wanneer de familie maximum een derde van de aandelen bezit (Verenigde Staten)
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)
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 toonde 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.

Verschillende 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*'.

Onze geïnterviewden geven vier betekenissen aan een succesvol familiebedrijf in de grafische sector: (1) met open vizier naar de omgeving, (2) kritisch zijn ten aanzien van zichzelf, (3) een ware strategie hebben en (4) (beheersbare) risico's nemen. Citaten verduidelijken elk van die betekenissen. We vermelden telkens het nummer van het praktijkgeval (zie ook Bijlage), het nummer van de generatie van het familiebedrijf (bijvoorbeeld derde) en van wie het citaat komt (bijvoorbeeld stichter).

'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:

'Een succesvol bedrijf durft kijken naar de toekomst. Het houdt rekening met tendensen en durft de geëffende paden verlaten' (praktijkgeval 1, derde generatie, neef – vierde generatie – actief als werknemer in het bedrijf en in de raad van bestuur).

'Een succesvol bedrijf kijkt om zich heen en stuurt indien nodig bij. Sommige bedrijven roesten vast. Het is echter niet omdat iets gisteren goed ging, dat het ook morgen goed zal gaan. Het is dus belangrijk de ogen open te trekken. Zo ging ik veel naar beurzen, zowel in België, elders in Europa als in Amerika. Daardoor kon ik de bewegingen in de markt opmerken. Daarnaast is het belangrijk te luisteren naar wat cliënten vragen en zeggen. Succesvolle bedrijven lossen moeilijke problemen op voor hun cliënten, stellen zelf ideeën voor en denken mee met de cliënten' (praktijkgeval 2, tweede generatie, stichter).

'We zijn geëvolueerd van prepress- naar communicatiebureau. Dat is een gevolg van de veranderingen in de markt. Soms krijgen we heel moeilijke problemen, 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 10, tweede generatie, leidinggevende broer).

'Ik lees zeer veel in vaktijdschriften en over andere drukkerijen. Ik bekijk hun balansen, hoe zij werken, ... Ik ga ook zeer veel naar beurzen en volg de nieuwe technologieën zeer goed op. Al mijn informatie bewaar ik, want de meeste dingen keren na een tijdje terug.

Daarnaast volg ik de binnen- en buitenlandse markt. Al die informatie helpt me om de juiste producten aan te bieden. Je moet je oren open zetten, luisteren en het niet altijd best willen weten' (praktijkgeval 11, vierde generatie, vader - derde generatie).

'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. Je moet weten hoe er bijvoorbeeld gedrukt wordt in de andere landen van Europa, in China, ...' (praktijkgeval 4, zesde generatie, vader – vijfde generatie – actief in de raad van bestuur).

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

'Het bedrijf moet zichzelf evalueren en in twijfel durven trekken' (praktijkgeval 1, derde generatie, neef – vierde generatie – actief als werknemer in het bedrijf en in de raad van bestuur).

'Belangrijk is om steeds jezelf in vraag te stellen. "Doe ik wat ik doe goed? Is het interessant?"' (praktijkgeval 4, zesde generatie, vader – vijfde generatie – actief in de raad van bestuur).

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

'Ik wil vooral anders zijn en wil dingen doen die anderen niet doen' (praktijkgeval 11, vierde generatie, vader – derde generatie).

'Je moet jezelf de vraag stellen: "Wat doe ik anders dan mijn collega?". Dat is de kunst van het anders zijn. Ikzelf ben bijvoorbeeld dag en nacht bereikbaar. Die flexibiliteit kan niet iedereen bieden, dus dat maakt mij anders' (praktijkgeval 7, eerste generatie, stichter).

'Een basisstrategie en een goede commerciële politiek hebben, zijn zeer belangrijk. Je moet je richten op een niche. Dat is een strategische keuze die je maakt. Wij baseren onze strategie op studie. Op basis van de strategie bepalen we dan onze focus' (praktijkgeval 8, zevende generatie, leidinggevende broer).

'Strategie is heel belangrijk. Wij hebben een unieke positie. We richten ons naar bedrijven die een probleem hebben met communicatie. Dat kan heel ruim zijn. We zijn een dienstverlenend bedrijf dat complexe communicatieproblemen oplost' (praktijkgeval 10, tweede generatie, leidinggevende broer).

Ten slotte wordt het nemen van beheersbare risico's als definitie van bedrijfssucces aangehaald:

'Als bedrijf moet je risico's durven nemen. Ze moeten wel beheersbaar blijven' (praktijkgeval 1, eerste generatie, stichter).

'Succesvolle bedrijven zijn bedrijven die nadenken en risico's nemen' (praktijkgeval 4, zesde generatie, vader – vijfde generatie – actief in de raad van bestuur).

In de literatuur (zie **1.1.1**) wordt succes in het bedrijf op een financiële en economische manier gedefinieerd. De onderzochte praktijkgevallen vullen bedrijfssucces niet op een dergelijke manier in. Zij geven veeleer een kwalitatieve betekenis.

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 over 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) balans tussen werk en familie en (4) openheid ten aanzien van het externe.

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

'Een bedrijfsfamilie is succesvol, wanneer de familieleden overeenkomen, samen plezier maken, ...' (praktijkgeval 5, tweede generatie, leidinggevende zoon).

'Je moet overeenkomen, in en buiten het bedrijf. Je moet daar ook niet in overdrijven. Wij gingen bijvoorbeeld met de hele familie jaarlijks drie keer op reis. Dat was een beetje te veel van het goede. Nu gaan we enkel nog samen op wintervakantie en doen we andere zaken individueel. Het samen skiën is echter wel belangrijk voor onze relatie' (praktijkgeval 11, vierde generatie, leidinggevende zoon).

'Je moet zeer goed overeenkomen. Als er ruzies zijn, dan ga ik daar heel goed mee om. Ik zal de ruzie zeker niet aanwakkeren, maar laten bekoelen. We doen samen veel activiteiten buiten het bedrijf. Mijn kinderen die het bedrijf voortzetten, komen twee keer per week met hun gezin eten. Mijn vrouw heeft steeds heel goed gezorgd voor onze kinderen. Ze zorgde voor lekker eten en was er steeds voor hen. Dat is volgens één van mijn kinderen één van de pijlers van hun geluk en succes' (praktijkgeval 11, vierde generatie, vader – derde generatie).

'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 2, tweede generatie, stichter).

'Open en eerlijk zijn tegenover elkaar is essentieel. Als een ander familielid bijvoorbeeld privé-facturen door het bedrijf laat betalen, dan is dat niet goed. Je moet daar eerlijk en open in zijn. Eens er wantrouwen is, dan krijg je dat heel moeilijk weg' (praktijkgeval 11, vierde generatie, leidinggevende zoon).

Voor verschillende familieleden is een succesvolle familie er één waar werk en familie met elkaar in balans zijn:

'De balans tussen werk en familie is belangrijk. Ik werk samen met mijn broer en zus. We zien elkaar een hele week en hebben daarom geen behoefte om elkaar nog in het weekend te zien. Dat vind ik wel spijtig. Door de samenwerking kunnen we niet echt als een familie handelen' (praktijkgeval 8, zevende generatie, leidinggevende broer).

'Als je wil slagen in het familiebedrijf en in de familie, dan moet je een totale scheiding kunnen maken tussen beide, dus tussen privé 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 9, tweede generatie, leidinggevende broer).

Ten slotte is een succesvolle familie een familie die extern advies durft in te winnen. 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.

1.3 Succes in de doorsnede van de familie en het bedrijf

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 binnen de familie, hoe groter het succes.

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

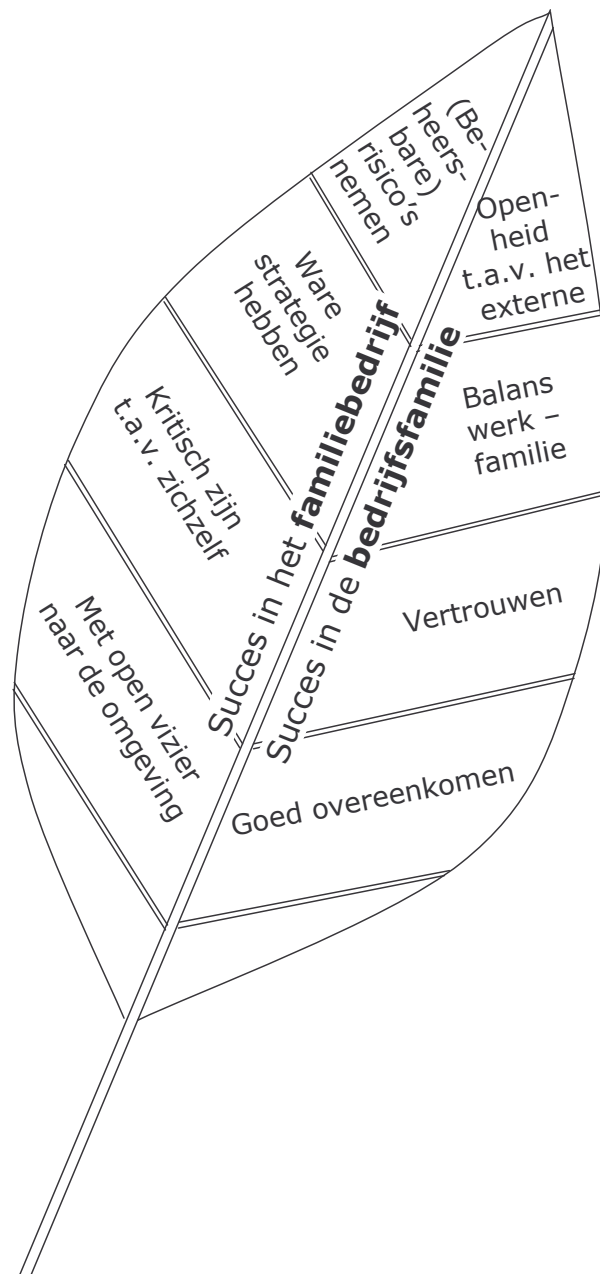
Olson en anderen (2003) geven aan dat er weinig onderzoek bestaat naar de invloed van het bedrijf op de familie. De onderzoekers halen twee studies aan, van Olson uit 1999 en van Zuiker uit 1998, die dat onderwerp onder de loep nemen. In beide studies wordt dezelfde objectieve succesmaatstaf gebruikt: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

In onze praktijkgevallen werden geen definities gegeven die behoren tot de doorsnede van de familie en het bedrijf.

1.4 Succes in het bedrijf en in de familie volgens onze praktijkgevallen: een overzicht

Onze praktijkgevallen leren dat succes in het bedrijf en in de familie uit verschillende elementen bestaat. In onderstaande figuur geven we een overzicht van al die elementen.

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



2. **Ontstaan, gevolgen, herstel en voorkomen van breuken**

In dit hoofdstuk lichten we eerst toe wat breuken zijn. Vervolgens komen de dynamiek van breuken en gradaties van succes aan bod. Nadien bespreken we de mogelijke oorzaken van breuken volgens de literatuur. In de vierde sectie komen de breuken in onze praktijkgevallen aan bod. We bekijken hoe ze ontstaan, wat de gevolgen ervan zijn, welke acties ondernomen worden om ze te herstellen en te voorkomen, en wat het resultaat is van die acties. Ten slotte bekijken we breuken over de praktijkgevallen heen.

2.1 **Wat zijn breuken?**

Gemakshalve wordt vaak gesteld dat wanneer het goed (slecht) gaat in het bedrijf, het ook goed (slecht) gaat in de familie. Die stelling klopt echter niet altijd. Bij een succesvol bedrijf hoort 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 duo 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 mijnenvelden 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 bedrijfsleider 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).

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 Vlasic, 2 juni 2003). Bill Ford Jr., lid van de vierde generatie en huidig algemeen directeur van het bedrijf, stelt: *'Wij zijn allemaal heel erg trots op het bedrijf. Onze trots is de lijm die ons samenhoudt'* (Truby en Vlasic, 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. Eén 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 (Verschuieren, 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).

De twee praktijkgetuigenissen illustreren dat succes in de familie en in het bedrijf een complexe materie zijn. De matrix van Sharma (2004) 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

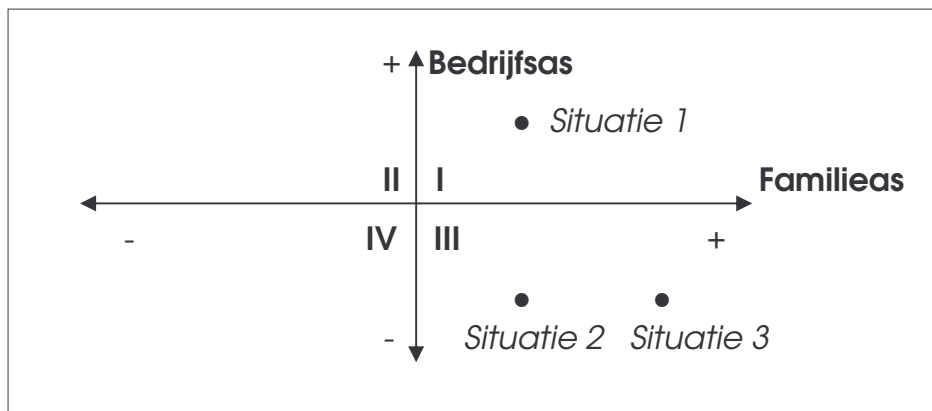
Bron: Sharma, 2004.

Er kunnen zich breuken in de familie of in het bedrijf voordoen. Dat betekent dat het succes vermindert in de familie of in het bedrijf. De prestaties kunnen ook in beide domeinen verslechteren. Daarnaast is er een 'afruïl' mogelijk. Een herstel in het ene gebied (bijvoorbeeld bedrijf) kan dan niet verhinderen dat er een breuk in het andere gebied (bijvoorbeeld familie) ontstaat. 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. Belangrijk hierbij is te weten hoe succes gedefinieerd wordt in de bedrijfsfamilie en in het familiebedrijf. Stel dat een familiebedrijf dient verkocht te worden om het voortbestaan van het bedrijf te vrijwaren. Er zijn dan verschillende scenario's mogelijk. Ten eerste kan de familie een succesvol familiebedrijf definiëren als een bedrijf dat in handen van de familie blijft. Die familie zal de verkoop als niet succesvol beschouwen. Zij ziet succes immers als een bedrijf dat eigendom van de familie blijft. Ten tweede kan een familie het als succesvol aanzien, wanneer het bedrijf blijft bestaan. Of het bedrijf in handen van de familie blijft, is ondergeschikt aan het duurzame bestaan van het bedrijf. De verkoop van het bedrijf zal voor die familie wel als een succes bestempeld worden. We illustreren die scenario's aan de hand van onze praktijkgevallen. De familie in praktijkgeval 5 (tweede generatie) definieert een succesvol bedrijf als een bedrijf dat blijft bestaan. De familie in praktijkgeval 2 (tweede generatie) beschouwt een bedrijf als succesvol wanneer het doorgaat als familiebedrijf. In beide praktijkgevallen werd het bedrijf verkocht aan externen. De verkoop zorgde voor de continuïteit van het bedrijf. In praktijkgeval 5 werd de verkoop als een succes gezien. Bedrijfssucces wordt er immers niet verbonden aan familie-eigendom. Voor praktijkgeval 2 daarentegen was de verkoop een breuk. De familie was geen eigenaar meer en maakte niet langer deel uit van de dagelijkse leiding. Beide factoren maken deel uit van haar definitie voor bedrijfssucces.

2.2 Dynamiek van breuken en gradaties van succes: het succes-assenstelsel

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 in één dimensie kan namelijk een breuk in de andere dimensie veroorzaken. Het gaat met andere woorden om een dynamisch proces. Daarenboven kunnen er verschuivingen binnen eenzelfde dimensie voorkomen. Dat wil zeggen dat er gradaties van succes zijn (zie Figuur 3). Om de dynamiek van breuken en de gradaties van succes weer te geven, maken we gebruik van een succes-assenstelsel. We illustreren met een voorbeeld. Het familiebedrijf in praktijkgeval 6 (vijfde generatie) 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). Het familiebedrijf kwam terecht in Situatie 3 in de figuur.

Figuur 3: Dynamiek van breuken en gradaties van succes in het succes-assenstelsel



2.3 Oorzaken van breuken volgens de literatuur

In de 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 de 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 doet zich voor, 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 in het bedrijf een negatieve impact op de goede functionering van de familie.

2.4 Breuken in onze praktijkgevallen

We bespreken hierna de oorzaken, de gevolgen en het eventuele herstel van breuken per praktijkgeval. De gebeurtenissen worden in kaart gebracht aan de hand van een stroomschema. Een successtelsel geeft een overzicht van de veranderingen van het bedrijfs- en familiesucces. Daarnaast komt aan bod hoe breuken voorkomen worden in de praktijkgevallen. Er zijn twee mogelijkheden die bij het voorkomen van breuken besproken worden. Bij de eerste mogelijkheid heeft de breuk zich reeds voorgedaan. We behandelen dan de manieren die de bedrijfsfamilie hanteert om te voorkomen dat dergelijke breuken zich in de toekomst opnieuw voordoen. Bij de tweede mogelijkheid heeft de breuk zich niet voorgedaan. We overlopen dan de maatregelen die de bedrijfsfamilie toepast om bepaalde breuken te voorkomen. We hebben het dus steeds over zaken die de bedrijfsfamilies werkelijk toepassen.

Om de draagwijdte van breuken te illustreren, starten we met het voorbeeld van Drukkerij Stockmans. We baseren ons daarvoor op twee artikels (Wuyts, 4-5 mei 2005; Germeys, 28 juni 2005) en op het boek (Benijts en De Vylder, 2003) dat naar aanleiding van het 125-jarige bestaan van de drukkerij uitgegeven werd. Daarna passeren de praktijkgevallen de revue. Die brengen we op uitdrukkelijke vraag van de families anoniem.

2.4.1 Drukkerij Stockmans

We bespreken eerst de oorzaken, de gevolgen en het eventuele herstel van breuken in Drukkerij Stockmans. Vervolgens bekijken we hoe breuken voorkomen werden in deze drukkerij .

2.4.1.1 Oorzaken, gevolgen en eventueel herstel van breuken in Drukkerij Stockmans

Drukkerij Stockmans werd in 1875 opgericht door Edouard Stockmans en Edmond Moerincx (Benijts en De Vylder, 2003; Wuyts, 4-5 mei 2005; Germeys, 28 juni 2005). Hoewel het zwaartepunt van de grafische activiteit in Brussel en Turnhout lag, kozen de stichters voor Antwerpen als bedrijfslocatie. De ondernemers mikten op de ontwikkeling van de haven en de daarbijbehorende groei van de economische activiteiten. Het bedrijf veranderde tussen 1875 en 1914 meerdere keren van naam en rechtsvorm. De basisactiviteit bleef het fabriceren van en het handelen in onder andere registers, aantekenboekjes, enveloppen en papier. In 1877 vond de vijfde naamsverandering plaats. Het bedrijf werd nu 'E. Stockmans & CIE, Société en Commandit   Simple' genoemd, met de heer Stockmans als enige zaakvoerder. De heer Moerincx trok zich terug uit de dagelijkse leiding en 'beperkte' zich tot geldschieter.

In 1911 nam de zoon van de heer Stockmans, Charles, de zaak van zijn vader over. Onder zijn leiding kende het bedrijf een bloeiperiode. Hij pikte in op de uitbreiding van de Antwerpse haven en de daarbijbehorende explosieve groei van de economische activiteit. Charles zorgde er aanvankelijk voor dat de concurrentiepositie en het marktaandeel van het bedrijf behouden konden worden. In 1913 werd het marktaandeel vergroot. Het bedrijf bood naast publicitair drukwerk

andere producten, zoals visitekaartjes, aan. Door de expansie van de handelsactiviteiten en van de consumptie was de vraag naar drukwerk vanuit de bedrijfswereld immers toegenomen. Naast een uitbreiding van het productaanbod, voerde Charles een diversificatie van het cliëntenbestand door. Dat was mogelijk dankzij zijn uitgebreide netwerk van contacten.

De Eerste Wereldoorlog was een moeilijke periode voor de industrie. In de naoorlogse periode groeide de internationale handel echter heel sterk. Het bedrijf maakte van die groei gebruik en herstelde zich vrij vlot. Na de Eerste Wereldoorlog werd het cliëntenbestand verder gediversifieerd. Die diversificatie ging hand in hand met een technische innovatie. Dat behoedde het bedrijf voor de negatieve gevolgen van de beurscrash van *Wall Street* in 1929.

Bij de start van de Tweede Wereldoorlog brak een moeilijke periode aan voor het bedrijf. In 1942 werd Charles ter dood veroordeeld en terechtgesteld door de bezetter wegens zijn steun aan het verzet. Zijn vrouw, Anne Banckaert, bleef achter met hun drie kinderen, Edouard, Joseph en Marie. Zij trachtten de activiteiten verder te zetten, ondanks de zware schade die de drukkerij had opgelopen door de oorlog. De dramatische gebeurtenissen vielen echter samen met een slechte conjunctuur en leidden uiteindelijk tot de stopzetting van het bedrijf.

In 1946 richtte Anne Banckaert samen met haar kinderen een nieuw bedrijf, Imprimerie Stockmans Fils, op. Edouard nam de dagelijkse leiding op zich. In 1947 groeide de winst met 300 %. Dat groeicijfer was het resultaat van de gunstige toestand van de Belgische economie na de Tweede Wereldoorlog. Met de winst werd de productieapparatuur actueel gehouden. Het innovatiebeleid van Charles werd verder gezet. Om te kunnen werken met de modernste machines werd

enerzijds een beroep gedaan op de winst. Anderzijds werd door middel van het uitschrijven van een obligatielening externe financiering aangetrokken.

Door de protectionistische maatregelen van de Franse regering na de Tweede Wereldoorlog kon het bedrijf niet meer uitvoeren naar Frankrijk. Daardoor boekte het bedrijf in 1948 en 1949 verlies. De bedrijfsleiding wilde een dam opwerpen tegen die negatieve trend. Daarom gaf ze aan de personeelsleden de opdracht om nieuwe cliënten te zoeken in andere regio's en sectoren. Dat leidde tot een vertegenwoordigings- en afleveringsnetwerk in heel België. In 1950 exporteerde het bedrijf terug en boekte het opnieuw winst.

Kongo, de Belgische kolonie waarmee veel cliënten van het bedrijf binding hadden, werd onafhankelijk in 1960. De onafhankelijkheid had een negatieve impact op het bedrijfsresultaat. De familie reageerde met een aangepast beleid. Ze wonnen nieuwe cliënten, investeerden in het productieapparaat en voerden een kapitaalinjectie door. Die inspanningen zorgden voor een verbetering van het bedrijfsresultaat.

In 1966 wilde de familie Stockmans het familiebedrijf omvormen tot een bedrijf met externe aandeelhouders. Het was de kapitaalkrachtige familie Schöller die de meerderheid van de aandelen verwierf. Door die overname was de familie Stockmans geen eigenaar meer van het bedrijf. De familie zag dat echter niet als een mislukking. Voor haar was een succesvol familiebedrijf niet gelijk aan een bedrijf in handen van de familie. Aanvankelijk nam de familie Stockmans de dagelijkse leiding samen met de familie Schöller waar. Nadien nam de betrokkenheid van de familie Stockmans bij het dagelijkse beleid stelselmatig af.

Nadat de familie Schöller het bedrijf had overgenomen, gingen de resultaten achteruit. Aan de basis daarvan lag de slechte toestand van de economie. Als antwoord op de laagconjunctuur zette de familie Schöller de investeringen stop. Die beslissing en de geleidelijke verbetering van de conjunctuur zorgden ervoor dat het bedrijf in 1976 opnieuw winst maakte. In dat jaar kwam de tweede generatie van de familie Schöller in het bedrijf. Zij werkte samen met haar vader, Charles Schöller, die de dagelijkse leiding waarnam.

De opflakking duurde echter niet lang. In 1979 leidde de oliecrisis tot een nieuwe recessie. Daarenboven werd de grafische sector gekenmerkt door een structurele overcapaciteit. Door de invoering van computers werd het administratieve drukwerk meer en meer door de bedrijven zelf gedaan en niet meer uitbesteed aan een drukkerij. De afzetmarkt van de drukkerijen verkleinde dus. Ook de uitstraling van de sector nam af. Het bedrijf had daardoor wisselvallige financiële resultaten: verlies en winst wisselden elkaar af. De verliezen werden echter steeds groter en de winsten volstonden niet om de tekorten aan te zuiveren. Op de koop toe kampte de familie Schöller met een opvolgingsprobleem. Niemand van de kinderen van Charles Schöller had interesse om de dagelijkse leiding van hun vader over te nemen.

De familie De Vos bood aan om het bedrijf over te nemen. Paul De Vos leidde samen met zijn echtgenote, Els Van der Borght, de handelsonderneming 'De Vos Kalenders'. Het bedrijf verdeelde kalenders. De overname van Drukkerij Stockmans paste in de strategie van verticale integratie van het bedrijf van de familie De Vos. Naast de verkoopkanalen wilde de familie De Vos ook de productie in handen hebben. Daardoor werd Drukkerij Stockmans opnieuw een familiebedrijf, ditmaal onder leiding van de familie De Vos.

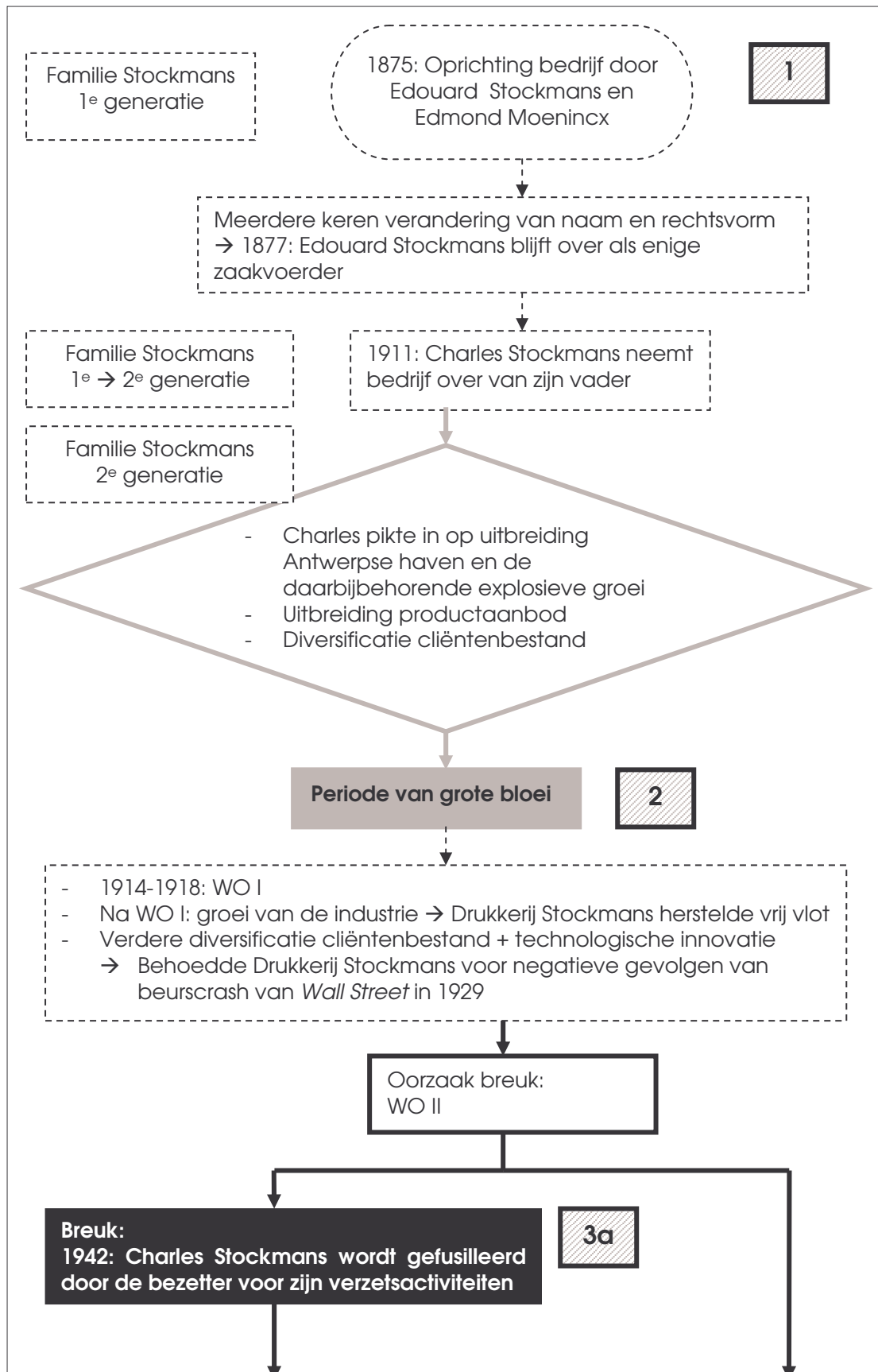
Als antwoord op de slechte resultaten koos de familie De Vos voor een kapitaalverhoging die samenging met een herstructurering. Bepaalde activiteiten zoals affiche- en verpakkingsdrukwerk werden afgestoten, terwijl nieuwe activiteiten, waaronder het drukken van kalenders, aangetrokken werden. Daarnaast werd het cliëntenbestand gevoelig uitgebreid. Dankzij die maatregelen werd het bedrijf vanaf 1984 winstgevend.

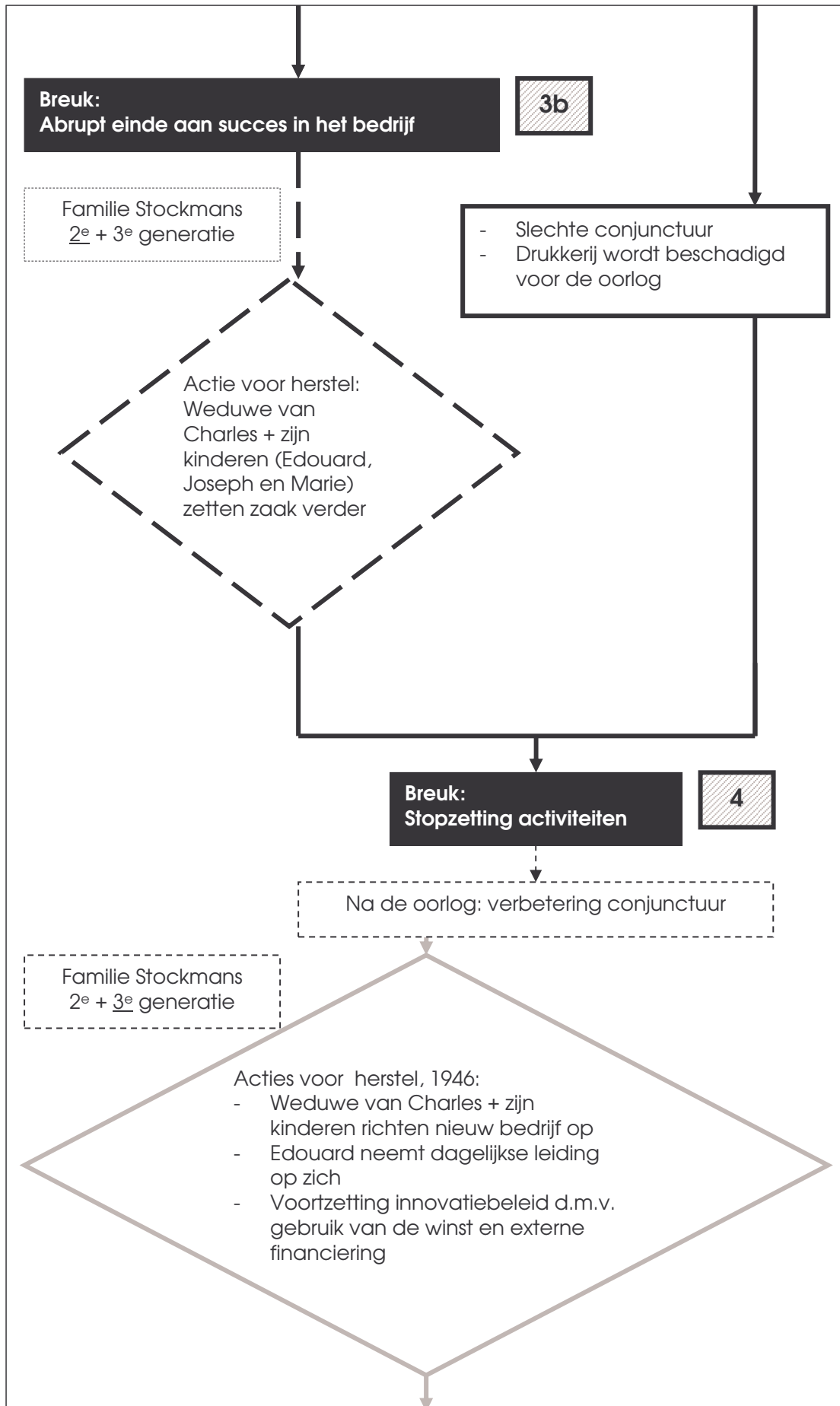
In 1990 kwam het bedrijf andermaal in problemen. Naast de structurele overcapaciteit die de sector sinds 1985 kenmerkt, was er opnieuw een economische crisis. Ook twee verkeerde strategische beslissingen van het bedrijf zelf lagen aan de basis van de problemen. Zo kon de investering in een zeskleurendrukkers niet terugverdiend worden en draaide de overname van een andere drukkerij uit op een mislukking. Die verkeerde beslissingen brachten een aanzienlijk tijd- en productieverlies en zeer hoge kosten met zich mee. Birgitte, Bernard en Bruno, de kinderen van Paul en Els, kwamen toen in het bedrijf. Dankzij de gezamenlijke inspanningen van de ouders en de kinderen maakte het bedrijf in 1991 terug winst.

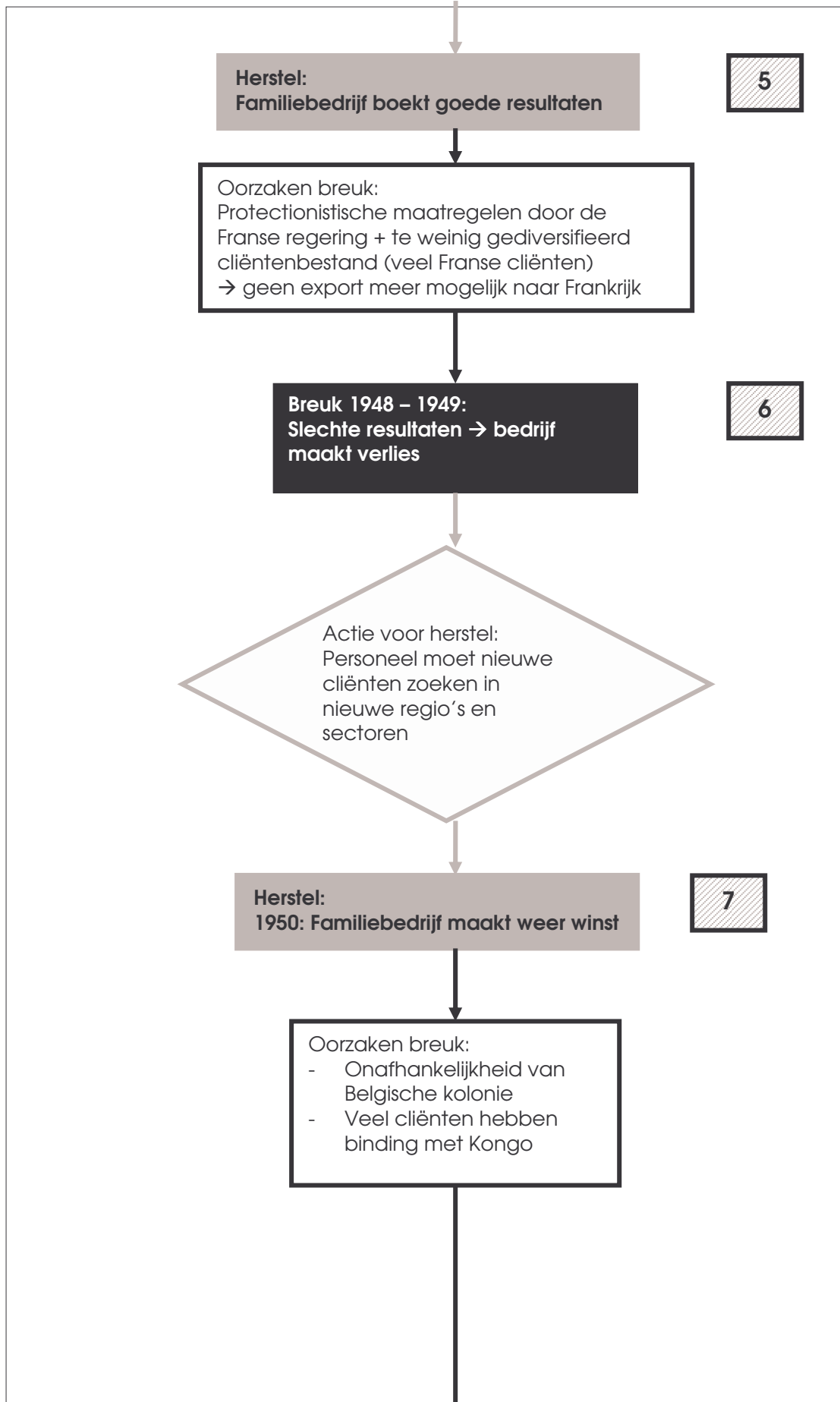
In 1996 werden de aandelen overgedragen aan de drie kinderen van het echtpaar. Zij namen samen de dagelijkse leiding over van hun vader. Door het opvoeren van de investeringen en de focus op nichemarkten, boekte het bedrijf nog betere resultaten.

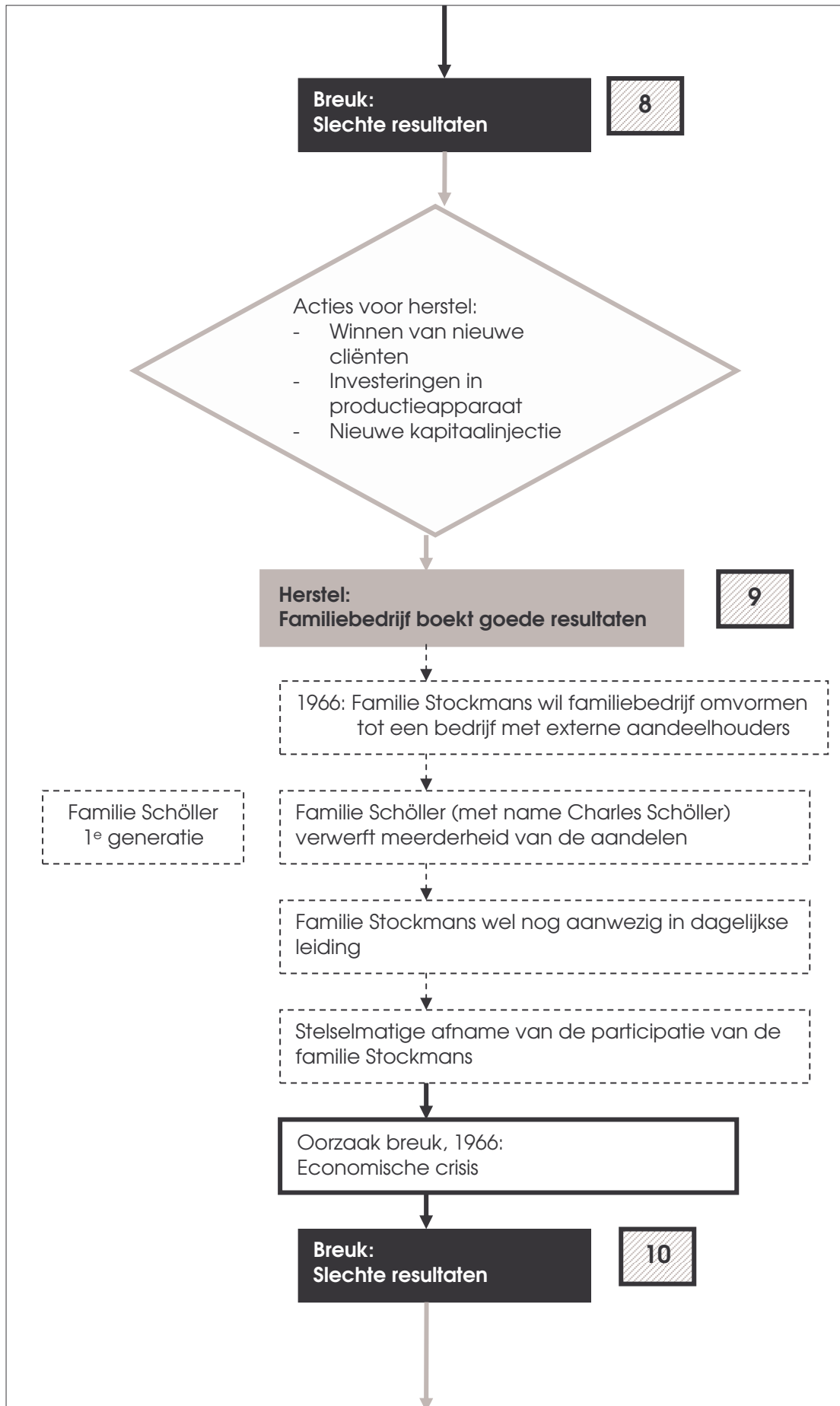
We vatten de belangrijkste gebeurtenissen die zich in Drukkerij Stockmans voordeden samen in Figuur 4. In Figuur 5 wordt aangeduid hoe het familiebedrijf verschuift in het succes-assenstelsel.

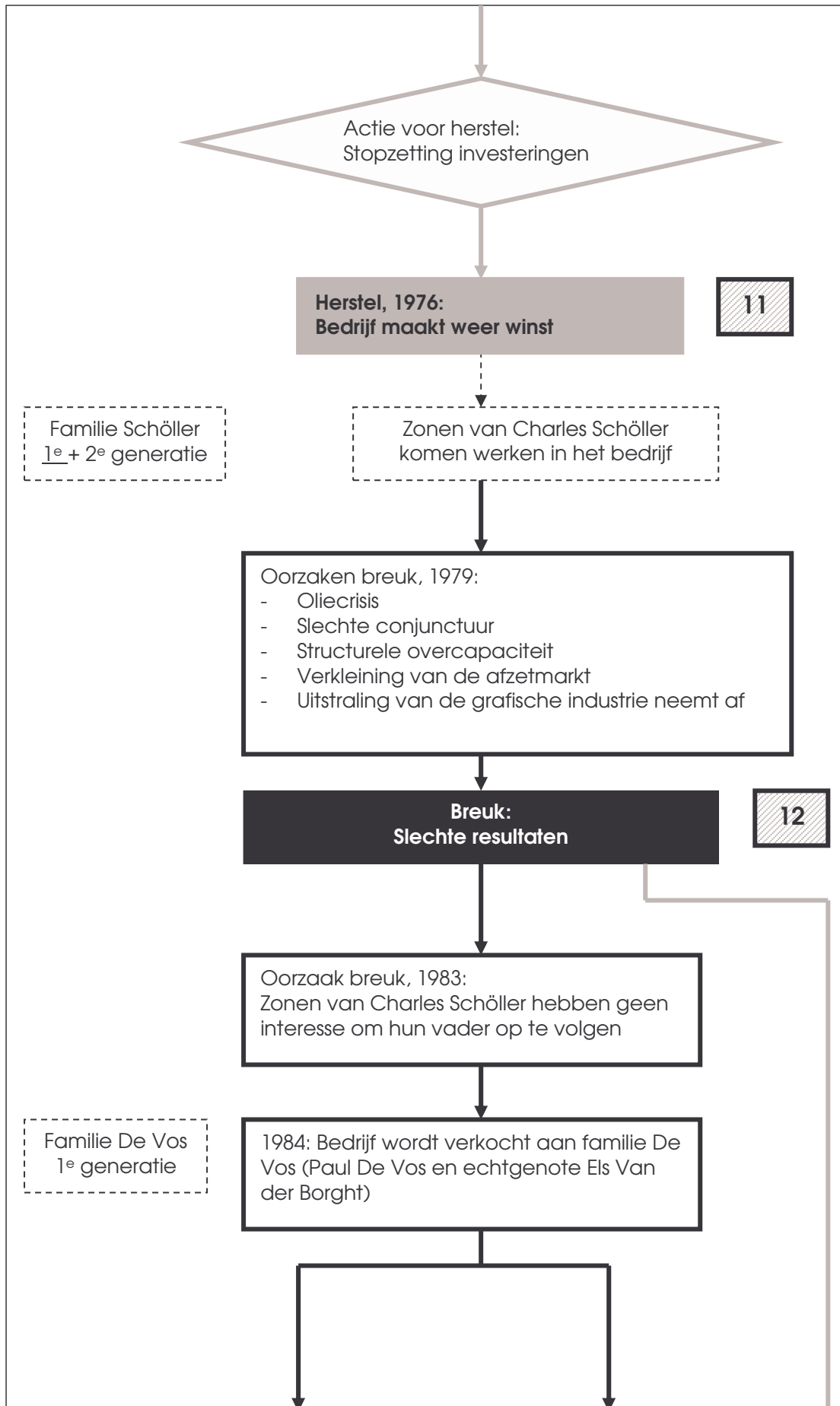
Figuur 4: Stroomschema voor Drukkerij Stockmans

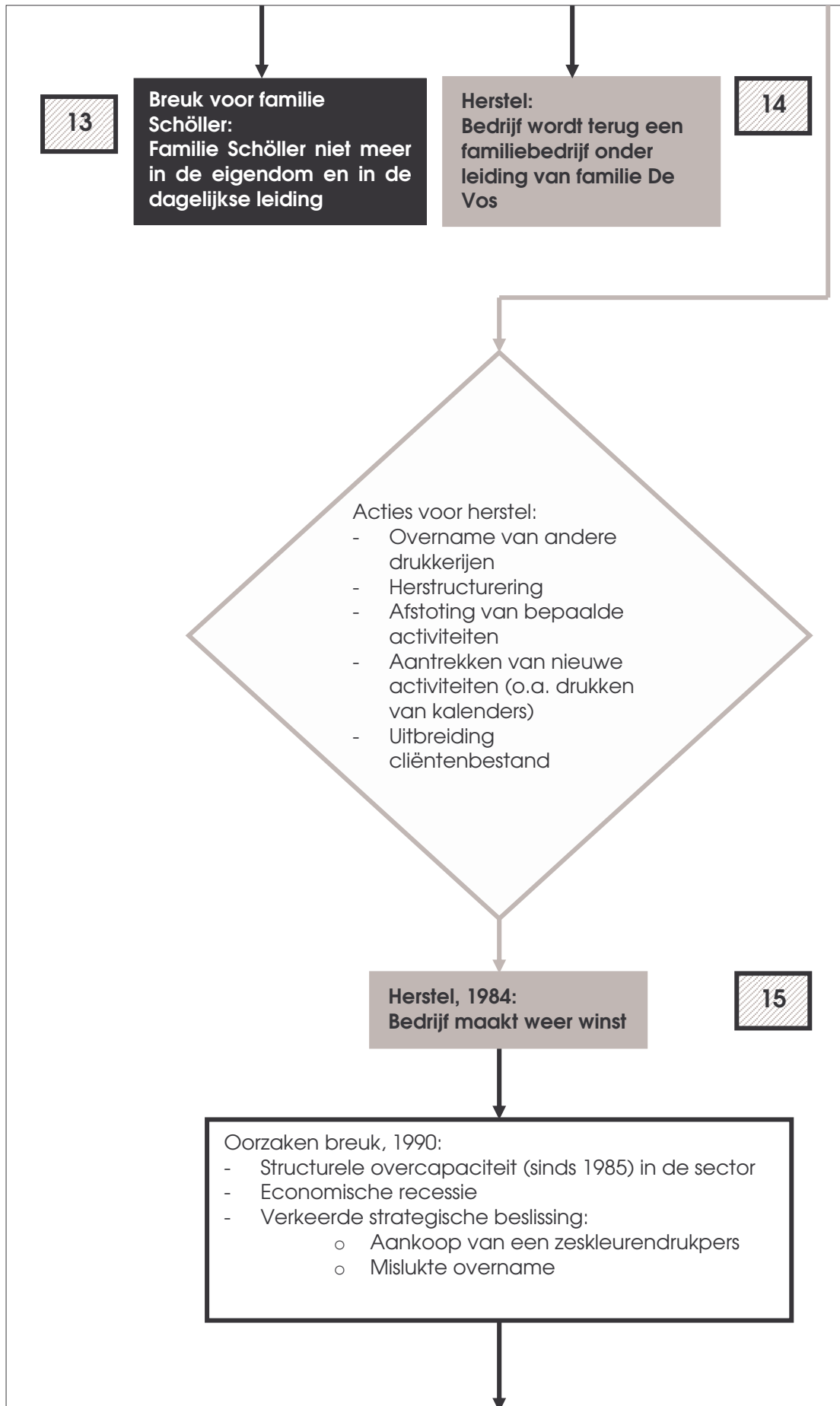


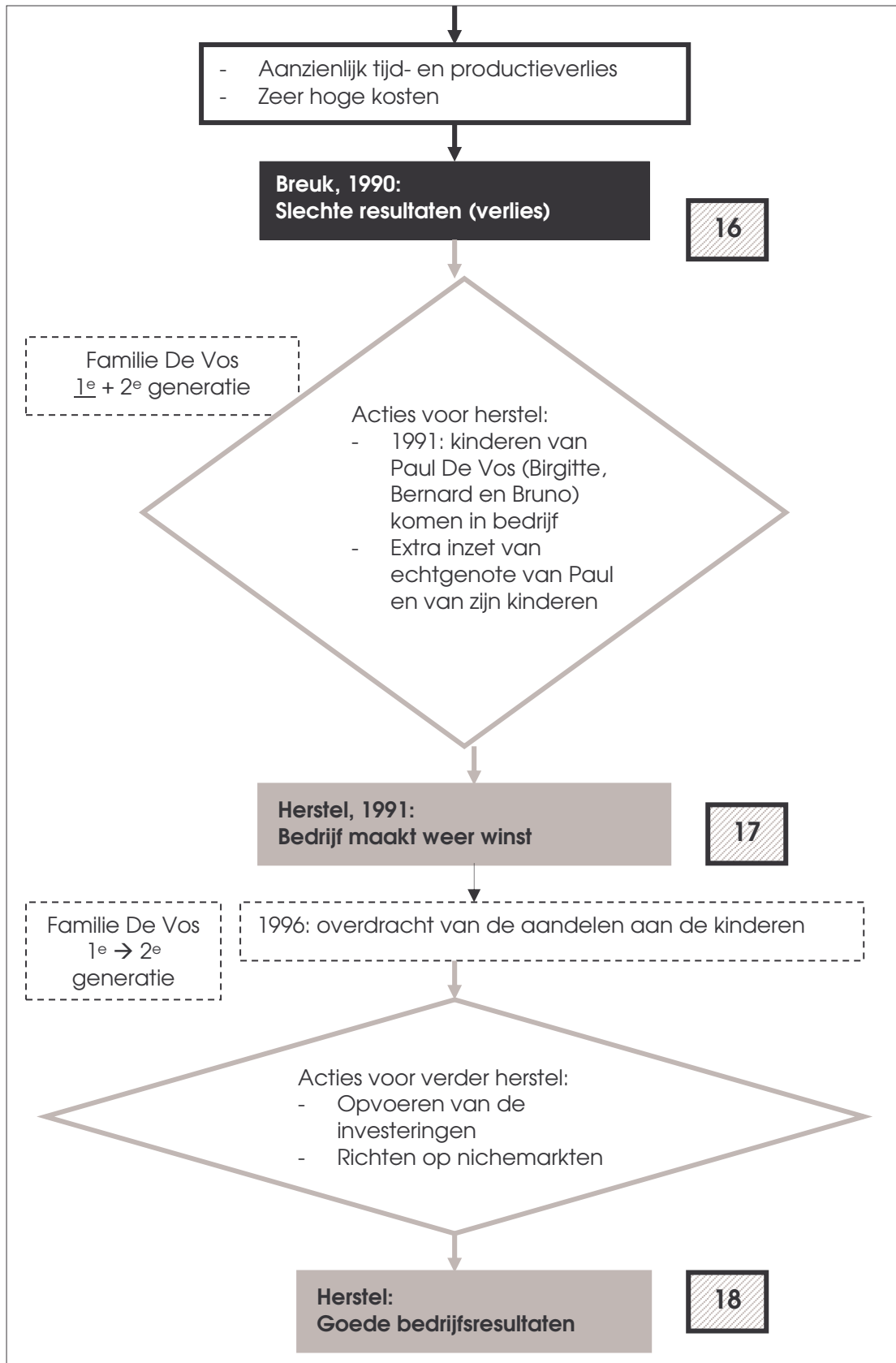






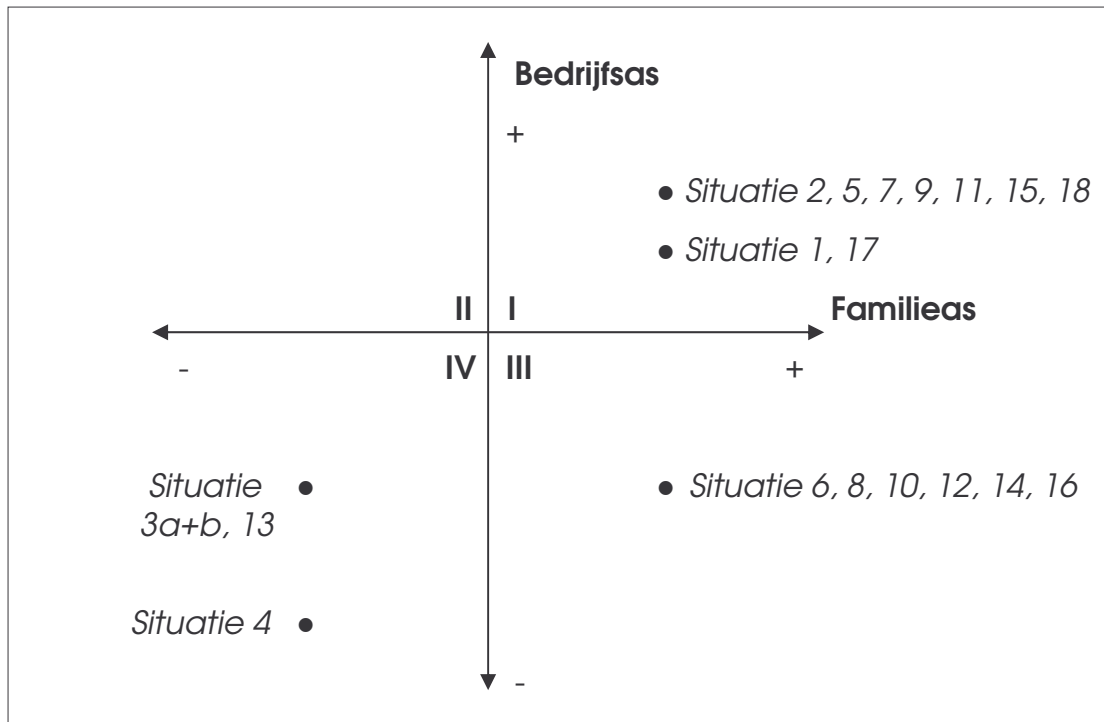






Bron: Benijts en De Vylder, 2003; Wuyts, 4-5 mei 2005; Germeys, 28 juni 2005.

Figuur 5: Verloop in het succes-assenstelsel voor Drukkerij Stockmans



2.4.1.2 Voorkomen van breuken in Drukkerij Stockmans

Heel wat breuken die zich in Drukkerij Stockmans voordeden, waren het gevolg van een te eenzijdig cliëntenbestand. Charles Stockmans, de zoon van de stichter, had tijdens zijn beleid nochtans het goede voorbeeld gegeven. Charles zorgde, in tegenstelling tot sommige bedrijfsleiders na hem, voor een gediversifieerd cliëntenbestand.

Een gediversifieerd cliëntenbestand betekent dat de cliënten in het bestand sterk verschillen. Zij kunnen onder andere verschillen qua sector, regio en bedrijfsgrootte. Drukkerij Stockmans had verscheidene malen te kampen met economische recessies. Die werden onder andere veroorzaakt door de Wereldoorlogen, de beurscrash van *Wall Street* en de oliecrisis. Bij het optreden van een recessie zijn er twee aandachtspunten. Ten eerste zullen de negatieve gevolgen van een economische recessie groter zijn voor bepaalde sectoren dan voor

andere. Indien alle cliënten van het grafische bedrijf zich binnen één sector bevinden en net die sector zwaar wordt getroffen door de recessie, zal dat nefast zijn voor het bedrijf. Het grafische bedrijf moet er dus op letten dat het zijn cliënten spreidt over verschillende sectoren. Ten tweede reageren bedrijven op twee manieren op een recessie (Benijts en De Vylder, 2003). Sommige bedrijven laten hun budgetten, dus ook het budget voor reclame, dalen. De vraag naar drukwerk neemt dan af. Andere bedrijven doen net het omgekeerde en geven meer geld uit aan reclame. Wanneer het grafische bedrijf verschillende cliënten heeft, is de kans groot dat er cliënten tussen zitten die op de tweede manier reageren. Charles Stockmans paste een diversificatiepolitiek toe, die het bedrijf beschermd tegen de negatieve gevolgen van de beurscrash in 1929 en de daaruit voortvloeiende recessie. CMB, één van de grootste cliënten van Drukkerij Stockmans, verhoogde haar uitgaven voor reclame. Dat was zeer gunstig voor Drukkerij Stockmans.

De gevolgen van de protectionistische maatregelen van de Franse regering op de resultaten van Drukkerij Stockmans tonen het belang aan van het hebben van cliënten uit verschillende regio's. Te veel cliënten waren afkomstig uit Frankrijk. Wanneer de drukkerij niet meer mocht exporteren naar dat gebied, betekende dat een groot verlies voor het bedrijf. Hetzelfde probleem deed zich voor bij de onafhankelijkheid van Kongo. Veel cliënten van Drukkerij Stockmans hadden binding met Kongo. Na de onafhankelijkheid nam het aantal opdrachten sterk af. Beide gebeurtenissen leidden tot slechtere resultaten. Het bedrijf trachtte te voorkomen dat dergelijke breuken zich in de toekomst opnieuw zouden voordoen door het cliëntenbestand meer te diversifiëren en uit te breiden.

Een andere manier om de toekomst van het grafische bedrijf veiliger te stellen, is het voeren van een innovatiebeleid. Dankzij de technische innovaties die Charles Stockmans in de jaren '20 doorvoerde, kon het bedrijf aan de wensen van de cliënten blijven voldoen. Bovendien stelde het innovatiebeleid het in staat om het cliëntenbestand verder te diversifiëren.

We verwezen al in de inleiding naar de structurele overcapaciteit in de grafische sector. Die overcapaciteit betekent dat het aanbod van drukwerk door de technologische evoluties veel sneller groeit dan de vraag naar drukwerk. Om te voorkomen dat een grafisch bedrijf moet 'vechten' om cliënten te winnen, dient het zich strategisch te positioneren (Porter, 1996). Dat betekent dat het anders of uniek moet zijn. Het grafische bedrijf oefent dan andere activiteiten uit dan de concurrenten. In de praktijkgevallen worden verschillende unieke activiteiten genoemd, onder andere het veredelen van drukwerk en bepaalde vormen van afwerken van drukwerk zoals spiraalbindingen en gekartonneerde boeken. Het grafische bedrijf kan ook dezelfde activiteiten op een andere manier dan de concurrenten uitoefenen. De bedrijfsfamilies spreken dan meestal over de 'service' die het bedrijf biedt aan de cliënten. Porter (1996) beschrijft drie manieren om zich strategisch te positioneren. De eerste manier is de *variety-based* positionering of de positionering gebaseerd op verscheidenheid. Het grafische bedrijf zal iedereen dan een uniek product aanbieden. De tweede manier is de *needs-based* positionering of de positionering gebaseerd op de noden van de cliënt. In dat geval richt het grafische 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 grafische bedrijf enkel die

cliëntengroep bedienen die op een andere manier bereikt kan worden.

Het huidige management van Drukkerij Stockmans past de *variety-based* positionering toe, waarbij een uniek product aan alle cliënten aangeboden wordt. Bernard, Bruno en Birgitte De Vos willen het bedrijf internationaal profileren als producent van stijlvolle bedrijfskalenders en gepersonaliseerd digitaal drukwerk (Wuyts, 4-5 mei 2005). De kalenders van Drukkerij Stockmans vormen een uniek product, omdat er weinig kwalitatieve kalenders op de markt zijn. Daarnaast wil ze de techniek van gepersonaliseerd digitaal drukken uitbouwen. Daarmee kan ze voor elke werknemer een individuele kalender maken, waarop twaalf persoonlijke foto's staan.

In Tabel 2 vatten we samen met welke oorzaken van breuken Drukkerij Stockmans te maken kreeg en hoe voorkomen werd dat breuken zich voordeden.

Tabel 2: Voorkomen van breuken in Drukkerij Stockmans

Voorkomen van de breuk	Oorzaak breuk	Breuk in:
<ul style="list-style-type: none"> - Strategische keuze van de bedrijfslocatie - Uitgebreid productaanbod - Diversificatie cliëntenbestand 	Negatieve gevolgen van WO I	Het bedrijf
<ul style="list-style-type: none"> - Diversificatie cliëntenbestand - Bepaalde omzet per cliënt - Technologische innovatie 	Negatieve gevolgen beurscrash van <i>Wall Street</i>	Het bedrijf
Diversificatie cliëntenbestand	Negatieve gevolgen van de protectionistische maatregelen van de Franse regering	Het bedrijf
Diversificatie cliëntenbestand	Negatieve gevolgen van de onafhankelijkheid van Kongo	Het bedrijf
Strategische positionering of nichestrategie	Structurele overcapaciteit in de grafische sector	Het bedrijf

2.4.2 *Praktijkgeval 1*

We bespreken eerst de oorzaken, gevolgen en het eventuele herstel van breuken in praktijkgeval 1. Nadien komt aan bod hoe breuken voorkomen werden in praktijkgeval 1.

2.4.2.1 Oorzaken, gevolgen en eventueel herstel van breuken in praktijkgeval 1

De drukkerij in praktijkgeval 1 ontstond in de vorige eeuw en groeide uit tot een bloeiende zaak. In de derde generatie werd het bedrijf geleid door een lid van de schoonfamilie. Hij was de drijvende kracht achter het bedrijf. Helaas lag dezelfde persoon ook aan de basis van de ondergang van het familiebedrijf.

Het lid van de schoonfamilie was in de loop van zijn leiderschap hoofdaandeelhouder geworden en had de finale macht over het bedrijf. Het kwaad begon wanneer de overgang naar de vierde generatie voorbereid moest worden. Hij was een zeer autoritair persoon en duldde niemand naast hem. Zijn wil was wet. Daardoor verliep de samenwerking met familieleden in het bedrijf niet vlot. Zijn persoonlijkheid zorgde uiteindelijk voor ruzie met de familieleden. Daarnaast werden veel goede externe managers ontmoedigd door de samenwerking met de autoritaire bedrijfsleider. Zij verlieten één voor één het bedrijf.

De bedrijfsleider was niet alleen autoritair. Hij kon ook niet loslaten. Op oudere leeftijd verloor hij de voeling met de trends in de sector. Indien hij het bedrijf had losgelaten, zou er ruimte geweest zijn voor een jongere generatie die kon en wilde inspelen op die trends. Hij weigerde echter een stap achteruit te zetten, met als gevolg dat noodzakelijke

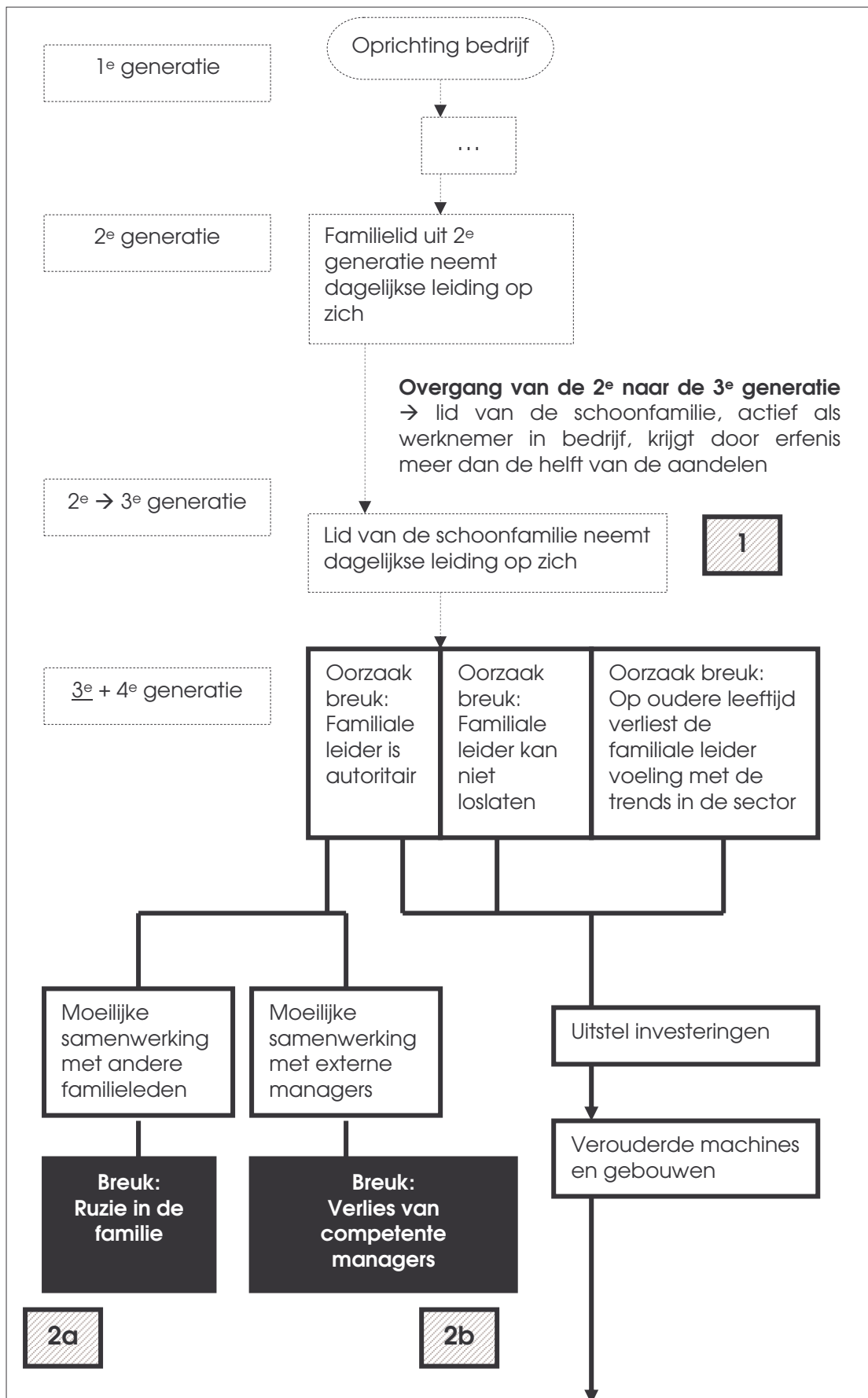
investeringen uitgesteld werden. Hij had immers de macht en besliste dat er niet geïnvesteerd mocht worden. Daardoor verouderden de machines en gebouwen, wat snel leidde tot slechte bedrijfsresultaten.

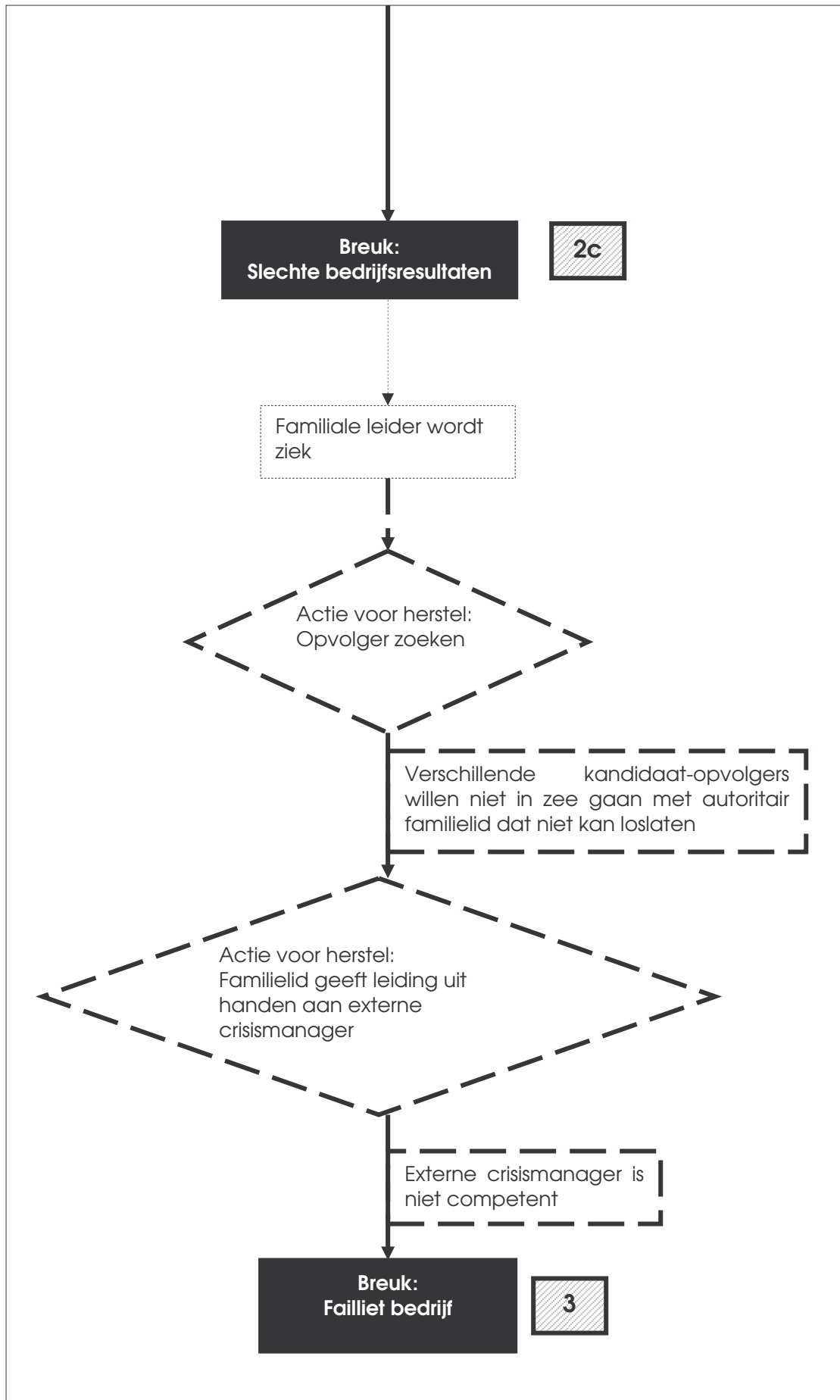
Wanneer de familiale leider ziek werd, had hij geen andere mogelijkheid dan een externe opvolger te zoeken. In de familie en in het bedrijf zelf waren geen kandidaten meer. Hij leefde op gespannen voet met de familieleden en alle competente managers hadden het bedrijf verlaten. De zoektocht naar een externe opvolger draaide echter op niets uit. De familiale leider wilde wel het geld van de opvolger aanvaarden, maar wilde niet de controle uit handen geven. Hij kon dus nog steeds niet loslaten.

Wanneer de bedrijfsleider het bedrijf uiteindelijk verliet wegens ziekte, werd er een beroep gedaan op een crisismanager. Helaas was de crisismanager niet vertrouwd met de grafische sector en bleek hij niet competent te zijn voor het uitoefenen van de functie. Het bedrijf kon een fatale afloop niet meer ontlopen: het ging failliet.

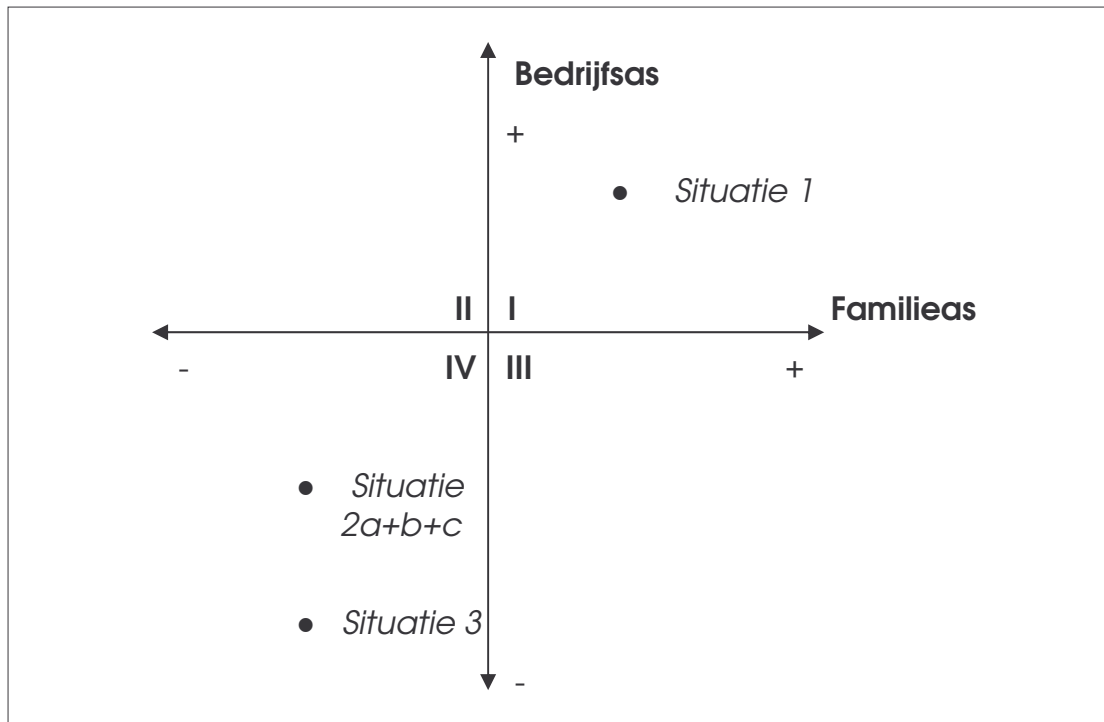
We vatten de gebeurtenissen uit praktijkgeval 1 samen in Figuur 6. In Figuur 7 wordt aangeduid hoe het familiebedrijf verschuift in het succes-assenstelsel.

Figuur 6: Stroomschema voor praktijkgeval 1





Figuur 7: Verloop in het succes-assenstelsel voor praktijkgeval 1



2.4.2.2 Voorkomen van breuken in praktijkgeval 1

Het faillissement in praktijkgeval 1 kon niet voorkomen worden. Een familielid van de vierde generatie geeft echter wel twee succesfactoren mee. Hij stelt dat het bedrijf ook opdrachten buitenshuis moet laten doen. Het samenwerken met andere grafische bedrijven draagt volgens hem bij tot het succes van het familiebedrijf. Daarnaast noemt het familielid de bedrijfsgrootte. Hij stelt dat een bedrijf het best beheersbaar is wanneer het klein of groot is. Middelgrote bedrijven zijn volgens hem moeilijk te runnen. In Tabel 3 vatten we die twee succesfactoren samen.

Tabel 3: Voorkomen van breuken in praktijkgeval 1

Voorkomen van de breuk	Oorzaak breuk	Breuk in:
Samenwerken met andere grafische bedrijven	Alles zelf willen doen	Het bedrijf
Optimaliseren van de bedrijfsgrootte, afhankelijk van de beschikbare middelen	Verkeerde bedrijfsgrootte	Het bedrijf

2.4.3 *Praktijkgeval 2*

We bespreken eerst de oorzaken, gevolgen en het eventuele herstel van breuken in praktijkgeval 2. Vervolgens komt aan bod op welke manier breuken voorkomen werden in praktijkgeval 2.

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

Midden jaren '60 werd het grafische bedrijf uit praktijkgeval 2 opgericht door twee broers en een zus. Eén van de broers was de hoofdaandeelhouder en droeg de finale verantwoordelijkheid voor het bedrijf. Hij werd aangezien als de stichter van het bedrijf. Zijn broer en zus hielpen hem met de boekhouding en de administratie.

Kort na de oprichting van het familiebedrijf deed er zich een breuk in het bedrijf voor. De stichter had een grote cliënt binnengehaald waar dag en nacht voor gewerkt werd. Het jonge bedrijf kwam in zware problemen wanneer die cliënt wegviel. Hoewel de resultaten door het vertrek van de cliënt zeer slecht waren, gaf de stichter de moed niet op. Hij ging onmiddellijk op zoek naar nieuwe cliënten. Hij nam echter enkel kleine cliënten in aanmerking, zodat het rampscenario zich niet nog eens zou voordoen.

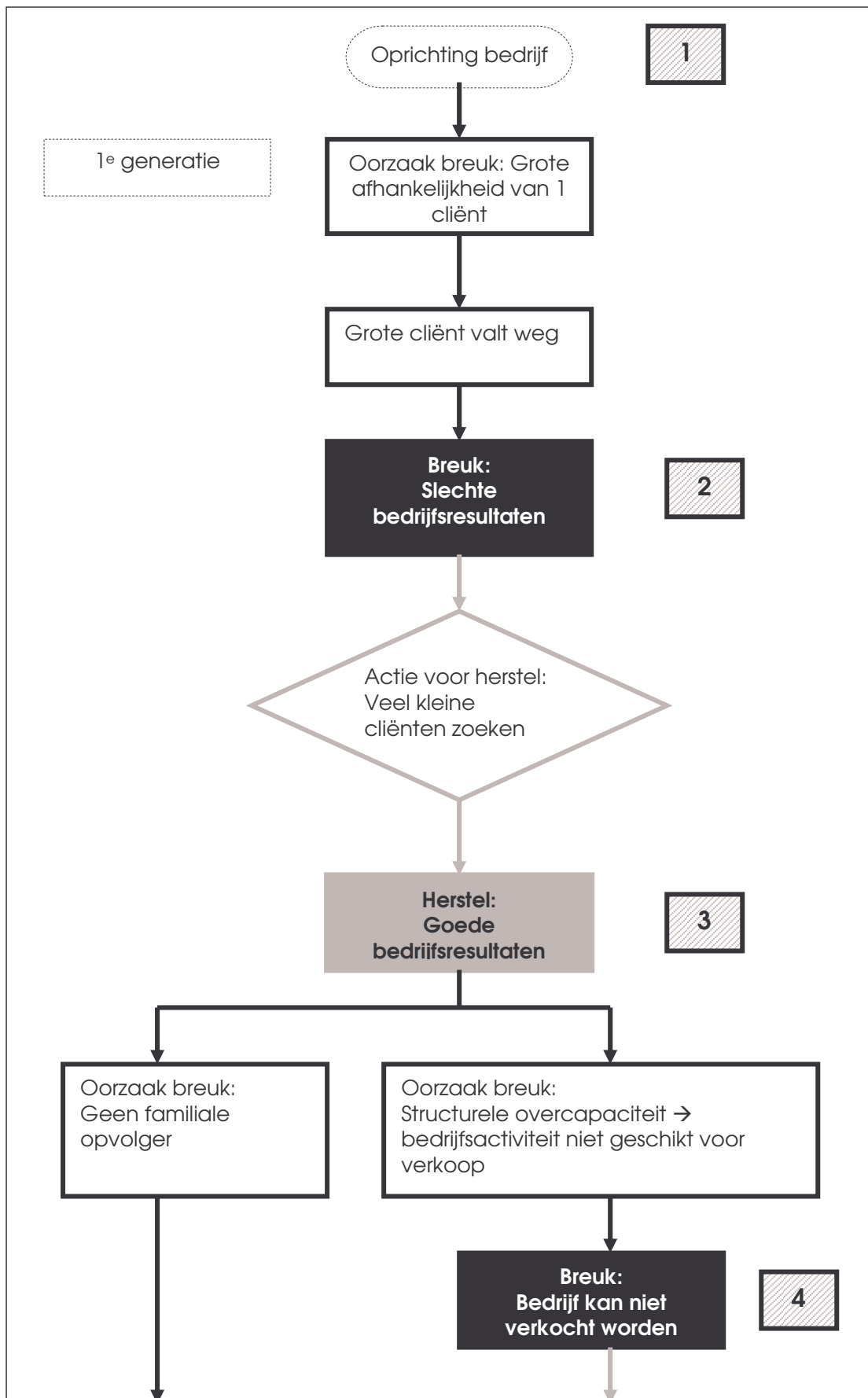
Gedurende vele jaren leidde de stichter het bedrijf met succes. Zijn kinderen hadden hem te kennen gegeven dat ze geen interesse hadden om het bedrijf over te nemen. Dat betekende dat er geen familiale opvolger was. De stichter zou het bedrijf moeten verkopen aan een externe. Hij wist echter dat hij geen geïnteresseerde kopers zou vinden voor de activiteit die het bedrijf op dat ogenblik uitoefende. Daarom speurde hij de markt af op zoek naar activiteiten

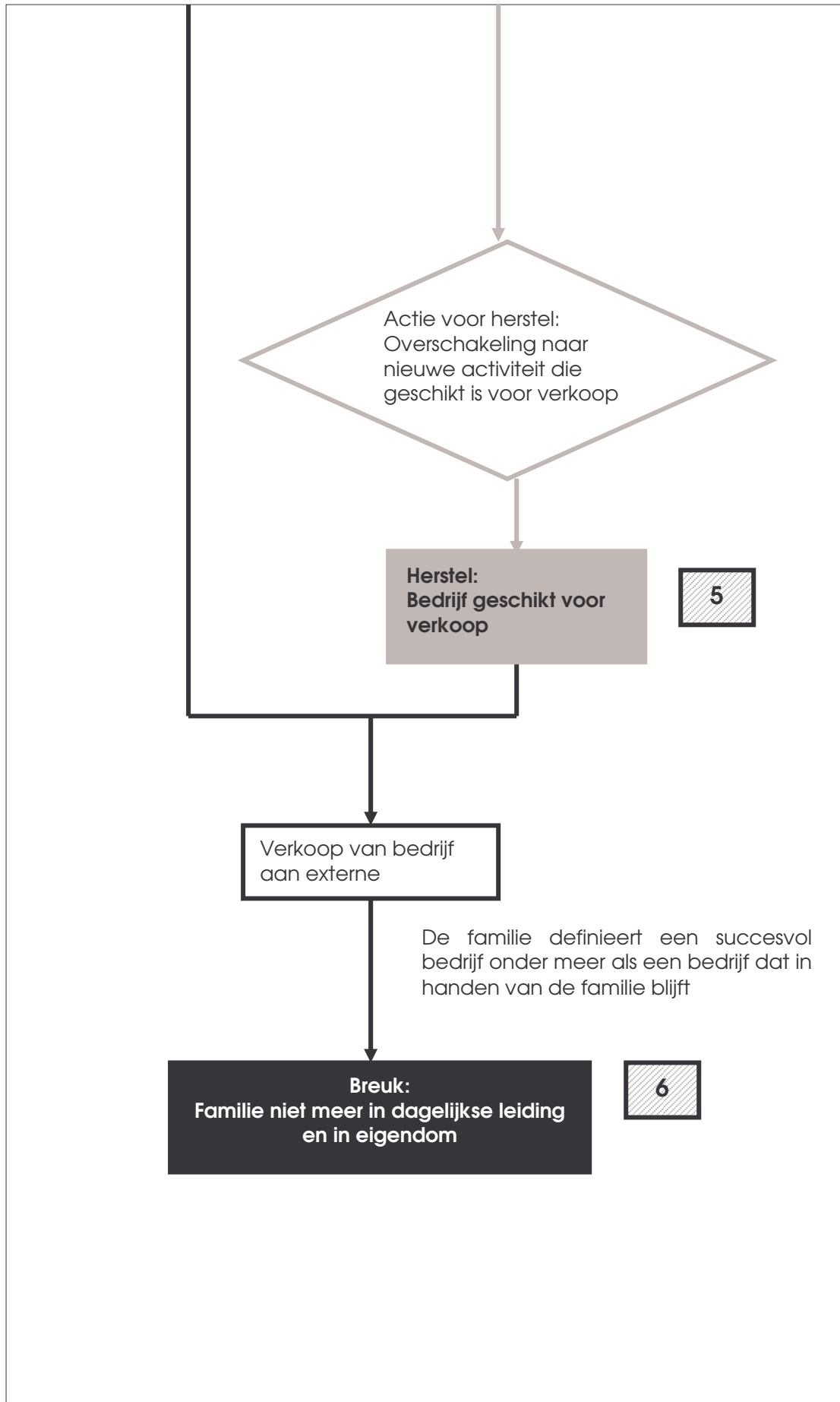
die wel geschikt waren voor de verkoop. De omvorming tot een verkoopbaar bedrijf was een proces van lange adem.

De inspanningen van de stichter loonden. Hij vond een geschikte koper voor het bedrijf. Hoewel het voortbestaan van het bedrijf dankzij de verkoop verzekerd was, zag de stichter de verkoop toch als een mislukking. Hij definieerde een succesvol bedrijf immers als een bedrijf dat in handen van de familie blijft.

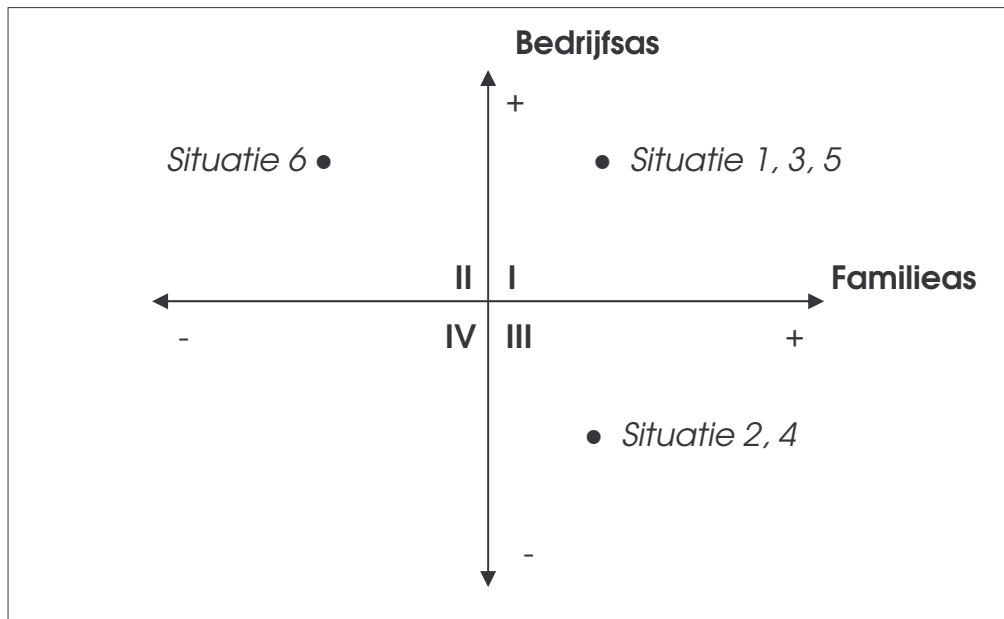
In Figuur 8 vatten we de belangrijkste gebeurtenissen uit praktijkgeval 2 samen. Figuur 9 toont het succes-assenstelsel voor praktijkgeval 2.

Figuur 8: Stroomschema voor praktijkgeval 2





Figuur 9: Verloop in het succes-assenstelsel voor praktijkgeval 2



2.4.3.2 Voorkomen van breuken in praktijkgeval 2

De stichter uit praktijkgeval 2 trok zijn lessen uit de eerste breuk. Nadat hij een grote cliënt verloren had, voerde hij een nieuwe regel in. Geen enkele cliënt mocht meer dan 20 % van de omzet uitmaken. Indien een cliënt toch meer wilde afnemen, ging de stichter zelfs zo ver dat hij onderhandelde met de cliënt totdat de voornoemde regel gerespecteerd was. Het volgen van die regel legde het bedrijf geen windeieren. Een potentiële cliënt haakte af, omdat de stichter weigerde om meer te leveren dan de 20 %-regel toeliet. Een collega nam de opdracht wel aan. Twee jaar later zette de cliënt de opdracht stop. Zijn collega ging daardoor failliet. De cliënt kocht de installaties van zijn collega op en deed voortaan zelf het drukwerk. Dat was van bij het begin het doel van die cliënt geweest.

Het bedrijf dient er dus op toe te zien dat een cliënt niet 'te groot' wordt en moet de afhankelijkheid van één cliënt beperken. Indien het

bedrijf streeft naar een groot aantal kleine cliënten, zal de continuïteit van het bedrijf zekerder zijn. De impact op het resultaat van het verlies van een grote cliënt zal immers veel groter zijn dan wanneer een kleine cliënt wegvalt.

De grafische sector kent sinds het midden van de jaren '80 een structurele overcapaciteit. Het aanbod van bepaalde activiteiten zoals drukvoorbereiding was veel te groot ten opzichte van de vraag ernaar. Doordat het bedrijf die activiteit uitoefende, zou de stichter geen geïnteresseerde kopers gevonden hebben. Aangezien zijn zonen het bedrijf niet wilden overnemen, zou de enige optie de ontmanteling van het bedrijf geweest zijn. Dat wilde hij niet. Hij zocht daarom naar een andere, unieke specialisatie. De stichter wilde zich strategisch positioneren via *variety-based* positionering. Hij wilde een uniek product aanbieden aan de cliënten. Hij vond een techniek die aan zijn eisen voldeed tijdens een bezoek aan een grafische beurs in het buitenland. De eerste machine die de nieuwe techniek toepaste, werd kort daarop geleverd en in gebruik genomen. Stap voor stap werd de nieuwe techniek uitgebouwd tot een volwaardige en verkoopbare activiteit.

Blijvend investeren draagt volgens de stichter in grote mate bij tot het bedrijfssucces. Het bedrijf mag echter niet overinvesteren en moet zijn financiële toestand nauwlettend in de gaten houden: *'Ik ben blijven investeren in het bedrijf tot de laatste dag vóór de overdracht. Je moet wel opletten voor overinvesteren, anders zijn de banken de baas. De financiële structuur bewaken, is dus heel belangrijk. De laatste vijftien jaar werd alles met eigen middelen gefinancierd. Zo iets kun je opbouwen. Wanneer de investeringen hoog zijn, zoals bij offset-bedrijven, is het echter moeilijker om met veel eigen middelen te werken'.*

Volgens de stichter komen veel grafische bedrijven in de problemen, omdat ze alles zelf willen doen. Vooral kleinere bedrijven zouden meer moeten samenwerken met collega-grafische bedrijven: *'Je mag niet alles zelf willen doen'*.

Een juiste verdeling van de aandelen droeg in praktijkgeval 2 bij tot het succes van de familie. De kans op het ontstaan van spanningen verminderde daardoor aanzienlijk. We geven de stichter het woord: *'De aandelen moeten goed verdeeld zijn volgens de inspanningen. Onze vader heeft ons daarbij geholpen. Hij heeft een inschatting gemaakt van ieders inspanningen en ons aangeraden de aandelen zo te verdelen. Ik had de meerderheid van de aandelen. Mijn broer, mijn zus en ik brachten naargelang van onze aandelen een bedrag in. Onze vader heeft dat goed ingeschat en heeft ons daarin goed begeleid'*.

De stichter beschouwt een goede communicatie tussen de familieleden, vertrouwen en de familieband als kritische succesfactoren voor de bedrijfsfamilie: *'Je moet steeds alles uitpraten. Ik had bijvoorbeeld als enige van de broers en zussen de eindverantwoordelijkheid, maar praatte toch alles uit met hen. Nu komen we nog wekelijks samen om te sporten'*.

Tabel 4 toont de manieren waarop breuken in praktijkgeval 2 voorkomen werden.

Tabel 4: Voorkomen van breuken in praktijkgeval 2

Voorkomen van de breuk	Oorzaak breuk	Breuk in:
<ul style="list-style-type: none"> - Groot aantal kleine cliënten - Omzet per cliënt beperken 	Grote afhankelijkheid van één cliënt	Het bedrijf
Strategische positionering of nichestrategie met oog op verkoop	Structurele overcapaciteit in de grafische sector → bedrijfsactiviteit niet geschikt voor verkoop	Het bedrijf
<ul style="list-style-type: none"> - Blijvend investeren - Niet overinvesteren - Financiële bedrijfsstructuur bewaken 	Niet investeren	Het bedrijf
Zorgen voor een juiste verdeling van de aandelen, op basis van verantwoordelijkheden van de samenwerkende familieleden	Verkeerde verdeling van de aandelen	De familie
Zorgen voor een goede communicatie. Alles steeds uitpraten	Slechte communicatie tussen samenwerkende familieleden	De familie

2.4.4 *Praktijkgeval 3*

We bespreken de oorzaken, gevolgen en eventueel herstel van breuken in praktijkgeval 3.

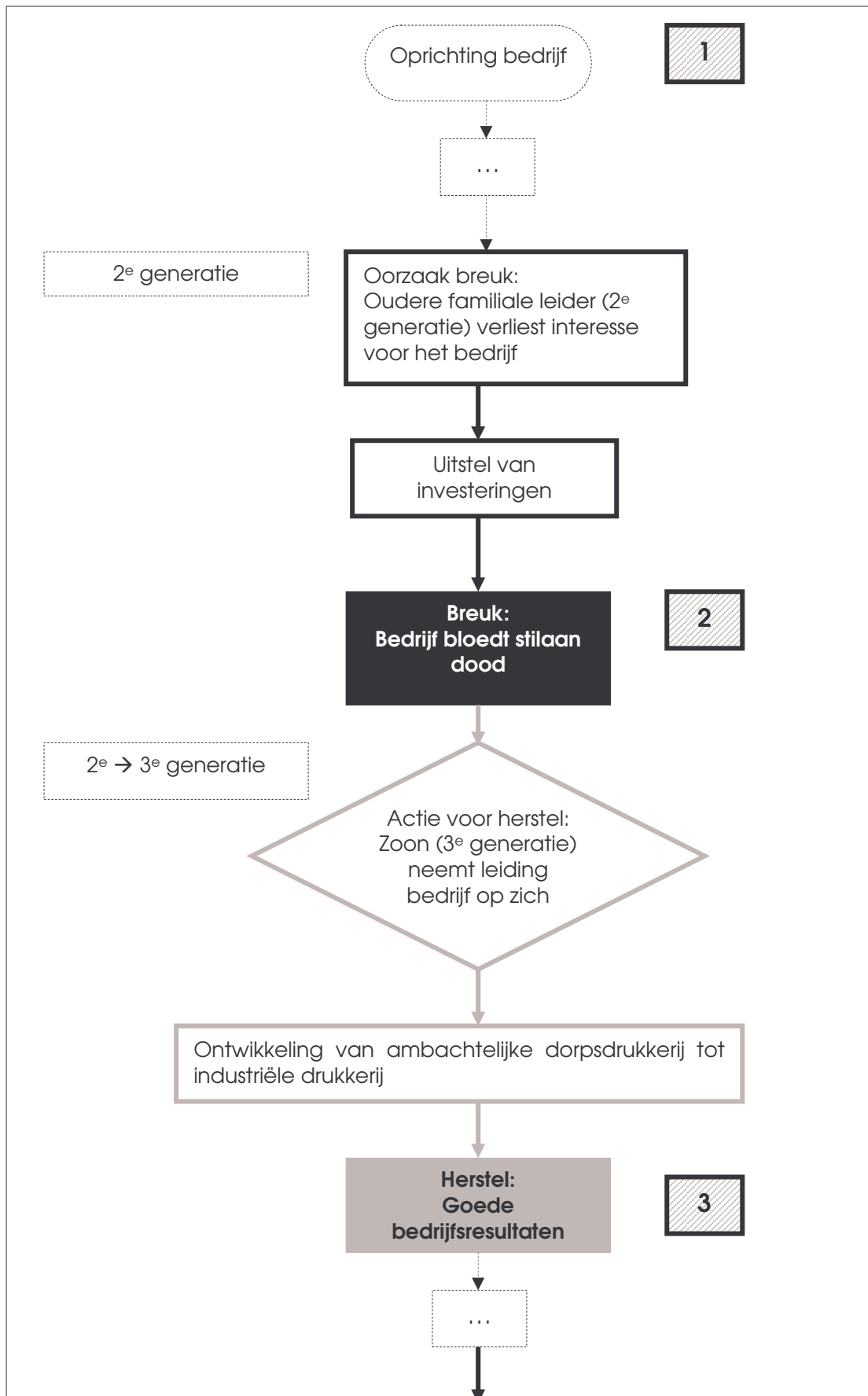
De geschiedenis van het familiebedrijf uit praktijkgeval 3, momenteel in de vierde generatie, gaat terug tot in de negentiende eeuw. Net zoals vele drukkerijen ontstond deze drukkerij in de persoon van een koster, die het dorpsdrukwerk verzorgde. De koster-drukker liet het bedrijf over aan zijn veel jongere schoonbroer. De schoonbroer stond als lid van de tweede generatie gedurende lange tijd aan het hoofd van het bedrijf. Naarmate hij ouder werd, verloor hij echter zijn interesse voor het bedrijf en liet hij het stilletjesaan doodbloeden. Eén van zijn zonen wilde het erfgoed niet verloren laten gaan en nam de zaak van zijn vader over. Hij had een enorme werklust en bouwde de ambachtelijke dorpsdrukkerij uit tot een industriële drukkerij.

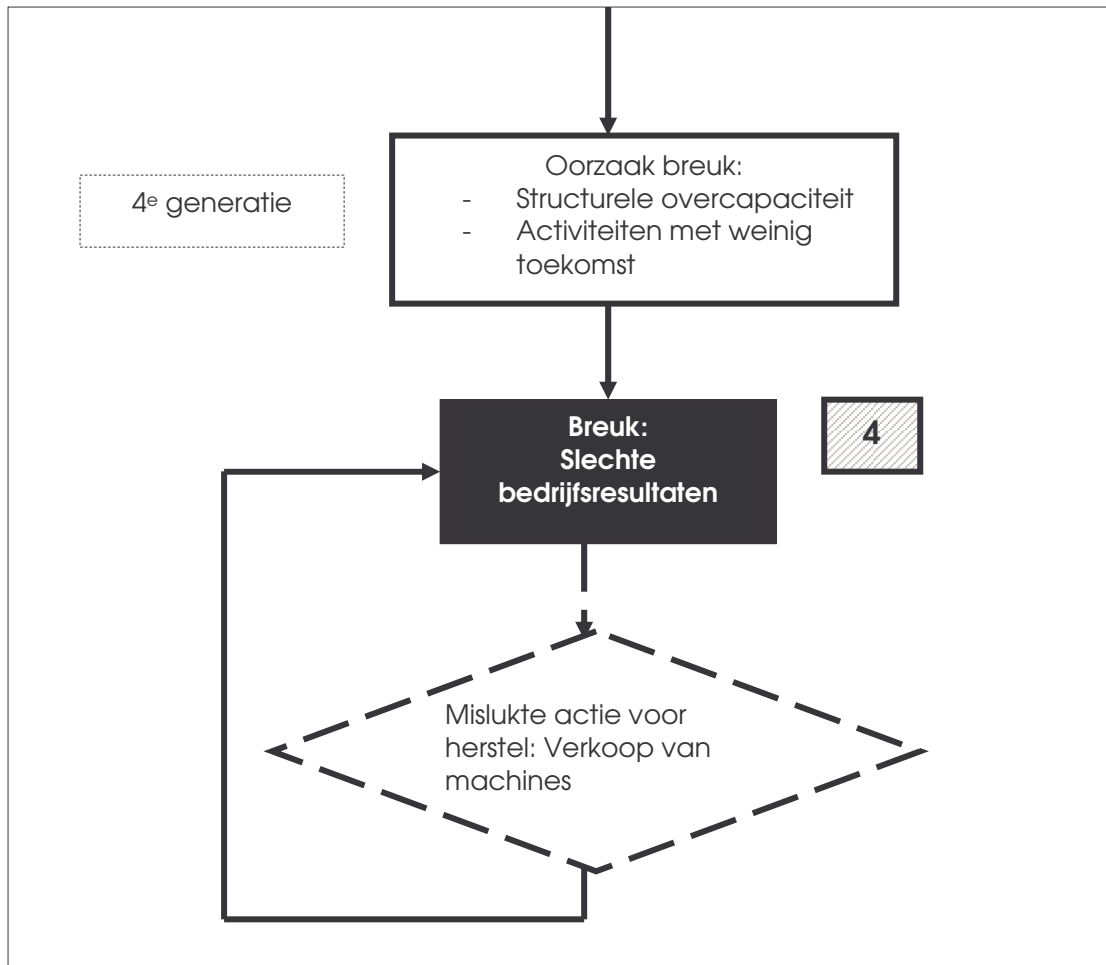
Het bedrijf wordt nu geleid door drie broers uit de vierde generatie. De resultaten zijn door de structurele overcapaciteit minder goed. De

activiteit die het bedrijf uitvoert, behoort tot die activiteiten waarvan er een overaanbod is. 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.

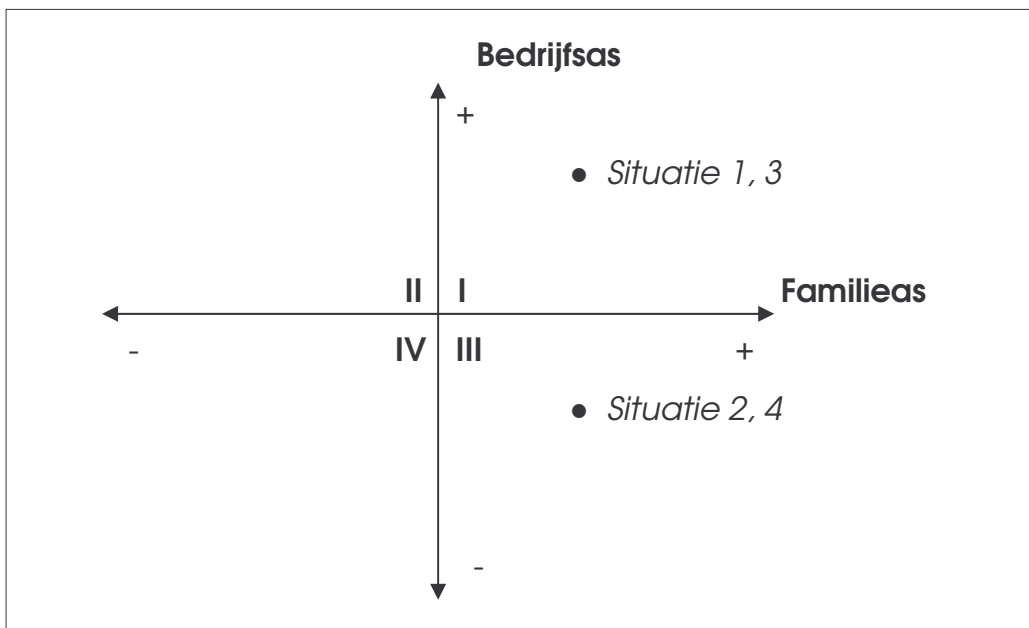
We vatten de gebeurtenissen uit praktijkgeval 3 samen in Figuur 10. In Figuur 11 tonen we hoe het familiebedrijf verschuift in het successtelsel.

Figuur 10: Stroomschema voor praktijkgeval 3





Figuur 11: Verloop in het succes-assenstelsel voor praktijkgeval 3



2.4.5 *Praktijkgeval 4*

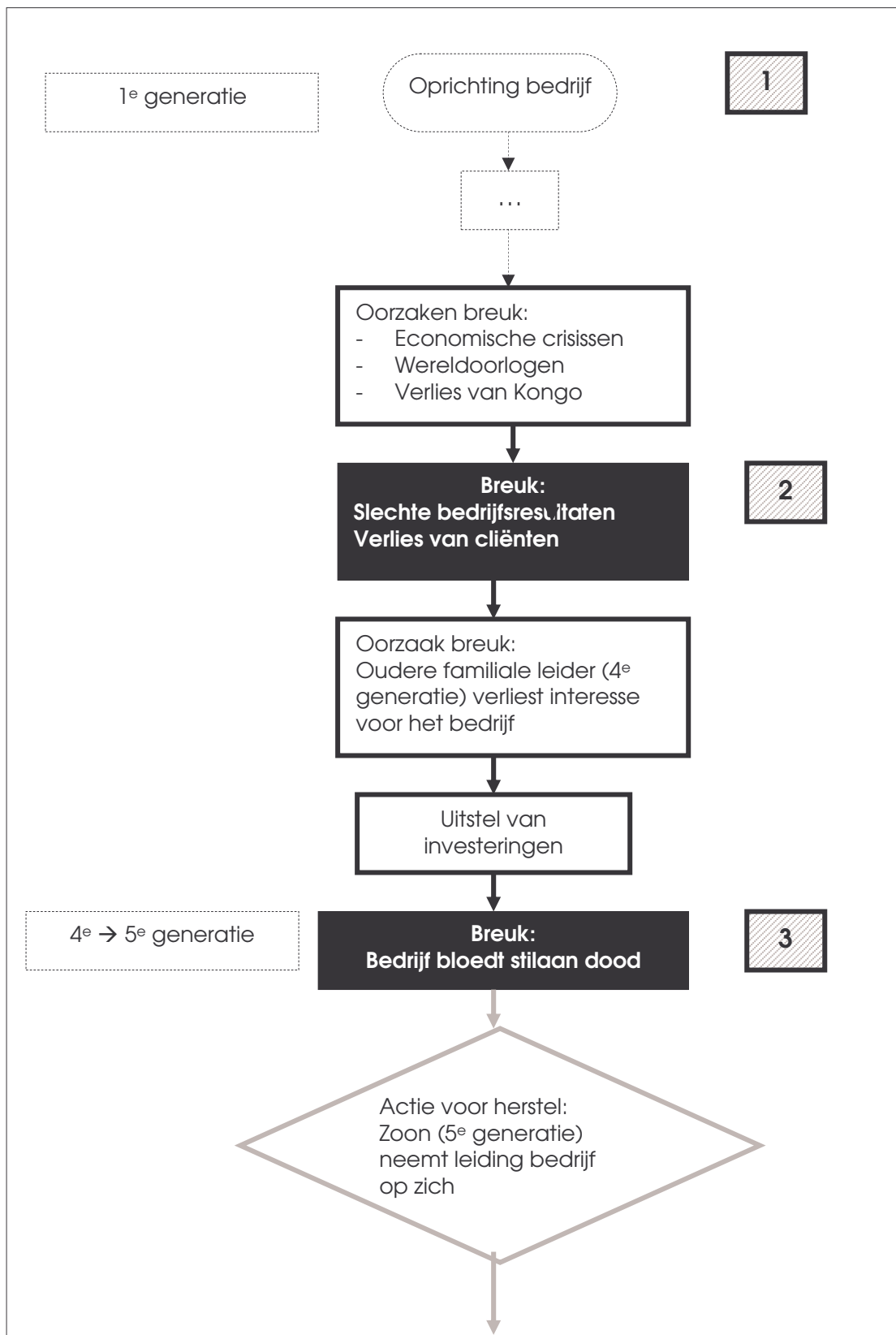
Eerst komen de oorzaken, gevolgen en het eventuele herstel van breuken in praktijkgeval 4 aan bod. Daarna lichten we het voorkomen van breuken in praktijkgeval 4 toe.

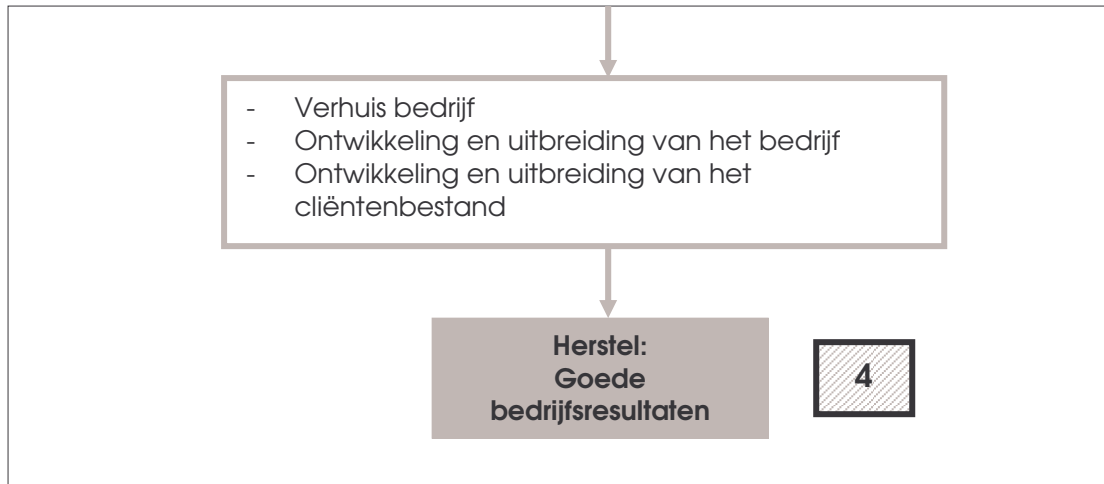
2.4.5.1 Oorzaken, gevolgen en eventueel herstel van breuken in praktijkgeval 4

Het familiebedrijf uit praktijkgeval 4 werd reeds in de tweede helft van de achttiende eeuw gesticht. Gedurende zes generaties werd het familiebedrijf uitgebouwd tot de succesvolle onderneming die ze vandaag is. In elke generatie werd het bedrijf doorgegeven aan één zoon. Net zoals bij drukkerij Stockmans botste deze drukkerij op een aantal hindernissen in de loop van de tijd. In de vierde generatie zorgden economische crisissen, de Wereldoorlogen en de onafhankelijkheid van Kongo voor slechte bedrijfsresultaten en een verlies van cliënten. Daarnaast moest de familiale leider van de vierde generatie rekening houden met grote maatschappelijke veranderingen. Zo maakte 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 hield hij zich niet zo veel meer bezig met de zaak, die daardoor langzaam wegkwijnende. Op het ogenblik dat hij ziek werd, stelde zijn zoon voor om het bedrijf over te nemen. Het cliëntenbestand was zeer klein en er was veel werk nodig om het bedrijf verder uit te bouwen. Na de dood van zijn vader nam de leidinggevende zoon uit de vijfde generatie een aantal belangrijke beslissingen. Zo werd het bedrijf naar een andere locatie verhuisd, waar een groter gebouw gebruikt kon worden. Ook het cliëntenbestand werd uitgebreid. Die maatregelen wierpen na verloop van tijd hun vruchten af. Het bedrijf boekte uitstekende resultaten.

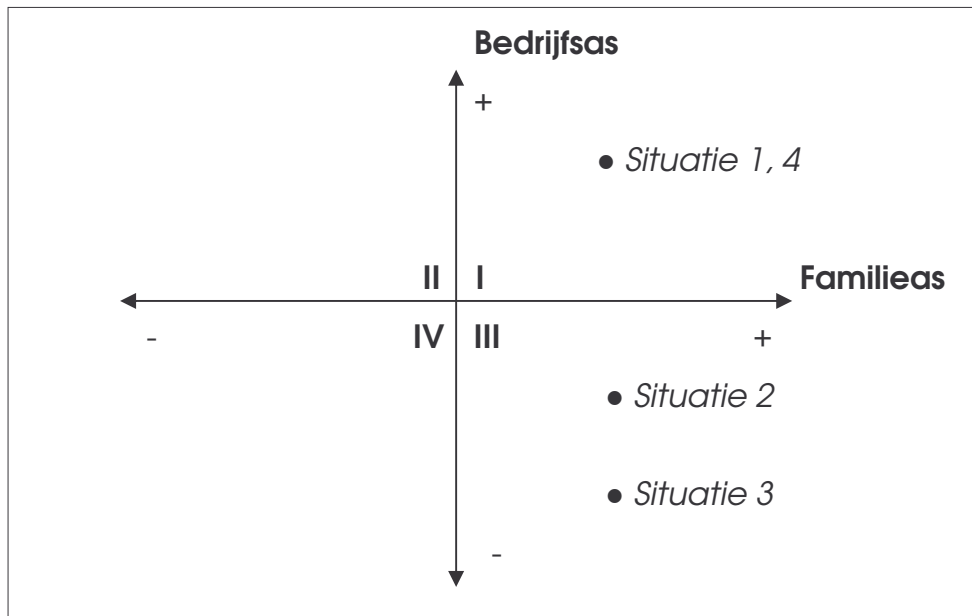
In Figuur 12 worden alle belangrijke gebeurtenissen uit praktijkgeval 4 samengevat. De bewegingen die het familiebedrijf uit praktijkgeval 4 maakt op het succes-assenstelsel zijn te zien in Figuur 13.

Figuur 12: Stroomschema voor praktijkgeval 4





Figuur 13: Verloop in het succes-assenstelsel voor praktijkgeval 4



2.4.5.2 Voorkomen van breuken in praktijkgeval 4

Het familiebedrijf won in de tweede generatie (eerste helft negentiende eeuw) een cliënt die gedurende meerdere generaties trouw bleef aan het bedrijf. In de vierde 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 grafische bedrijven. 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.

Voor de familiale leider uit de vijfde generatie zijn goed communicerende familieleden een voorwaarde voor een succesvolle familie: *'Vroeger praatten we over het bedrijf aan tafel en voerden we intelligente gesprekken om zo de geest van de kinderen te vormen en te verruimen'*.

Volgens de familiale leider van de vijfde generatie kan de opleiding 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. Je moet weten hoe er bijvoorbeeld gedrukt wordt in de andere landen van Europa, in China, ...'*

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 5 vatten we samen hoe breuken voorkomen werden in praktijkgeval 4.

Tabel 5: Voorkomen van breuken in praktijkgeval 4

Voorkomen van de breuk	Oorzaak breuk	Breuk in:
<ul style="list-style-type: none"> - Strategische keuze van de bedrijfslocatie - Uitgebreid productaanbod - Diversificatie cliëntenbestand 	<ul style="list-style-type: none"> - Economische crisissen - Negatieve gevolgen van Wereldoorlogen - Onafhankelijkheid van Kongo 	Het bedrijf
<ul style="list-style-type: none"> - Veel kleine cliënten zoeken - Nieuwe technologieën toepassen - Hooggekwalificeerd personeel 	Te grote afhankelijkheid van één cliënt	Het bedrijf
Zorgen voor een goede communicatie. Alles steeds uitpraten	Slechte communicatie tussen samenwerkende familieleden	De familie
Belang hechten aan de opleiding van de leidinggevenden	Niet-gekwalificeerde bedrijfsleiders	Het bedrijf
Overdrager speelt belangrijke rol: Zeggen dat opvolger nu verantwoordelijk is	Opvolger heeft nog niet het vertrouwen van het personeel	Het bedrijf

4.2.6 **Praktijkgeval 5**

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

Het bedrijf uit praktijkgeval 5 werd opgericht door drie broers. Zij kregen daarvoor de nodige financiële ondersteuning van hun vader. In de jaren '80 was ook de tweede generatie werkzaam in het familiebedrijf. De dagelijkse leiding was toen nog in de handen van de eerste

generatie. De huidige familiale leider, familielid van de tweede generatie, had het toen moeilijk met de visie van de eerste generatie. Volgens hem was competentie de basisvoorwaarde voor het al dan niet tewerkstellen van familieleden in het bedrijf. De stichters zagen dat anders. Het gevolg daarvan was dat ook minder competente familieleden een plaats kregen in het bedrijf. De samenwerking tussen de familieleden verliep dan ook bijzonder moeilijk.

Om tegemoet te komen aan dat probleem, werd uiteindelijk beslist om de leiding over te dragen aan één familielid van de tweede generatie. Bij de start van zijn leiderschap voerde hij zijn visie consequent uit en ontsloeg hij alle niet-competente familieleden. De samenwerking tussen de (competente) familieleden verbeterde zienderogen.

Hoewel de dagelijkse leiding door één familielid werd waargenomen, was de eigendom verspreid over meerdere leden van de tweede generatie. Na verloop van tijd kon de groei van het bedrijf die van de familie niet meer bijhouden. Het gevolg daarvan was dat het bedrijf niet voldoende inkomsten kon genereren voor de familie. Daarnaast was er opnieuw een verschillende visie tussen de familieleden. De kampen bestonden nu uit de actieve en de passieve aandeelhouders. De actieven wilden het bedrijf groot maken. Dat impliceerde dat de winst niet uitgekeerd werd, maar in het bedrijf bleef om verder te kunnen investeren. De passieve aandeelhouders daarentegen wilden zoveel mogelijk geld uit het bedrijf halen. Het spreekt voor zich dat beide kampen lijnrecht tegenover elkaar stonden en dat hun visie niet verzoend kon worden.

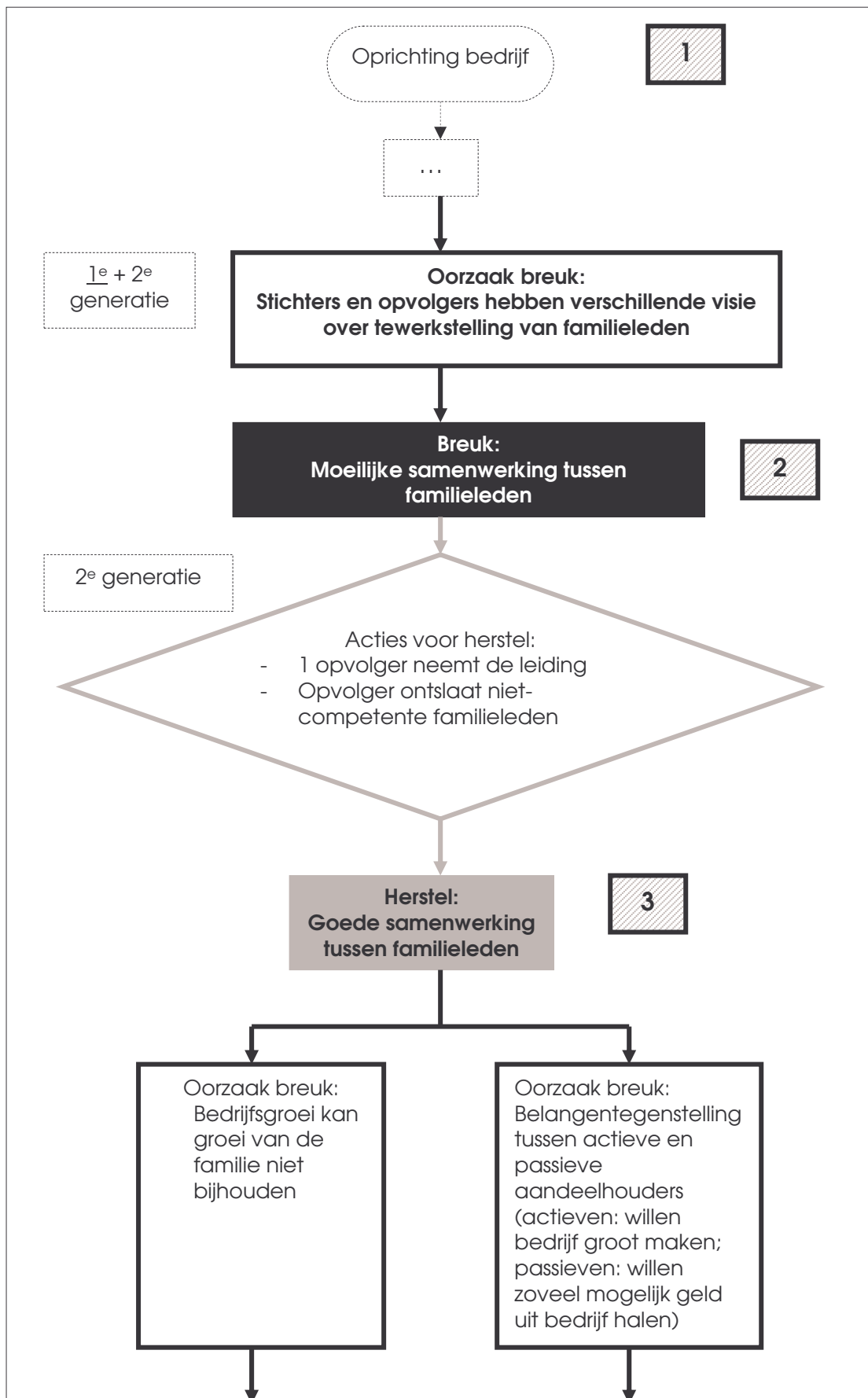
De verkoop van het bedrijf aan externen bracht soelaas. De aandeelhouders werden uitbetaald en beschikten over voldoende

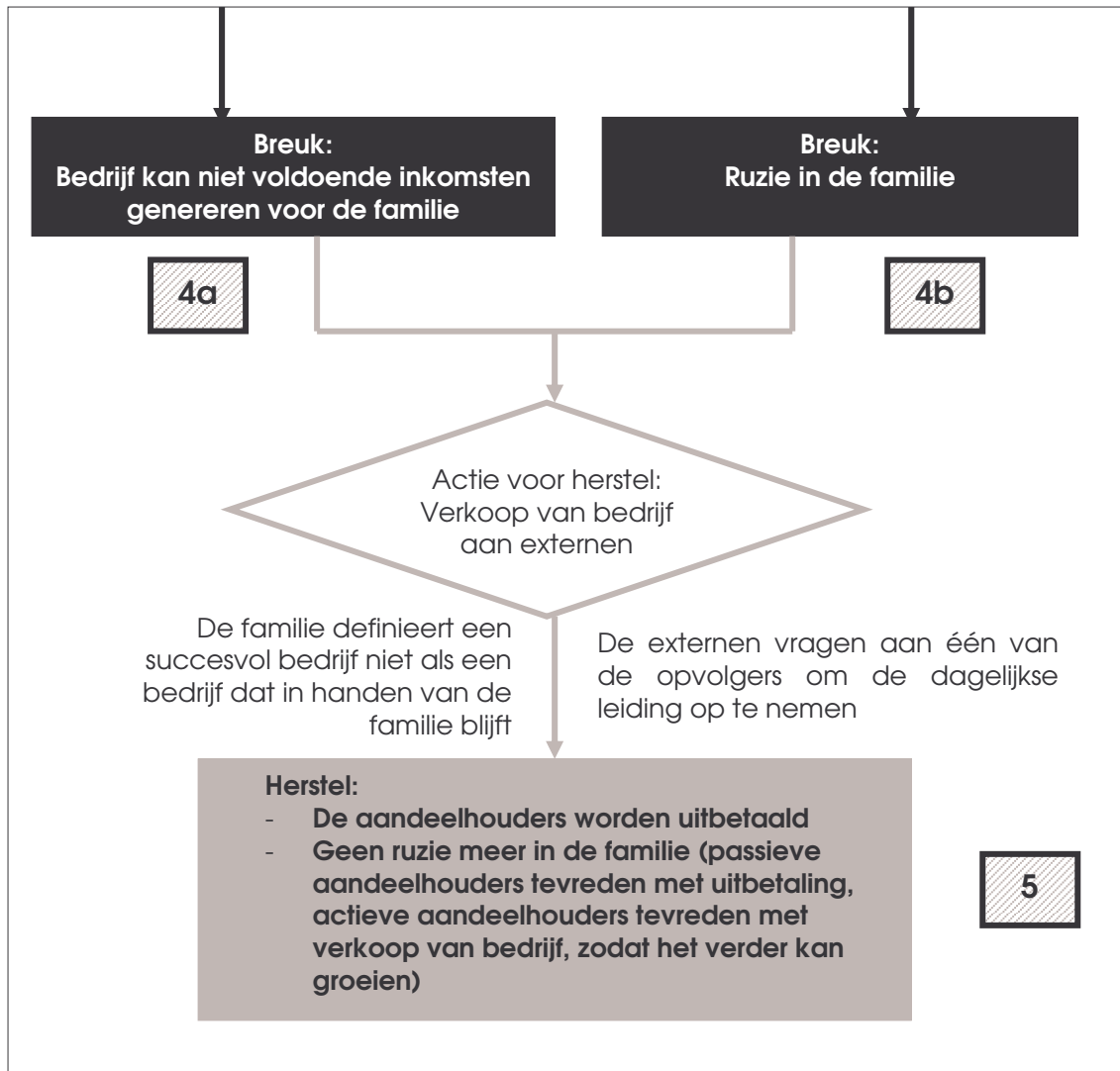
middelen. De actieven waren tevreden, omdat het bedrijf verder kon groeien.

Door de verkoop was de eigendom van het bedrijf niet meer in handen van de familie. De familieleden zagen dat niet als een mislukking, omdat zij een succesvol bedrijf definiëren als een bedrijf dat groeit. Het al dan niet in familiehanden blijven van het bedrijf is ondergeschikt aan de groei van het bedrijf. De kopers van het bedrijf vroegen aan één van de opvolgers om de dagelijkse leiding op te nemen. Zo bleef de familie wel nog aanwezig in het management.

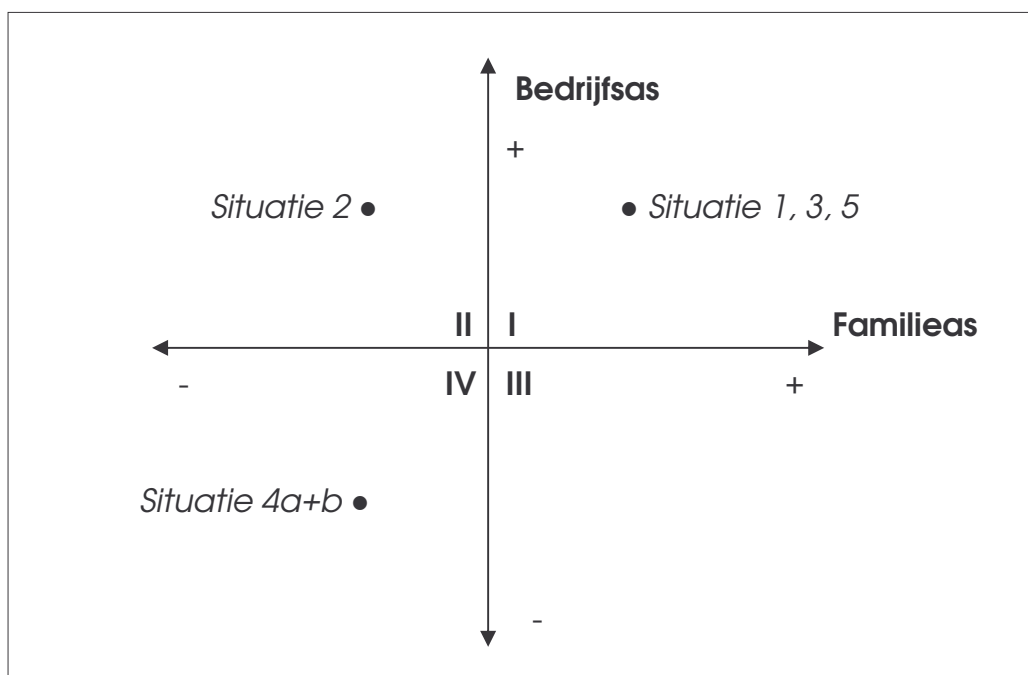
De gebeurtenissen uit praktijkgeval 5 worden in Figuur 14 weergegeven. In Figuur 15 wordt getoond hoe het familiebedrijf zich verplaatste in het succes-assenstelsel.

Figuur 14: Stroomschema voor praktijkgeval 5





Figuur 15: Verloop in het succes-assenstelsel voor praktijkgeval 5



4.2.7 *Praktijkgeval 6*

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

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

Veel drukkerijen vinden hun oorsprong in de negentiende eeuw. Dat is ook zo voor de drukkerij uit praktijkgeval 6, momenteel in de vijfde generatie. Het bedrijf werd steeds overgedragen aan één familielid van de volgende generatie, dat grondig voorbereid werd op zijn/haar leidinggevende functie. In navolging van die traditie bereidde het leidinggevende familielid uit de vierde generatie zijn dochter voor op het opnemen van de dagelijkse leiding. Bij haar intrede in het bedrijf verliep haar samenwerking met het personeel niet zo vlot. Enerzijds had de dochter het heel moeilijk om met mensen te moeten werken die zij niet zelf geselecteerd had. 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 was voor haar niet vanzelfsprekend om met die interne weerstand om te gaan. Anderzijds was het personeel gewoon aan de dirigistische managementstijl van de vader. Zijn dochter dacht aanvankelijk dat alles via overleg mogelijk was. Ze merkte echter al gauw dat sommige mensen autoriteit nodig hadden om goed te presteren. Daarin was ze dan ook heel teleurgesteld. Voor haar was 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 namen de werknemers haar niet serieus wanneer ze zich autoritair opstelde, want het personeel wist dat zij zo niet was. Toen ze startte, had ze namelijk duidelijk haar

managementstijl gecommuniceerd: voor overleg en tegen autoriteit. Haar vader speelde een belangrijke rol om haar toch de nodige autoriteit te geven. Daarnaast gaf 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 kon ze makkelijker met de medewerkers om.

De verschillende leiderschapsstijlen van vader en dochter bemoeilijkten niet alleen de samenwerking van de dochter met het personeel, maar ook de samenwerking met haar vader. De vader had vijftien jaar alleen gewerkt en had zijn eigen gewoontes. Hij zei: '*Doe dit*' en volgens hem was dat de juiste manier, gezien het zo vijftien jaar goed gegaan was. De dochter verkoos overleg. Zij had tijdens haar studies geleerd dat communicatie heel belangrijk is. De dialoog, het geven van verantwoordelijkheden aan mensen, stond centraal. Na een tijd waren vader en dochter op elkaar afgestemd. Ze gaven elkaar werkruimte en aanvaardden elkaars verschillen.

Tijdens de periode dat vader en dochter samen aan de leiding stonden, moesten ze verschillende tegenslagen verwerken. Zo gingen de mensen van de verkooptploeg allemaal samen op pensioen. Het was moeilijk om op korte termijn vervangers te vinden. Die breuk had een grotere impact op de cliënten: diegenen die met nieuwe verkopers moesten werken, haakten af. Dat resulteerde in een kleiner cliëntenbestand en een kleinere omzet.

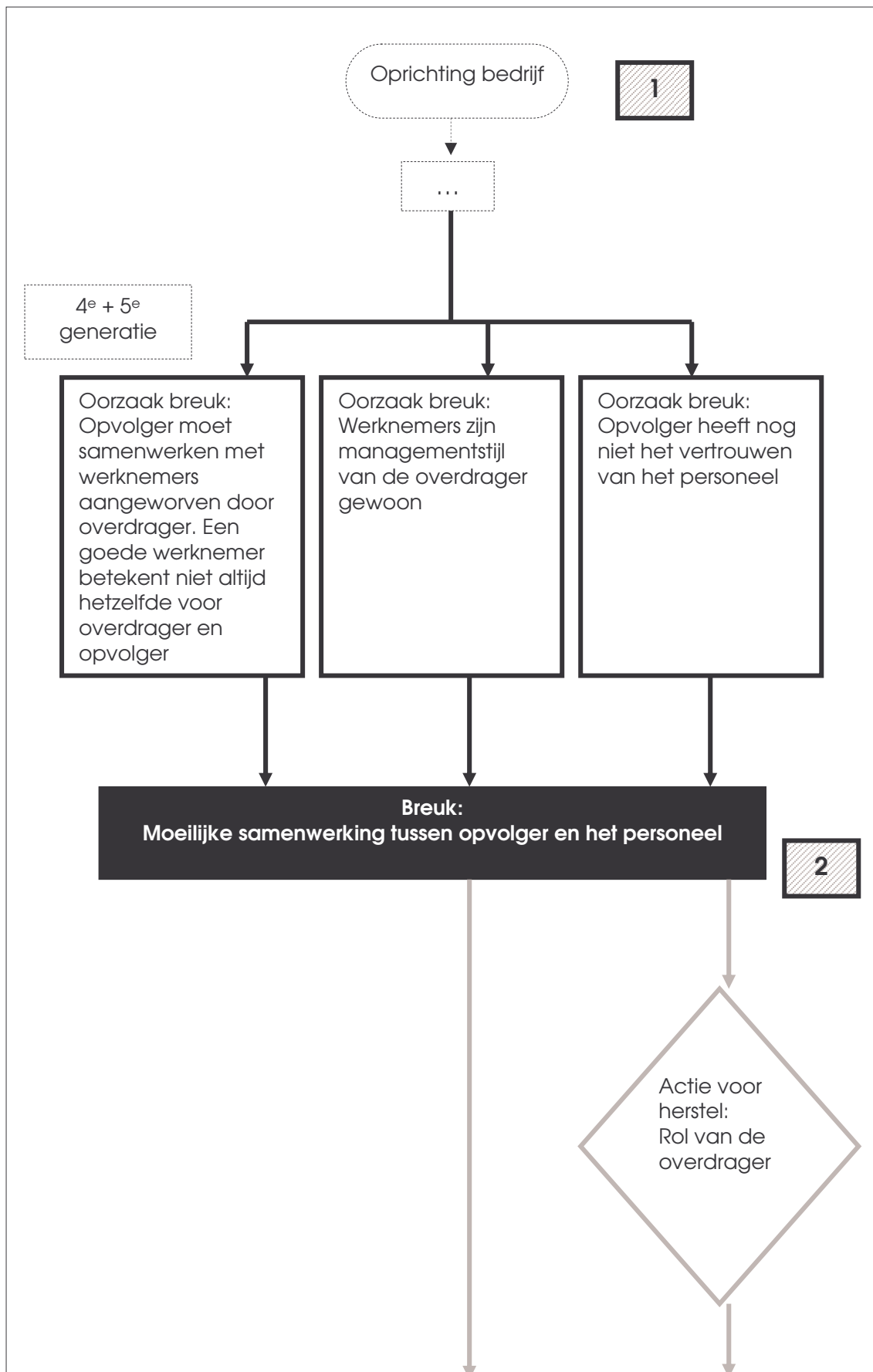
Een veel zwaardere tegenslag waren de gevolgen van fraude gepleegd door een werknemer. Zijn frauduleuze praktijken leidden tot slechte resultaten: de reputatie van het bedrijf liep ernstige schade op, het cliëntenbestand slonk aanzienlijk en de cijfers waren zeer slecht. Vader en dochter bekampten aanvankelijk samen het probleem en

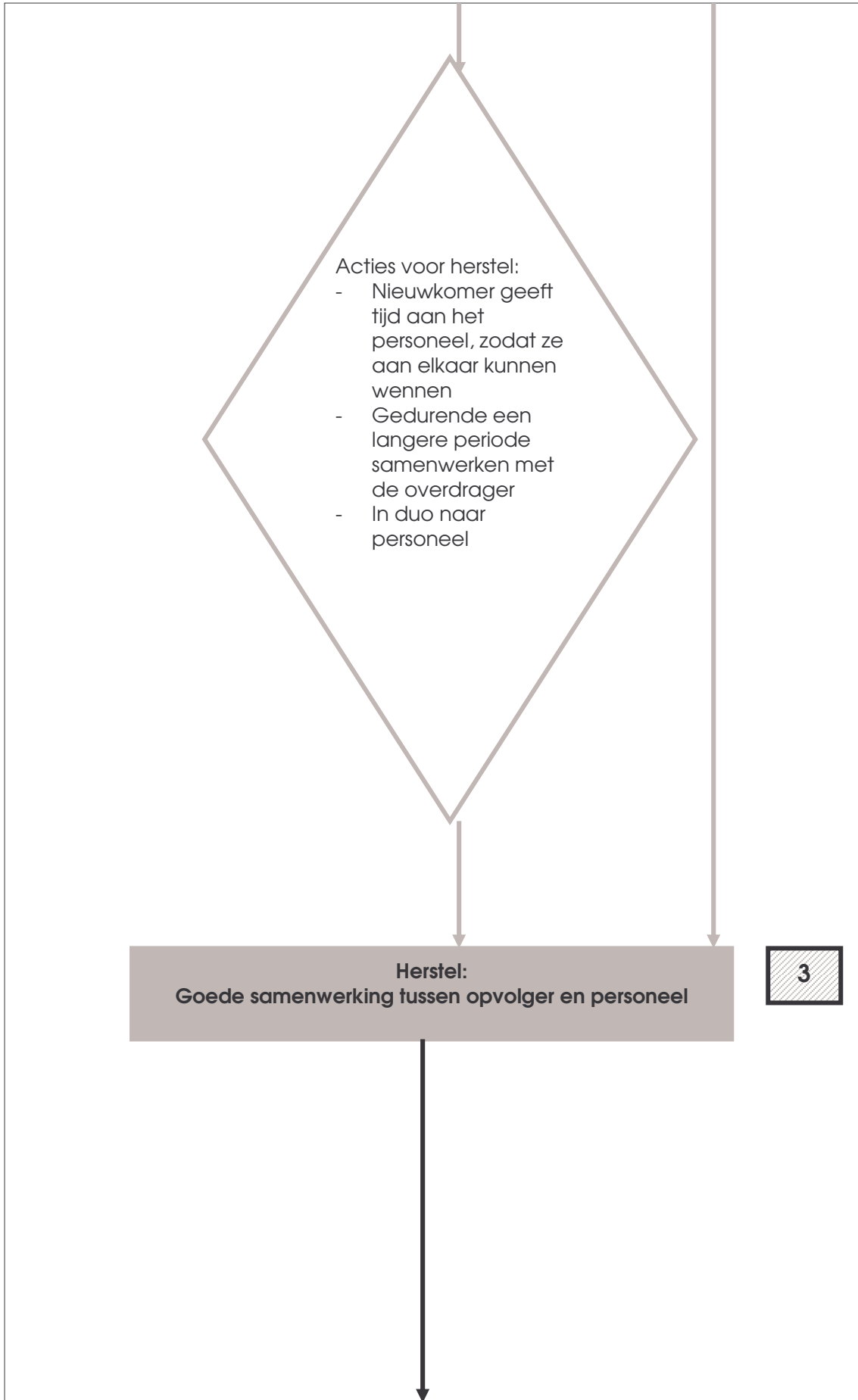
werkten aan een oplossing. Hun relatie versterkte erdoor. De tegenslag eiste echter een zware tol van de vader. Hij werd ziek en moest een stap opzij zetten. Zijn dochter stond er alleen voor.

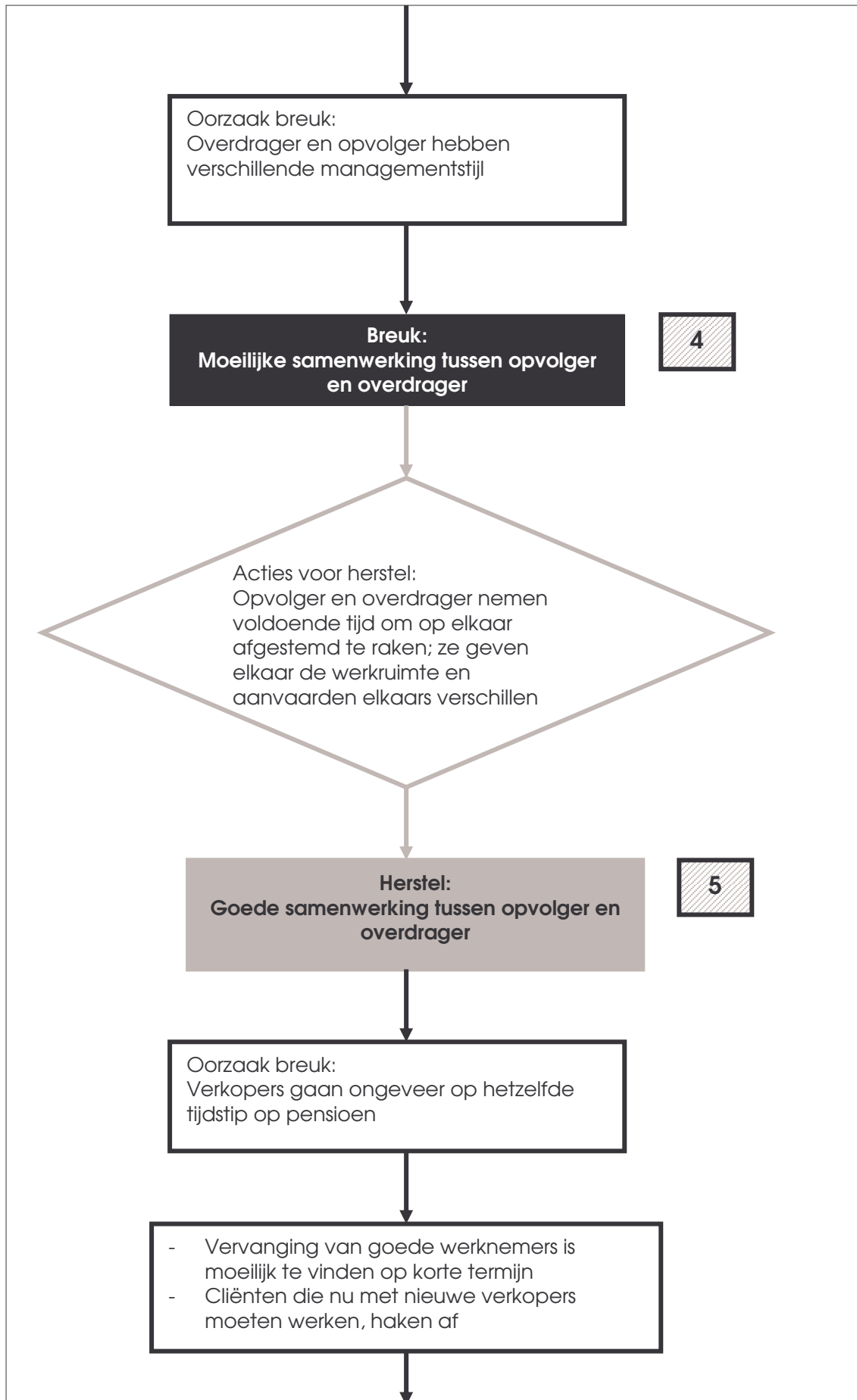
Net als haar vader stelde de leidinggevende dochter soms te veel vertrouwen in mensen. Dat veroorzaakte een nieuwe breuk. Zo maakte een werknemer misbruik van haar vertrouwen door tijdens de diensturen werk voor eigen rekening uit te voeren en bedrijfsmiddelen te stelen. De diefstal van middelen en van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

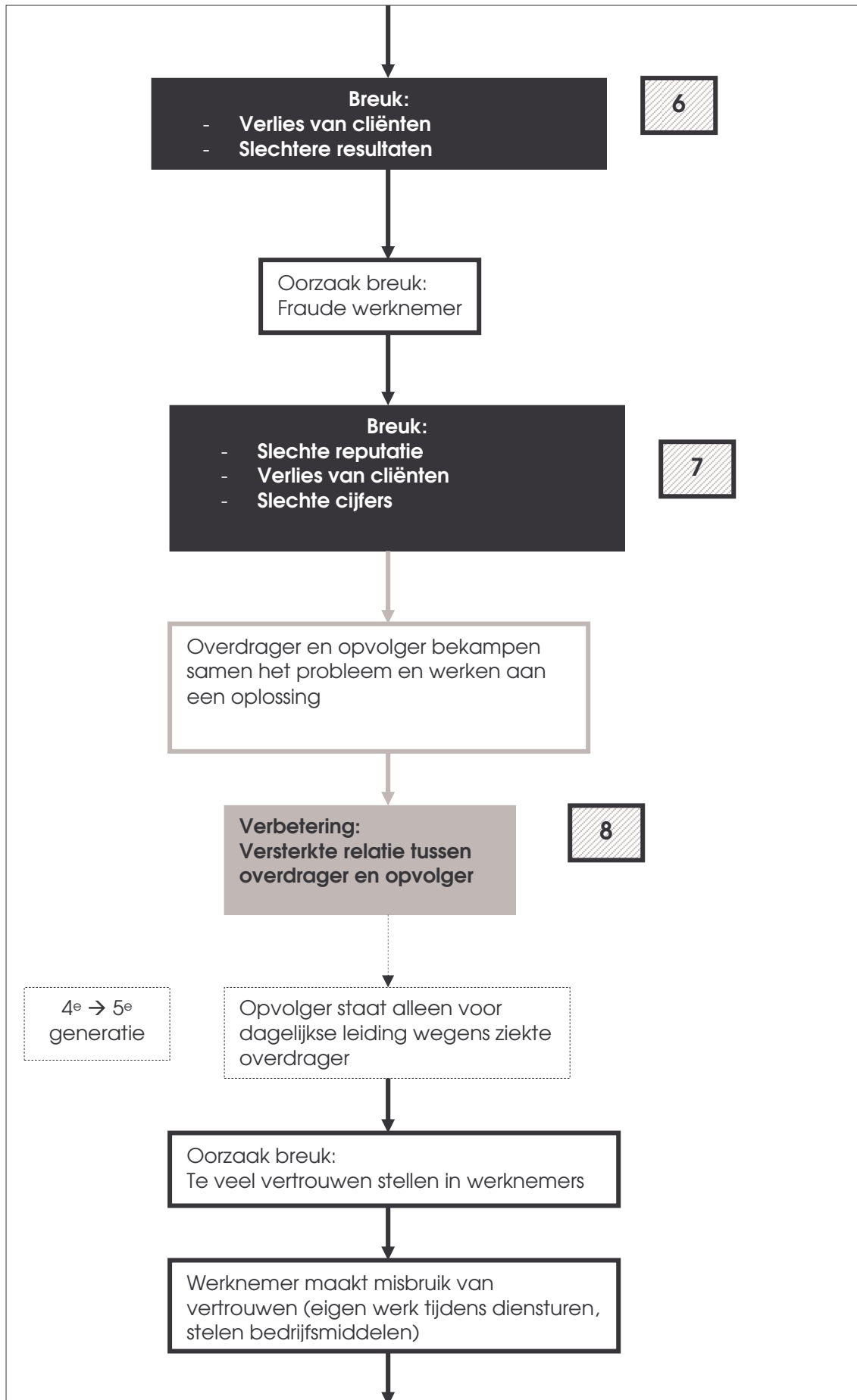
De gebeurtenissen uit praktijkgeval 6 worden weergegeven in Figuur 16. In Figuur 17 wordt aangeduid hoe het familiebedrijf uit praktijkgeval 6 zich verschoof in het succes-assenstelsel.

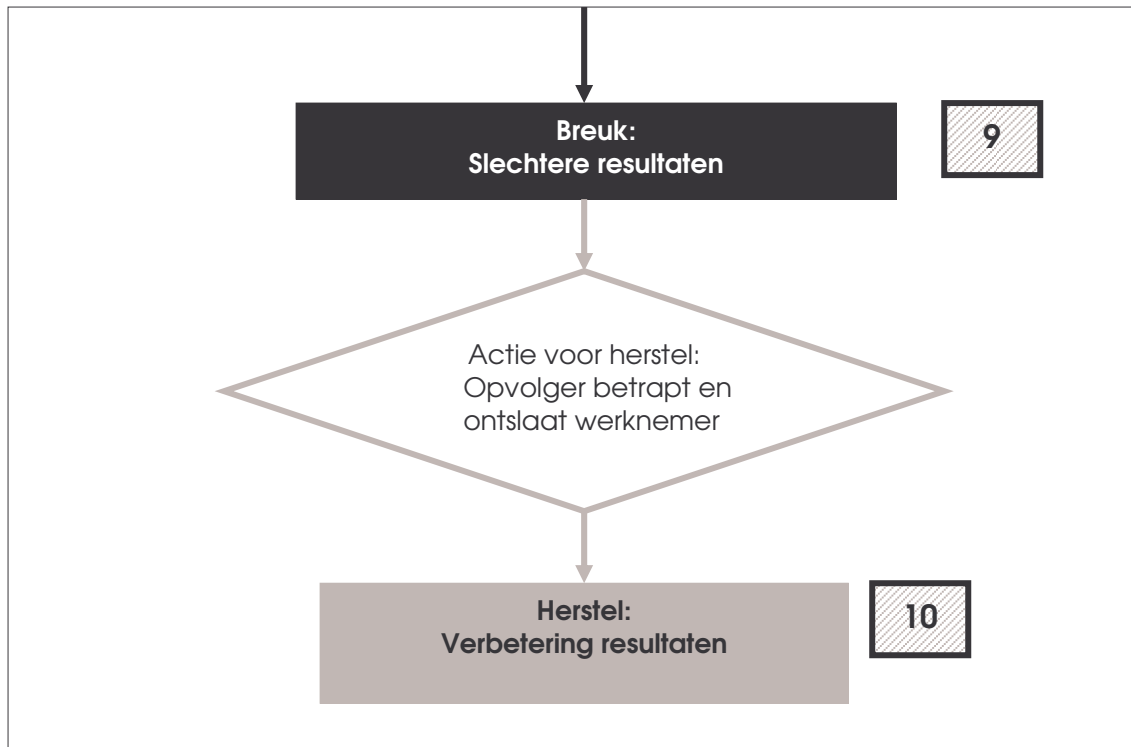
Figuur 16: Stroomschema voor praktijkgeval 6



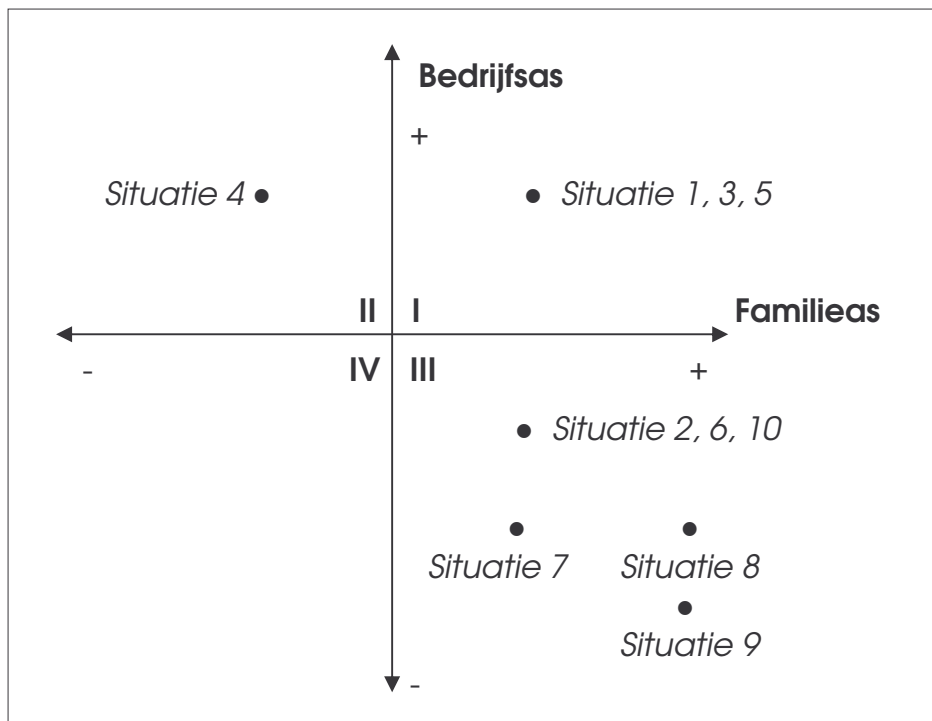








Figuur 17: Verloop in het succes-assenstelsel voor praktijkgeval 6



4.2.7.2 Voorkomen van breuken in praktijkgeval 6

De grondige voorbereiding van de overdracht in praktijkgeval 6 kon niet verhinderen dat er zich breuken voordeden. De eerste breuk deed zich voor wanneer het familielid van de vijfde generatie in het bedrijf kwam. Haar samenwerking met het personeel verliep eerst zeer moeizaam. Eén van de oorzaken van die moeilijke samenwerking was dat de opvolger het vertrouwen nog niet had 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 zet 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'.

In praktijkgeval 6 werden veel breuken voorkomen door de eigendom en de dagelijkse leiding van het bedrijf aan één persoon te geven. Dat betekent dat er geen passieve aandeelhouders toegelaten werden. 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 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 6 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 6 bevat de verschillende manieren waarop breuken in praktijkgeval 6 voorkomen werden.

Tabel 6: Voorkomen van breuken in praktijkgeval 6

Voorkomen van de breuk	Oorzaak breuk	Breuk in:
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 	<ul style="list-style-type: none"> - Werknemers zijn managementstijl van de overdrager gewoon - Opvolger heeft nog niet het vertrouwen van het personeel 	Het bedrijf
<ul style="list-style-type: none"> - Overgang van de dagelijkse leiding en de eigendom naar een beperkt aantal familieleden - Geen passieve aandeelhouders toelaten 	Bedrijfsgroei kan de groei van de familie niet bijhouden	De familie en het bedrijf
De familie dwingt de volgende generatie niet om in het familiebedrijf te komen	Volgende generatie komt zonder interesse of met tegenzin in het bedrijf	De familie en het bedrijf
Thuis niet over het werk praten met collega-familieleden	De werkdruk verstoort de familieharmonie	De familie

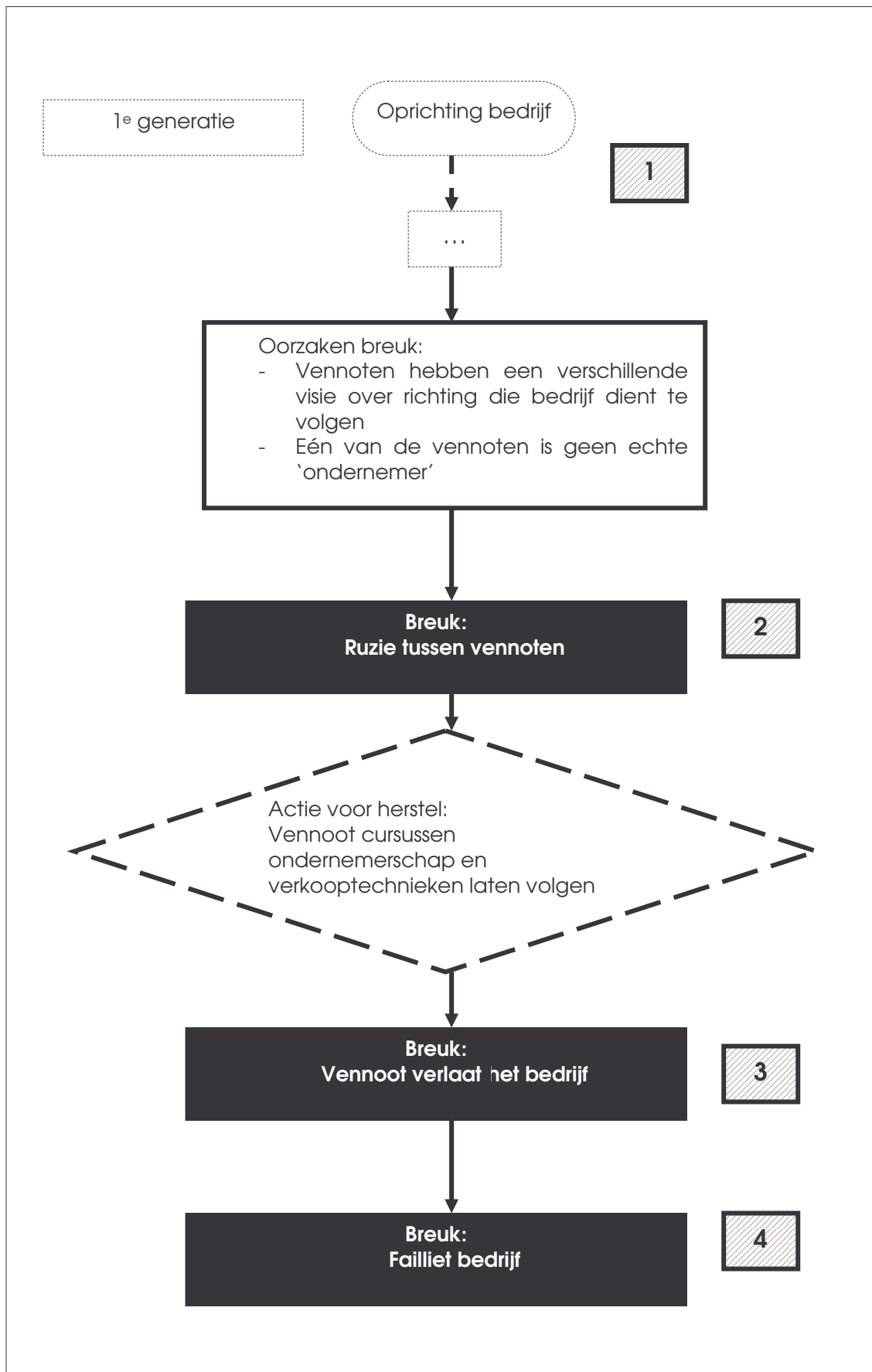
2.4.8 *Praktijkgeval 7*

We bespreken de oorzaken, gevolgen en het eventuele herstel van breuken in praktijkgeval 7.

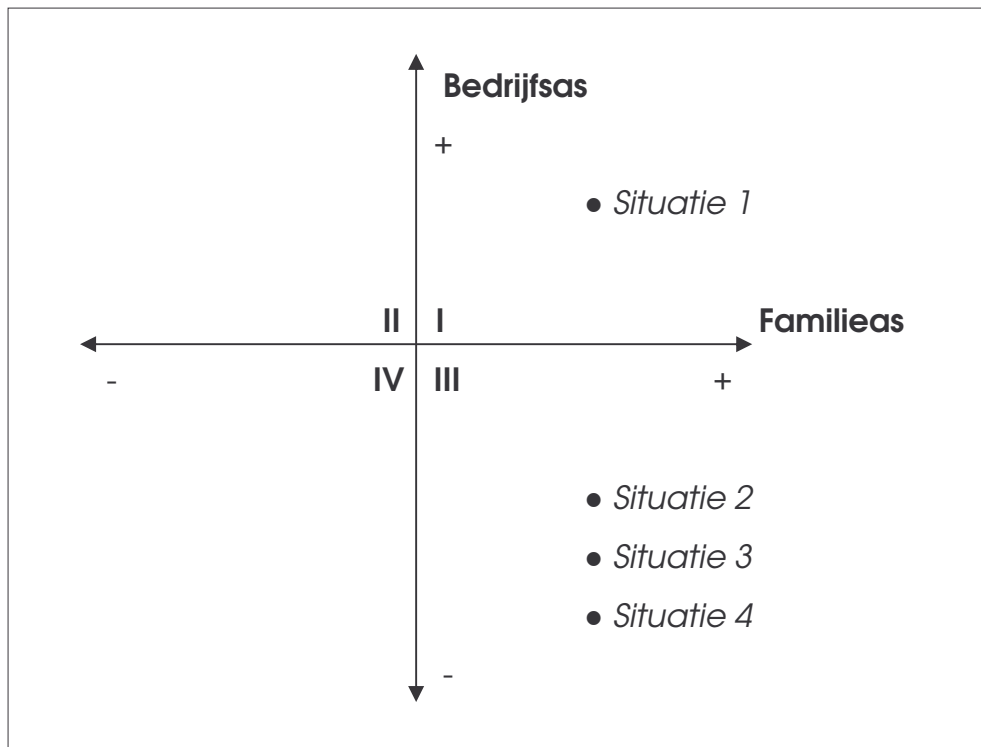
De drukkerij uit praktijkgeval 7 werd opgericht door twee vennoten. Naarmate het bedrijf groter werd, groeiden de partners langzaam uit elkaar. Ze hadden een verschillende visie over de richting die het bedrijf moest volgen. Daarenboven was één van hen geen echte 'ondernemer'. Het ontbrak hem vaak aan doorzettingsvermogen dat een echte ondernemer kenmerkt. Hij was ook niet bereid om zware offers te brengen voor het bedrijf. De verschillen tussen de vennoten leidden tot een ruzie. Pogingen om het conflict op te lossen, zoals een cursus ondernemerschap en verkooptechnieken voor de minder ondernemende vennoot, leidden tot niets. De minst ondernemende vennoot verliet het bedrijf. De achterblijver vond helaas geen nieuwe partner die de bijbehorende financiële verplichtingen en verantwoordelijkheden wilde opnemen. Dat leidde tot het faillissement van het bedrijf.

In Figuur 18 worden de gebeurtenissen uit praktijkgeval 7 voorgesteld. Figuur 19 toont de verschuivingen van het familiebedrijf uit praktijkgeval 7 in het succes-assenstelsel.

Figuur 18: Stroomschema voor praktijkgeval 7



Figuur 19: Verloop in het succes-assenstelsel voor praktijkgeval 7



2.4.9 **Praktijkgeval 8**

Eerst worden de oorzaken, gevolgen en het eventuele herstel van breuken in praktijkgeval 8 besproken. Nadien komt aan bod hoe breuken in praktijkgeval 8 voorkomen werden.

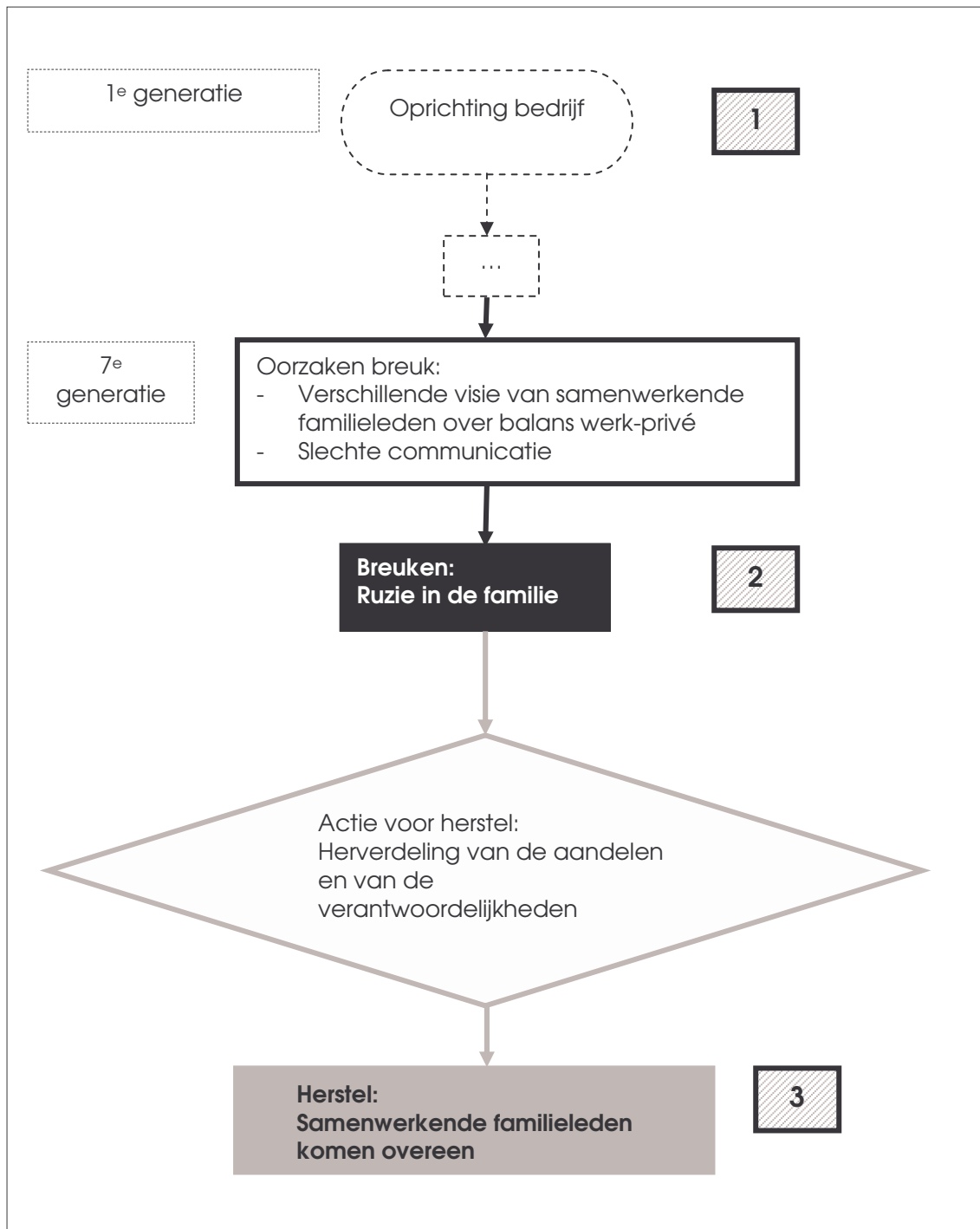
2.4.9.1 Oorzaken, gevolgen en eventueel herstel van breuken in praktijkgeval 8

De drukkerij uit praktijkgeval 8 werd opgericht in de negentiende eeuw en bevindt zich nu in de zevende generatie. De huidige bedrijfsleiding bestaat uit twee broers. Na een samenwerking van tien jaar met hun zus kwam er een kink in de kabel. De zus wilde meer tijd met het gezin doorbrengen. De visies over de balans tussen privé en werk verschilden

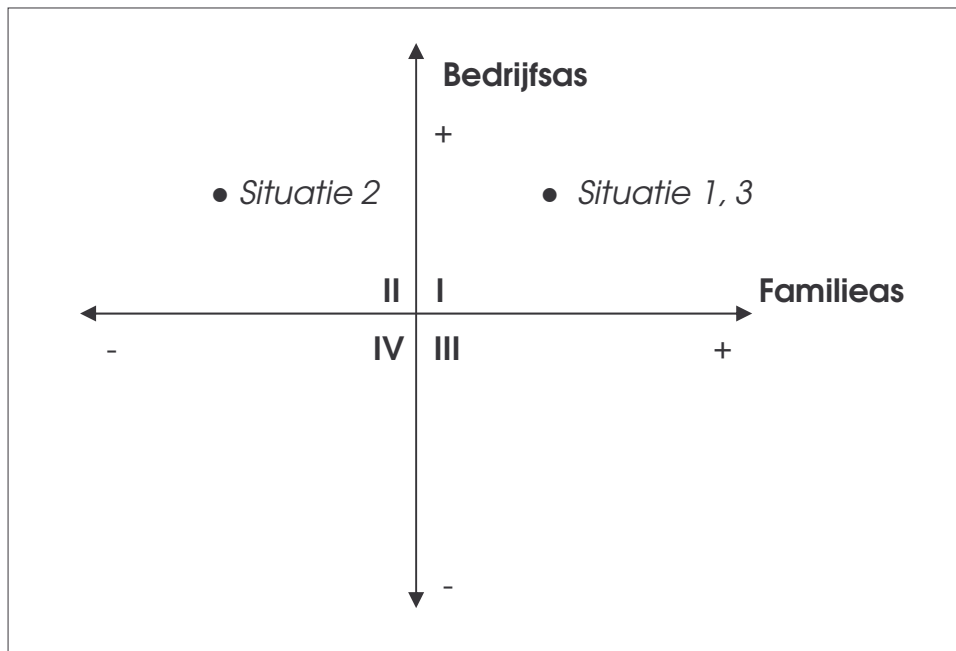
sterk en leidden tot een conflict tussen de samenwerkende broers en hun zus. Daarenboven liet de onderlinge communicatie te wensen over. In plaats van overlegmomenten in te lassen, slingerden ze elkaar verwijten naar het hoofd. De ruzie sleepte een aantal jaren aan. Uiteindelijk werd de knoop doorgehakt: de broers en de zus kozen voor een herverdeling van de aandelen en van de verantwoordelijkheden. De aandelen van de persoon die minder tijd in het bedrijf wilde doorbrengen, werden verkocht aan de andere partijen. Die oplossing zorgde dat de spanning tussen de broers en zussen verdween. De overblijvende eigenaars nemen nu de volledige eindverantwoordelijkheid voor het bedrijf op zich.

We tonen de gebeurtenissen uit praktijkgeval 8 in Figuur 20. De verschuivingen in het succes-assenstelsel zijn te zien in Figuur 21.

Figuur 20: Stroomschema voor praktijkgeval 8



Figuur 21: Verloop in het succes-assenstelsel voor praktijkgeval 8



2.4.9.2 Voorkomen van breuken in praktijkgeval 8

Om te voorkomen dat de leidinggevende familieleden verkeerde strategische beslissingen nemen, worden dergelijke beslissingen nooit alleen genomen. Daarenboven wordt, indien nodig, extern advies ingewonnen en worden de kosten en de baten van de beslissing in kaart gebracht.

Eén van de leidinggevendenden zegt dat het voor een bedrijf belangrijk is om te investeren. Ook de financiële toestand is een succesfactor: *'De financiële situatie van een grafisch bedrijf is heel belangrijk, omdat je in de grafische sector zeer zware investeringen moet doen. Je moet ook steeds blijven investeren. Wij hadden eind 2003 bijna 40 % van onze omzet geïnvesteerd. Dat is zeer veel'*.

In Tabel 7 vatten we samen hoe breuken in praktijkgeval 8 voorkomen werden.

Tabel 7: Voorkomen van breuken in praktijkgeval 8

Voorkomen van de breuk	Oorzaak breuk	Breuk in:
<ul style="list-style-type: none"> - Elke strategische beslissing door meerdere personen laten nemen - Extern advies vragen - Kosten en baten van de beslissing afwegen 	Verkeerde strategische beslissingen	Het bedrijf
<ul style="list-style-type: none"> - Blijven investeren - Financiële bedrijfsstructuur bewaken 	Niet investeren	Het bedrijf

2.4.10 Praktijkgeval 9

Eerst worden de oorzaken, gevolgen en het eventuele herstel van breuken in praktijkgeval 9 overlopen. Vervolgens komt aan bod hoe breuken voorkomen werden in praktijkgeval 9.

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

De stichter uit praktijkgeval 9 richtte zelf een drukkerij op nadat hij het vak elders geleerd had. Het bedrijf startte heel klein en breidde beetje bij beetje uit. Niemand van de kinderen van de stichter wilde aanvankelijk het bedrijf overnemen. Ze volgden allemaal studies die niet bij het grafische aanleunden. Eén van de kinderen besliste na zijn studies om toch bij zijn vader te gaan werken. Zes jaar na de komst van zijn zoon wilde de stichter het bedrijf verkopen. Hij had er genoeg van en wilde een ander levensritme. Ook zijn vrouw, die altijd de boekhouding deed, wilde ermee stoppen. De zoon van de stichter die in het bedrijf werkte, stelde aan één van zijn broers voor om samen het

bedrijf te kopen van hun vader. De laatstgenoemde broer werkte al twee jaar in een ander bedrijf. Hij was bang om die stap te zetten. Een eigen drukkerij leiden, impliceerde heel hard werken. Daarenboven was het mogelijk dat de goede relatie met zijn broer zou verzieken door de samenwerking. Na grondig overleg stemde hij echter in met het voorstel van zijn broer.

Beide broers wilden het bedrijf in alle vrijheid kunnen leiden. Hun vader wenste van zijn kant te genieten van zijn pensioen en van zijn kapitaal. Daarom verkoos de familie het bedrijf te verkopen aan de twee broers. De andere kinderen van de stichter werden eveneens betrokken bij het verkoopproces, dat volledig transparant was. Er werd beslist om geen passieve aandeelhouders te hebben en geen schoonfamilie toe te laten in het bedrijf.

In het eerste jaar na de overdracht was de vader nog elke dag in het bedrijf, nadien steeds minder. Uiteindelijk kwam 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 kon zien, deden hem veel deugd. Hij was blij dat hij er nog kon 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 voelden ze dat ze opgevolgd werden en dat ze er niet alleen voor stonden. Tegelijk konden ze toch op eigen benen staan.

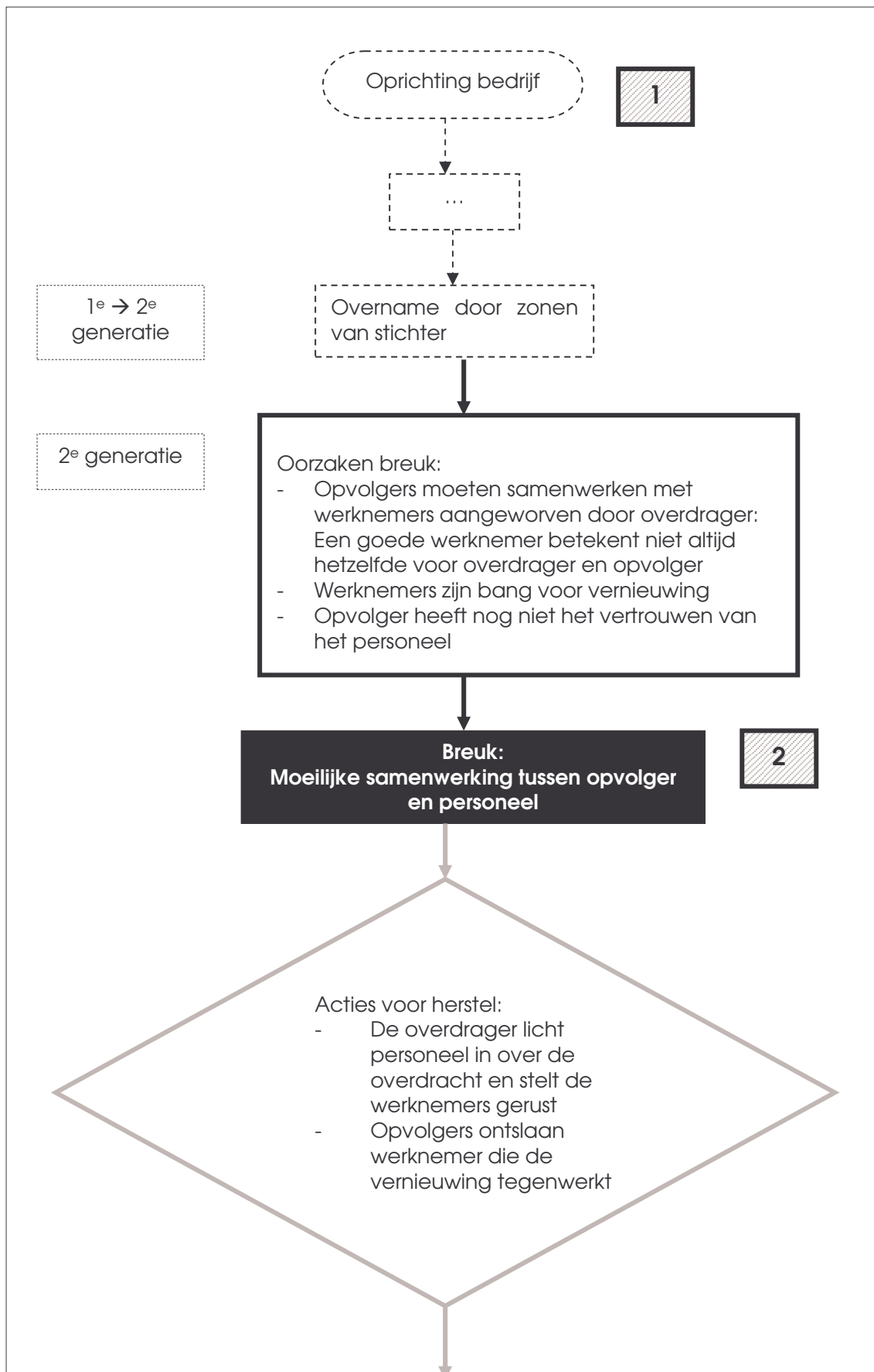
Bij de overname waren er een aantal minder winstgevende activiteiten. Daarom was er een heroriëntatie nodig. Bepaalde werknemers waren al heel lang in het bedrijf actief. Het was moeilijk om sommigen onder hen nieuwe dingen aan te leren. Eén werknemer weigerde om mee te werken aan de vernieuwing. De broers hebben

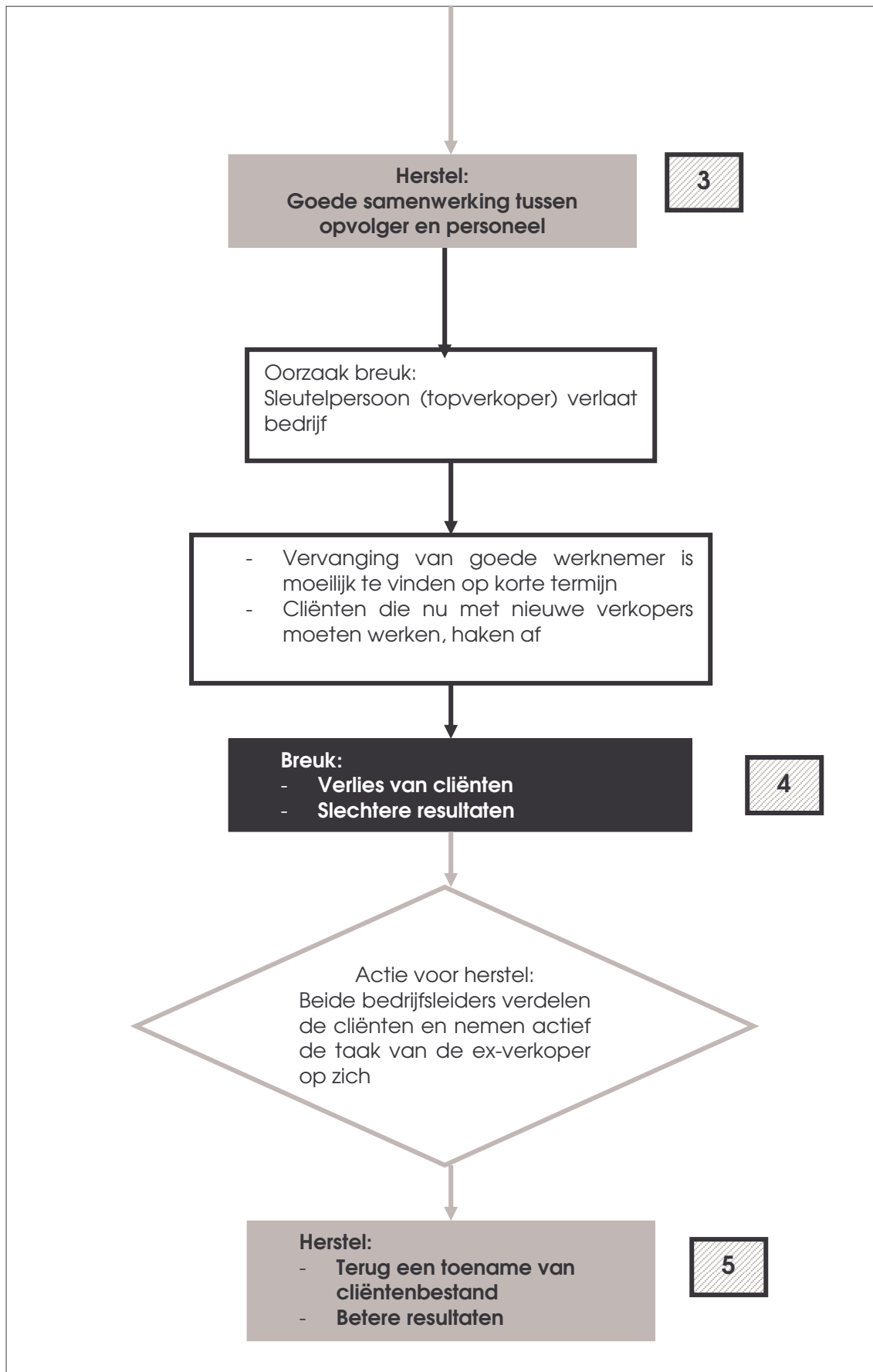
hem moeten ontslaan. De overdrager lichtte het personeel uitgebreid in over de nieuwe leiding. Hij stelde de werknemers gerust. Dat zorgde ervoor dat het personeel zijn vertrouwen stelde in de broers.

Wanneer een topverkoper het bedrijf verliet, had dat onmiddellijk een negatieve weerslag op de omzet. De cliënten die gewoon waren om met hem samen te werken, haakten af. Het was onmogelijk om de topverkoper op korte termijn te vervangen. De broers beslisten uiteindelijk om de cliënten onder elkaar te verdelen en nieuwe cliënten bij te zoeken. Dat zorgde voor een verhoging van de omzet.

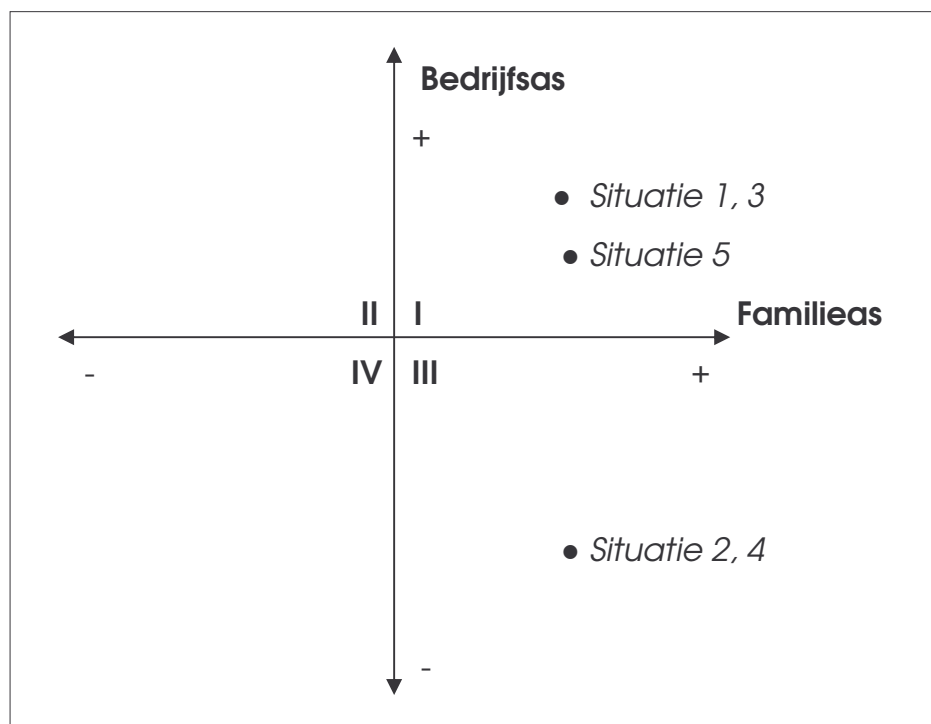
We stellen de gebeurtenissen uit praktijkgeval 9 voor in Figuur 22. De verschuivingen in het succes-assenstelsel tonen we in Figuur 23.

Figuur 22: Stroomschema voor praktijkgeval 9





Figuur 23: Verloop in het succes-assenstelsel voor praktijkgeval 9



2.4.10.2 Voorkomen van breuken in praktijkgeval 9

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 praktijkgeval 9 werd beslist om enkel actieve aandeelhouders te hebben: *'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, zoals de grafische sector, is dat een belangrijke succesfactor. In de grafische sector moet je de winst herinvesteren, anders kun je niet meer volgen'.

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 9 worden breuken voorkomen door naar een gediversifieerd cliëntenbestand te streven. Eén van de leidinggevende broers 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 9 vermeden: *'Een zo simpel mogelijke structuur is belangrijk. Op die manier kun 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 broers.

Volgens één van de leidinggevende broers is de bedrijfsgrootte een belangrijke succesfactor: 'Wij hebben een kritieke grootte: tussen de 15 en de 20 werknemers. Bedrijven met minder werknemers zullen het waarschijnlijk heel moeilijk hebben om te overleven. Immers, hoe klein je bedrijf ook is, de investeringen blijven dezelfde als voor een groot bedrijf. Je moet steeds een minimum zakencijfer halen. Kleinere bedrijven kunnen dat meestal niet. Misschien kan een eenmanszaak wel overleven. Maar dat is toch niet zo makkelijk, gezien vele mensen nu alles zelf kunnen doen (geboortekaartjes, ...). Wij willen op de huidige grootte blijven en zullen geen grote investeringen meer doen in personeel. Deze grootte kunnen we nog makkelijk beheersen. Dat kan bijvoorbeeld niet meer als er 30 of 50 personen in dienst zijn'.

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'.*

In Tabel 8 wordt opgesomd hoe breuken voorkomen werden in praktijkgeval 9.

Tabel 8: Voorkomen van breuken in praktijkgeval 9

Voorkomen van de breuk	Oorzaak breuk	Breuk in:
Rol van de overdrager	Opvolger heeft nog niet het vertrouwen van het personeel	Het bedrijf
Geen passieve aandeelhouders toelaten	Belangentegenstelling tussen actieve en passieve aandeelhouders	De familie en het bedrijf
Belang hechten aan de opleiding van de leidinggevenden	Niet-gekwalificeerde bedrijfsleiders	Het bedrijf
Simpele structuur	Te hoge kosten	Het bedrijf
Streven naar diversificatie in het cliëntenbestand	Geen gediversifieerd cliëntenbestand	Het bedrijf
Optimaliseren van de bedrijfsgrootte	Verkeerde bedrijfsgrootte	Het bedrijf
Samenwerkende familieleden moeten een onderscheid maken tussen de familiale en werkrelatie	De werkdruk verstoort de familieharmonie	De familie

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

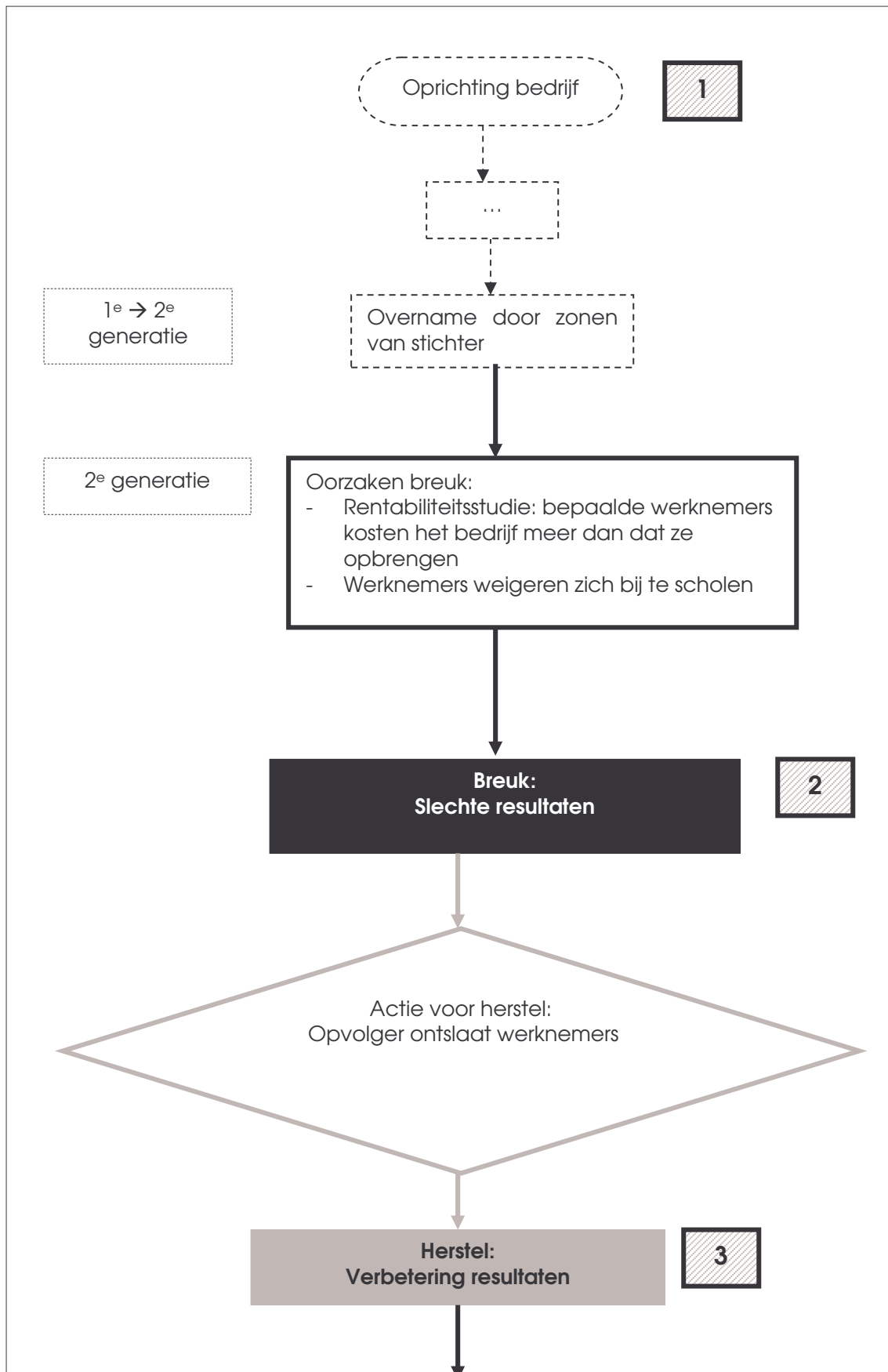
De vader van de huidige leidinggevende broers uit praktijkgeval 10 richtte in de tweede helft van de vorige eeuw een bedrijf op dat de drukvoorbereiding verzorgde. Zijn oudste zoon kwam in de jaren '80 en zijn jongste zoon in de jaren '90 in het bedrijf. Beide broers namen in twee stappen de aandelen van hun vader over. Zij kregen die aandelen niet zomaar. De broers gingen een lening aan om de overname te kunnen bekostigen. Bij de intrede van de jongste zoon waren er problemen met het personeel. Na het uitvoeren van een rentabiliteitsstudie bleek namelijk dat een aantal werknemers het bedrijf meer kostten dan dat ze opbrachten. Zij vormden een

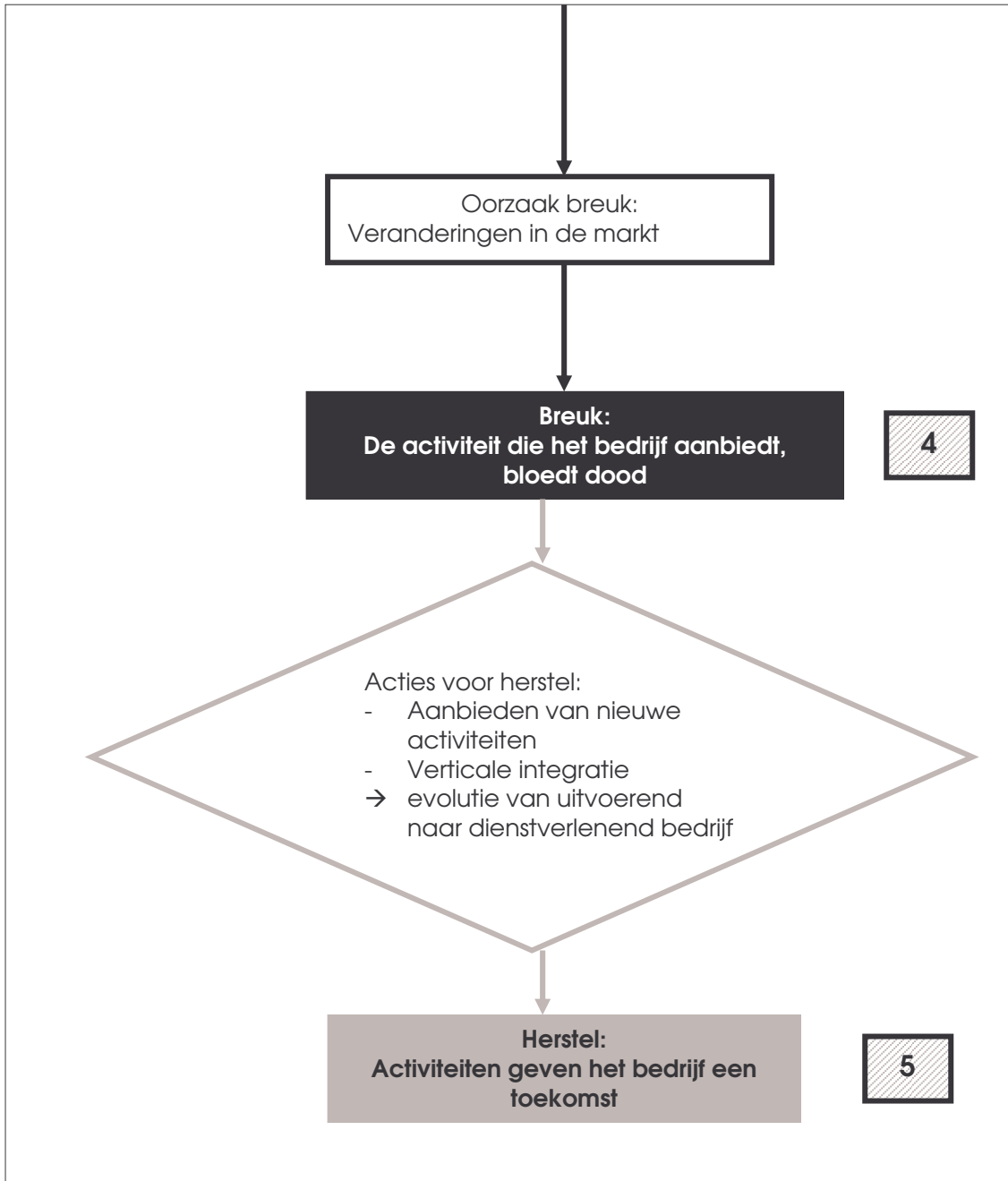
verliespost. Die werknemers waren al zeer lang actief in het bedrijf. De jongste zoon stelde hun voor om bijscholing te volgen, wat zij weigerden. Zij werden daarom ontslagen.

De activiteit van het bedrijf veranderde meerdere malen. De eerste keer was vijftien jaar na de oprichting. De oudste zoon veranderde bij zijn intrede in het bedrijf de activiteit een tweede maal. Tot dan was de activiteit steeds van uitvoerende aard. De jongste zoon verkende de markt en constateerde dat hun bedrijfsactiviteit aan het doodbloeden was. Hij ging op zoek naar nieuwe activiteiten met meer toekomst. De oude activiteiten werden vervangen. Daarnaast werd ook een verticale integratie doorgevoerd. Het familiebedrijf doet nu ook het werk dat het vroeger uitbesteedde, met veel aandacht voor het technische en de kwaliteit. Daardoor evolueerden de bedrijfsactiviteiten van uitvoerend naar dienstverlenend.

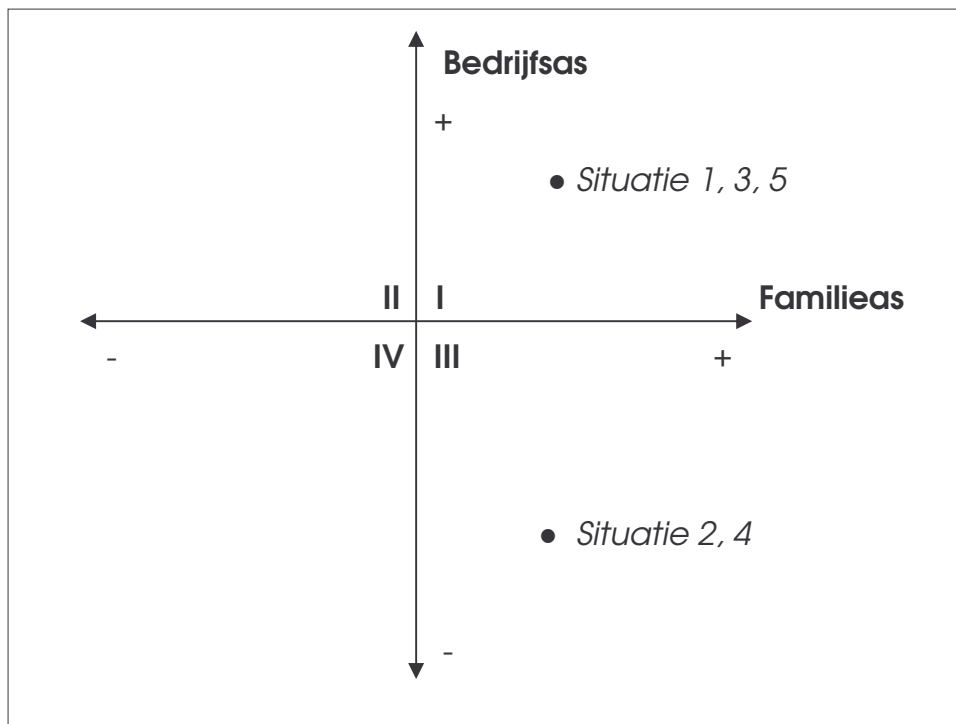
We sommen alle gebeurtenissen uit praktijkgeval 10 op in Figuur 24. De verschuivingen van het familiebedrijf uit praktijkgeval 10 in het successtelsel worden weergegeven in Figuur 25.

Figuur 24: Stroomschema voor praktijkgeval 10





Figuur 25: Verloop in het succes-assenstelsel voor praktijkgeval 10



2.4.11.2 Voorkomen van breuken in praktijkgeval 10

Het familiebedrijf in praktijkgeval 10 voorkomt dat er zich nog meer breuken voordoen door veranderingen in de markt. Het bedrijf zorgt voor een strategische positionering. Het doet dezelfde activiteiten als andere grafische bedrijven, maar op een andere manier.

Tabel 9 geeft weer op welke manier breuken voorkomen worden in praktijkgeval 10.

Tabel 9: Voorkomen van breuken in praktijkgeval 10

Voorkomen van de breuk	Oorzaak breuk	Breuk in:
Strategische positionering of nichestrategie	Veranderingen in de markt	Het bedrijf

2.4.12 Praktijkgeval 11

In praktijkgeval 11 deden zich geen breuken voor. Het grafische bedrijf uit praktijkgeval 11 werd opgericht na de Eerste Wereldoorlog. De stichter was een koster die het dorpsdrukwerk verzorgde. Hij gaf het bedrijf door aan zijn zoon, die de activiteit uitbreidde met handelsdrukwerk (briefhoofden, bestelbons, ...). De zoon van de stichter had veel kinderen. Eén van die kinderen wilde het bedrijf van zijn vader overnemen, op voorwaarde dat hij het alleen mocht leiden. De andere kinderen van de derde generatie gingen akkoord en hij kocht het bedrijf door middel van een lening. Onder zijn leiding groeide het bedrijf enorm. Hij voerde een verticale integratie door en zocht steeds naar niches. Momenteel werken zijn zonen in het bedrijf. Hij heeft wel nog steeds de dagelijkse leiding. De familieleden noemen verschillende succesfactoren.

Een eerste succesfactor is een goede communicatie tussen de familieleden. Het leidinggevende familielid van de derde generatie verduidelijkt: *'We gaan ook elk jaar samen skiën. Mijn zonen gaan dan samen met de wagen om de bagage te brengen. De rest van de familie neemt het vliegtuig. Van hun autorit maken de zoons gebruik om bij te praten. Zij zeggen dat ze daar heel veel aan hebben. Dan zeggen ze bijvoorbeeld aan elkaar wat de andere anders of beter zou kunnen doen'*.

Een tweede en voor het bedrijf tevens de belangrijkste succesfactor is de strategische positionering: *'Wij doen wat anderen niet doen of niet willen doen. Je moet je constant onderscheiden van anderen. Dat is heel belangrijk in de sector. Je kunt je niet onderscheiden via de prijs, dat gaat niet meer. Wat je wel kunt doen, is constant nieuwe technieken zoeken. We vinden een goed product met een goede*

kwaliteit-prijs-verhouding belangrijk. De verkoop is het belangrijkste punt, dus niet de beste prijs hebben. Prijskopers vertrekken te snel naar andere leveranciers. Je moet er ook steeds achter zitten. Op lange termijn ben je veel beter met een goede strategie. Als bedrijf moet je niet spelen op de goedkoopste zijn. Je moet de cliënten daarentegen een goede reden geven om bij jou te kopen. Die reden is: uniek zijn als bedrijf'.

Tabel 10 vat de manieren samen waarop praktijkgeval 11 breuken voorkomt.

Tabel 10: Voorkomen van breuken in praktijkgeval 11

Voorkomen van de breuk	Oorzaak breuk	Breuk in:
Zorgen voor een goede communicatie	Slechte communicatie tussen samenwerkende familieleden	De familie
Strategische positionering of nichestrategie	Structurele overcapaciteit	Het bedrijf

2.4.13 Praktijkgeval 12

Het familiebedrijf uit praktijkgeval 12 werd opgericht in de eerste helft van de vorige eeuw. Momenteel staan twee broers uit de derde generatie aan het hoofd van het bedrijf. Zij namen het bedrijf over van hun vader.

De vader beschrijft een belangrijke succesfactor: *'Een bedrijf moet kunnen afsterven. Niet in zijn geheel, maar wel bepaalde stukken. In het begin van de jaren negentig was mijn missie de continuïteit van het bedrijf te verzekeren. In de missie stond: "Wij zijn drukkers". Nu zullen mijn zonen dat zeker niet meer zo zeggen. De missie evolueert en verandert met de tijd. Degene die met de tijd meegaat, heeft succes. De andere mislukken. Wat in het voordeel van mijn zonen speelt, is dat*

ze de “microbe” voor het drukken niet meegekregen hebben. Ze hebben er allebei geen probleem mee om af te stappen van dat drukken en er ook afstand van te doen. Ze kunnen dus afstand doen van het verleden en een nieuwe weg opslaan. Ze kunnen zich zo aanpassen aan de tijd’. De jongste zoon zegt: ‘Ook bij mijn vader is dat het geval. Hij genoot een economische opleiding en zag het bedrijf dan ook in die context. Hij kan dus makkelijk afstand doen van dat ambachtelijke, wat bij anderen zeer moeilijk is’.

Duurzaam succes in de grafische sector betekent dus ook mee evolueren met de nieuwe technieken en afstand kunnen doen van de oude technieken. Indien de ondernemers te sterk vasthouden aan het oude, zullen ze niet overleven.

In Tabel 11 wordt samengevat hoe breuken in praktijkgeval 12 voorkomen worden.

Tabel 11: Voorkomen van breuken in praktijkgeval 12

Voorkomen van de breuk	Oorzaak breuk	Breuk in:
Mee evolueren met de tijd, de nieuwe technieken gebruiken	Te sterk vasthouden aan de bestaande technieken	Het bedrijf

2.5 Overzicht

Tabel 12 geeft weer hoe onze praktijkgevallen, per oorzaak van breuk (tweede kolom), breuken voorkomen (eerste kolom) en breuken genezen (derde kolom). De laatste kolom geeft weer welk succes in het bedrijf/in de familie daarmee gepaard gaat.

Tabel 12: Overzicht breuken in de praktijkgevallen

PREVENTIEF: Voorkomen van breuken	OORZAKEN VAN BREUKEN	CURATIEF: Herstel van breuken	SUCCESS IN HET BEDRIJF/IN DE FAMILIE
<u>Familiegebonden</u>	<u>Familiegebonden</u>		<u>Succes in de familie</u>
Geregelde communicatie tussen samenwerkende familieleden	Slechte communicatie tussen samenwerkende familieleden		<ul style="list-style-type: none"> - Goed overeenkomen - Vertrouwen geven aan elkaar
<u>Bedrijfsgebonden</u>	<u>Bedrijfsgebonden</u>	<u>Bedrijfsgebonden</u>	
Geen te grote afhankelijkheid van één of een beperkt aantal cliënten	Grote afhankelijkheid van één cliënt	<ul style="list-style-type: none"> - Uitbreiding cliëntenbestand - Kwantitatieve norm op afhankelijkheid van één cliënt 	
Overdrager: <ul style="list-style-type: none"> - Zegt uitdrukkelijk aan medewerkers dat opvolger verantwoordelijk is - Laat toe dat opvolger eigen stempel kan drukken 	Moeilijke relatie tussen opvolgers en werknemers	<ul style="list-style-type: none"> - Opvolger ontslaat werknemers die zich blijven kanten tegen verandering en vernieuwing - Overdrager licht personeel in en stelt personeel gerust 	
Anders of uniek blijven: andere activiteiten of dezelfde activiteiten op een andere manier	Activiteiten met weinig toekomst; bedrijf is niet uniek	Anders worden: nicheactiviteit, verticale integratie, nieuwe activiteit	<u>Succes in het bedrijf</u> <ul style="list-style-type: none"> - Een ware strategie hebben - Met open vizier naar de omgeving - Kritisch zijn t.a.v. zichzelf - (Beheersbare) risico's nemen

Tabel 12: Overzicht breuken in de praktijkgevallen (vervolg)

PREVENTIEF: Voorkomen van breuken	OORZAKEN VAN BREUKEN	CURATIEF: Herstel van breuken	SUCCES IN HET BEDRIJF/IN DE FAMILIE
<u>Familie- en bedrijfsgebonden</u>	<u>Familie- en bedrijfsgebonden</u>	<u>Familie- en bedrijfsgebonden</u>	<u>Succes in de familie</u>
Dagelijkse leiding + eigendom naar een beperkt aantal familieleden	Bedrijfsgroei kan familiegroei niet bijhouden	Verkoop bedrijf	Openheid t.a.v. het externe
Geen passieve aandeelhouders	Belangentegenstelling tussen actieve en passieve aandeelhouders		
Goede afbakening van werk- en privéleven	Werkdruk verstoort de familieharmonie		Balans tussen werk en familie

3. Aanbevelingen

In dit laatste hoofdstuk formuleren we zes aanbevelingen op basis van ons onderzoek. De aanbevelingen zijn vooral gericht naar de betrokkenen van familiebedrijven in de grafische sector in België. We putten uit onze studie om aan te geven hoe een bedrijf en een familie in de grafische sector duurzaam kunnen zijn.

Aanbeveling 1: Zorg voor een strategische positionering die zich vertaalt in een strategische missie en volg de uitvoering van de strategie nauwlettend op

Zeker in de grafische sector, die gekenmerkt wordt door een structurele overcapaciteit, is het belangrijk voor een bedrijf om zich strategisch te positioneren. Dat betekent dat het anders of uniek moet zijn. Het grafische bedrijf oefent dan andere activiteiten uit dan de concurrenten of oefent dezelfde activiteiten op een andere manier dan de concurrenten uit. Er zijn drie manieren om zich strategisch te positioneren. De eerste manier bestaat erin iedereen een uniek product aan te bieden (*variety-based* positionering). Bij de tweede manier richt het grafische bedrijf zich op de noden van één specifiek cliëntensegment (*needs-based* positionering). De derde manier houdt in dat het grafische bedrijf enkel die cliëntengroep bedient die op een andere manier bereikt kan worden (*access-based* positionering). De strategische positionering van een bedrijf vertaalt zich in de strategische missie. Dat is een slagzin waaruit blijkt dat het bedrijf anders of uniek is.

Om zich strategisch te positioneren, moet een bedrijf met open vizier naar de omgeving kijken. Om uniek te kunnen zijn, moet het immers weten wat zijn concurrenten doen, wat de trends zijn in de markt, wat

de noden van de klanten zijn, ... Daarnaast dient het bedrijf ook kritisch te zijn ten aanzien van zichzelf. Het moet durven nagaan of het de juiste koers bevaart. Om uniek te kunnen zijn, moeten soms bestaande activiteiten overboord gegooid worden.

Na de formulering van de ware strategische missie komt het erop aan die te verwezenlijken door:

- ze intern en extern te communiceren;
- de uitvoering ervan te meten (aan de hand van een beperkt aantal maatstaven waaruit de missie blijkt);
- coherent te zijn (acties in verband met personeel, product, plaats, promotie, prijs in overeenstemming met de missie);
- consistent te zijn (de leden van het leidinggevende team verkondigen hetzelfde en blijven pal voor de missie staan);
- gedisciplineerd te zijn (de unieke koers niet om de haverklap wijzigen);
- gepassioneerd te zijn (werken vanuit het hart).

De voordelen van een ware strategische missie zijn: vermijden van blind opportunisme, creatie van waarde, aantrekken en behouden van goede medewerkers, toetssteen voor beslissingen, vermijden van constante kortetermijndruk en versterking van de bedrijfsidentiteit.

Aanbeveling 2: Aanzie het familiale karakter van het familiebedrijf niet als een nadeel en koester *familiness*

Op basis van financiële maatstaven presteren familiebedrijven meestal beter dan niet-familiebedrijven. Hun betere prestaties kunnen toegeschreven worden aan de aanwezigheid van de familie in het bedrijf, ook wel *familiness* genoemd. 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. De aanwezigheid van de familie in het bedrijf vormt dus vaak een troef ten opzichte van niet-familiebedrijven. Het is dan ook zaak om het familiale karakter van het bedrijf te koesteren. Sommige bedrijfsfamilies hanteren daartoe symbolen, zoals de aanwezigheid in het bedrijf van de portretten van de verschillende generaties, het terugkeren van de voornaam van de stichter in elke generatie, het gebruik van de familiewoning voor familiebijeenkomsten, een boek over de geschiedenis van de bedrijfsfamilie, ... Die symbolen weerspiegelen de ziel van het familiebedrijf: het bindmiddel tussen de verschillende generaties en tussen de familie en het bedrijf.

Aanbeveling 3: Zie de verkoop van het familiebedrijf niet noodzakelijkerwijze als een mislukking

Familiebedrijven hebben dankzij de aanwezigheid van de familie een extra troef ten aanzien van niet-familiebedrijven. Toch mogen de familieleden geen gevangene van het bedrijf zijn. Elke bedrijfsfamilie zou dan ook twee hamvragen moeten zien te beantwoorden:

- wat is het essentiële dat we willen voortzetten?
- hoe kan de voortzetting van dat essentiële het best worden gegarandeerd?

Zo zou het kunnen dat de voortzetting van het bedrijf als essentieel wordt aangezien. Dat streefdoel kan leiden tot de volledige of gedeeltelijke verkoop van het familiebedrijf. Die verkoop betekent dan succes, omdat die de continuïteit van het bedrijf mogelijk maakt.

Aanbeveling 4: Streef naar eenvoud door alleen actieve familieleden aandeelhouder te maken. Wanneer er toch passieve aandeelhouders zijn, investeer dan in een degelijke communicatie met hen

Kenmerkend voor de grafische sector zijn de zware investeringen, die vaak met eigen middelen worden gefinancierd. Daardoor blijven er weinig middelen over die vanuit het bedrijf naar de familie vloeien. Om problemen met het bedrijf en/of met passieve aandeelhouders te voorkomen, kiezen sommige bedrijfsfamilies ervoor dat alleen actieve familieleden (diegenen die werkzaam zijn in het bedrijf) aandeelhouder zijn: *'Bij ons zal er één persoon het bedrijf overnemen. We zijn daar nu mee bezig. Er zullen geen passieve aandeelhouders zijn, wat volgens ons het beste is. De reden daarvoor is dat je in de grafische sector veel investeringen moet doen. Je hebt weinig marge om passieve aandeelhouders jaarlijks te betalen. De passieve aandeelhouders kunnen daar soms niet mee om. Ik heb bij andere grafische bedrijven vaak problemen gezien, die door de passieve aandeelhouders werden veroorzaakt'* (praktijkgeval 4, zesde generatie, vader – vijfde generatie – actief in de raad van bestuur).

Aanbeveling 5: Beperk de afhankelijkheid van één of een beperkt aantal cliënten en streef naar een gediversifieerd cliëntenbestand

Het kapitaalintensieve karakter van de sector leidt er soms toe dat het bedrijf voor zijn zakencijfer afhankelijk is van hetzelfde select groepje cliënten. Het kan zelfs dat dezelfde cliënt altijd het leeuwendeel van de verkoop voor zijn rekening neemt. Het behoeft geen betoog dat het bedrijf in beide gevallen zeer kwetsbaar is. Als één van die belangrijke cliënten of de belangrijkste cliënt wegvalt, loopt het bedrijf

een zware financiële aderbreek op die misschien niet meer te stelpen is. Om dat te vermijden, dient het bedrijf de afhankelijkheid van één of een beperkt aantal cliënten met argusogen te bekijken. Daartoe kan het die afhankelijkheid meten, bijvoorbeeld via de maatstaf 'Hoeveel procent van de cliënten is verantwoordelijk voor hoeveel procent van de verkoop?' of 'Wat is het procentuele aandeel van de top-één, -drie en -vijf cliënten in de verkoop?'. Wanneer de afhankelijkheid van steeds dezelfde cliënt(en) een bepaald kwantitatief plafond (bijvoorbeeld 20 %) overschrijdt, moet de alarmbel rinkelen. Verder dient het bedrijf er voor te zorgen dat het cliëntenbestand gediversifieerd is: de klanten van het bedrijf hebben dan verschillende activiteiten, komen uit verschillende sectoren of regio's.

Aanbeveling 6: Communickeer als familieleden geregeld met elkaar en zorg voor een evenwicht tussen familie en bedrijf

Familiebedrijven zijn een verstrengeling van de werelden van familie en van bedrijf, die elkaar kunnen beïnvloeden. Zo kunnen breuken in de familie een invloed hebben op het bedrijf en omgekeerd. Daarom is het belangrijk dat er gestreefd wordt naar familieharmonie. Een succesvolle familie wordt trouwens gedefinieerd als een familie waar de familieleden goed overeenkomen en vertrouwen geven aan elkaar, waar werk en familie in balans zijn en waar er openheid is ten aanzien van het externe.

Om die familieharmonie te bewaren en te bewaken, is het belangrijk dat familieleden geregeld met elkaar communiceren en afspraken (bijvoorbeeld over de voorwaarden voor intrede in het familiebedrijf) maken. Ze kaarten tijdig toekomstige kwesties aan, nog vóór ze kwesties worden. Verder moet wordt vermeden dat de stress van het bedrijf voortdurend naar de familiale sfeer vloeit. Anders zullen vooral

jongere familieleden het bedrijf als een juk ervaren, dat ze van zich willen afschudden.

Bijlage: Hoe zijn we te werk gegaan?

Aangezien we streven naar hoogstaand wetenschappelijk 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 maken 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. Praktijkgevallen lenen zich dan ook uitstekend tot het beantwoorden van 'hoe'- en 'waarom'-vragen (Eisenhardt, 1989; Chetty, 1996). Onze onderzoeksvraag luidt: '**Hoe** zorgen voor duurzame familiebedrijven in de grafische sector in België?'. Ten tweede zijn praktijkgevallen uitermate geschikt voor de studie van onderwerpen waarvoor de bestaande theorieën of verklaringen ontoereikend zijn. Uit de praktijkgevallen zal een verklaring of theorie worden afgeleid. We stipten reeds in de inleiding aan, dat er weinig onderzoek bestaat 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 moeten bijgevolg omgekeerd werken: de theorie of verklaring uit onze praktijkgevallen puren. 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 vierde gaan praktijkgevallen de evolutie doorheen de tijd van bepaalde gebeurtenissen na. Het behoeft geen betoog dat dit voor de studie van de duurzaamheid van het familiebedrijf in de grafische sector essentieel is. 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 in de grafische sector.

Hoe selecteerden we de praktijkgevallen? Aan de hand van artikels in kranten en tijdschriften en via het begeleidingscomité 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: acht kleine (10-49 werknemers), twee middelgrote (50-249 werknemers) en twee grote (minstens 250 werknemers).

- *Generatie*

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

- *Bedrijfsactiviteit*

De bestudeerde bedrijven komen uit verschillende deelsectoren van de grafische sector: de uitgeverijen, drukkerijen en bedrijven met reproductie van opgenomen media als activiteit.

- *Evolutie binnen het assenstelsel voor succes*

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

In de keuze van de praktijkgevallen staat niet het aantal, maar de verscheidenheid voorop. We willen immers nagaan wat de gelijkenissen en verschillen zijn. Wanneer het toevoegen van praktijkgevallen niet leidt tot bijkomende kennis, kunnen we het aantal praktijkgevallen vastleggen. Er is dan verzadiging opgetreden. We onderzochten uiteindelijk twaalf praktijkgevallen. In Tabel 13 geven we een aantal kenmerken van de bestudeerde familiebedrijven. Zij 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 uiteindelijk spraken. In totaal interviewden we vijftien personen.

Tabel 13: Kenmerken van de twaalf praktijkgevallen

Praktijkgeval	Grootteklasse*	Huidige generatie	Aantal geïnterviewden
1	Middelgroot	Derde	2
2	Klein	Tweede	1
3	Klein	Vierde	1
4	Klein	Zesde	1
5	Groot	Tweede	1
6	Klein	Vijfde	1
7	Klein	Eerste	1
8	Klein	Zevende	1
9	Klein	Tweede	1
10	Klein	Tweede	1
11	Middelgroot	Vierde	1
12	Groot	Derde	3
			15

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

We willen nog even iets kwijt over de betrouwbaarheid en de geldigheid van ons onderzoek. Dat zijn twee belangrijke voorwaarden die in onderzoek moeten vervuld zijn. Betrouwbaarheid houdt in dat andere onderzoekers via dezelfde werkwijze tot dezelfde bevindingen zouden komen. We garanderen betrouwbare onderzoeksresultaten, omdat we meerdere onderzoekers inschakelden. Zij deelden voortdurend hun inzichten met elkaar. De betrouwbaarheid wordt ook verzekerd door open te staan voor nieuwe elementen. De afwezigheid van een theorie hielp daarbij een handje. Een onderzoek is geldig wanneer onderzoekers daadwerkelijk de thematiek bestuderen die ze beweren te onderzoeken. Enerzijds wordt de geldigheid verkregen via het begeleidingscomité. Anderzijds draagt het gebruik van verschillende bronnen (literatuur, interviews, observaties, discussie) bij tot de geldigheid van de onderzoeksresultaten.

Referenties

Anderson, R. C. en Reeb, D. M. (2003). Founding-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.

Benijts, T. en De Vylder, G. (2003). *Drukwerk in Antwerpen: Drukkerij Stockmans 1875 – 2000*. Merksem: Stockmans NV.

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

Chetty, S. (1996). The case study method for research in small- and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 15 (1), pp. 73-86.

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*.

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

Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), pp. 532-550.

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

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

Germeys, P. (28 juni 2005). 130 jaar Drukkerij Stockmans. *Grafisch Nieuws 13*, pp. 26-29.

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.

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.

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.

Lefebvre, I. (5 april 2005). *Economisch verslag 2004 (WWW)*. Febelgra: <http://www.febelgra.be/public/nl/febelgra/index.asp> (21 september 2005).

Lefebvre, I. (Isabelle.lefebvre@febelgra.be). (18 januari 2006). *Het aantal familiebedrijven in de grafische sector in België* (E-mail aan Katrien Baetens (katrien.baetens@ehsal.be)).

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

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*.

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*.

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

Ontwikkeling en vooruitzichten van de Belgische economie (WWW) (6 september 2005). FOD Economie, KMO, Middenstand en Energie: http://mineco.fgov.be/redirect_new.asp?loc=/barometers/facts_figures/Facts_nl.htm (21 september 2005).

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).

Sacristán Navarro, M. en Gómez Ansón, S. (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.

Terminologie (WWW) (2003-2004). Basicdesign: <http://www.basicdesign.be/terminologie.php> (22 september 2005).

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*.

Uhlaner, 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.

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.

Verschuieren, 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.l.: Warwick Business School.

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

Wuyts, K. (4-5 mei 2005). Kalenders drukken in België, afwerken in het buitenland. *De TIJD*, p. 15.

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.

Voorstelling auteurs

Johan Lambrecht is doctor in de Economische Wetenschappen. Hij is directeur van het Studiecentrum voor Ondernemerschap (SVO) van EHSAL-K.U. Brussel en doceert aan EHSAL macro-economie, ondernemerschap en kmo-beleid, en de dynamiek van het familiebedrijf. Hij is de oprichter en coördinator van de afstudeerrichting Familiebedrijven in de master Handelswetenschappen aan EHSAL. Johan Lambrecht heeft meer dan honderd publicaties in binnen- en buitenland (boeken, artikels in wetenschappelijke en populaire tijdschriften, papers).

Katrien Baetens is handelsingenieur en wetenschappelijk onderzoekster aan het Studiecentrum voor Ondernemerschap (SVO) van EHSAL-K.U. Brussel.

De auteurs schreven samen het boek 'Teammanagement van het familiebedrijf' (2005, LannooCampus).