



Associated with the University of Ghent and with the Katholieke Universiteit Leuven

Grant Thornton 

Interpersoonlijke en Relationele Aspecten in Management van een Familiebedrijf



Prof H. Crijns
Nicolas Bearelle
Tom Schamp

In opdracht van:

J. Lippens, S. Rabaey & Co 



Inhoud

Voorwoord	3
1. Een uniek onderzoek	5
1.1 Familiebedrijven, de motor van onze economie	5
1.2 Het specifieke karakter van familiebedrijven	5
1.3 De aanpak van het onderzoek	6
1.4 Methodologie	7
2. Beschrijving van de steekproef	8
2.1 Algemene kenmerken	8
2.2 Eigendom, leiding en aandeelhouderstructuur	9
2.3 De relatie eigendom en bestuur	10
2.4 De relatie familie en bedrijf	10
2.5 De familieleden	11
3. De houding t.o.v. persoonlijke relaties in management	12
3.1 De houding van de familie tegenover de onderneming	12
3.2 Het welslagen van de opvolging	13
3.3 Waar familiebedrijven wakker van liggen	13
4. Significante verschillen als verklaring	14
4.1 Verschillen op basis van bedrijfskenmerken	15
4.2 Verschillen op basis van ondernemerskenmerken	16
4.3 Verschillen op basis van familiekenmerken	16
5. Enkele opmerkelijke verschillen	16
5.1 Bedrijfskenmerken	16
5.1.1 Open versus gesloten ondernemingen	16
5.1.2 Snelle groeiers versus niet-groeiers	17
5.1.3 Familiebedrijven versus niet-familiebedrijven	17
5.2 Ondernemerskenmerken	17
5.2.1 Jonge versus oudere respondenten	17
5.2.2 Procentueel aandeelhouderschap van de respondenten	17
5.3 Familiekenmerken	17
5.3.1 Eerste generatiebedrijven versus andere bedrijven	17
5.3.2 Familieleden als actieve vennoot of niet	18
5.4 De PRIMA-clusters	18
6. Vergelijking tussen de Belgische en de internationale resultaten	19
Algemene conclusie	21



Voorwoord

Meer dan ooit komt men de laatste jaren tot het besef dat het overgrote deel van de ondernemingen in de hele wereld uit zogenaamde "familiebedrijven" bestaat, ook in België. Een familiebedrijf wordt in dit kader gedefinieerd als een bedrijf waar eigendom en/of leiding in handen zijn van een familie. Dit type van bedrijven is over de gehele wereld de overheersende ondernemingsvorm en geeft aan de economie een aanzienlijke impuls. Deze bedrijven vormen een belangrijke bron van economische activiteit en van de tewerkstelling.

Toch bestaat er nog steeds grote onzekerheid over wat hen karakteriseert en motiveert. Het traditionele beeld van de patriarchale, kleinschalige onderneming is niet meer algemeen correct. We stellen vast dat er vele soorten familiebedrijven bestaan. Zo zien we dat veel familiebedrijven in België groei-ambities hebben, dat verschillende daarin ook slagen en dat sommige zelfs uitgroeien tot toonaangevende bedrijven.

Toch is het familie-aspect dat deze bedrijven vaak hun dynamisme en sterkte verschaft, soms ook hun belangrijkste kwetsbaarheid. Strategisch, structureel en dagdagelijks moet bij beslissingen een balans gevonden worden tussen bedrijfsbelangen en familiebelangen. Specifieke kwesties die in het bedrijf spelen zijn verbonden met de persoonlijke relaties in management van familiebedrijven: financiering, beloning, opvolging, groei,... Deze kwesties worden in sterke mate beïnvloed door de visie van de bedrijfsleider.

De Vlerick Leuven Gent Management School heeft in opdracht van Bedrijfsrevisoren J. Lippens, S. Rabaey & Co (Grant Thornton Belgium) een studie uitgevoerd naar Interpersoonlijke en Relationale Aspecten in Management van Familiebedrijven in België (PRIMA 1999). Het betreft onafhankelijke bedrijven met een personeelsbestand van meer dan 50 en minder dan 500. Dit onderzoek maakt deel uit van een wereldwijde studie die op initiatief van Grant Thornton is gehouden. Uit het Belgisch onderzoek komen een aantal interessante vaststellingen naar voren.

De betrokken bedrijfsleiders zeggen het meest wakker te liggen van de veiligheid van het (eigen) vermogen, van mogelijke persoonlijke conflicten en van familiale aangelegenheden. Het minst zeggen ze wakker te liggen van de groei en de waarde van het bedrijf.

Dit geeft aan dat - met betrekking tot interpersoonlijke en relationele aspecten - bedrijfsleiders van familiebedrijven in België meer wakker liggen van familiale en emotionele aspecten dan van bedrijfseconomische aspecten.

De meningen over in- en uittrede en de splitsing tussen familie en bedrijf lopen op een aantal punten opvallend synchroon in de steekproef. Zo is er o.a. grote eensgezindheid in de mening dat familiale en zakelijke aangelegenheden strikt gescheiden moeten gehouden worden, dat het verschaffen van werk aan familieleden geen doelstelling van het bedrijf is en dat familieleden enkel worden aanvaard op basis van kennis, ervaring en vaardigheden.

Als belangrijkste factoren voor het welslagen van de opvolging zien de betrokken bedrijfsleiders in de eerste plaats de integriteit en toewijding, in de tweede plaats de kennis en kunde van de opvolger.

Over een aantal aspecten is er geen eensgezindheid over het aspect familie in het bedrijf. Is het bedrijf met de inbreng van familie sterker dan zonder? Moeten de kinderen aan de basis beginnen? Geeft men voorkeuren en andere behandelingen aan familieleden?

Op basis van hun houding t.o.v. de relatie tussen familie en bedrijf onderscheiden we drie groepen, de "PRIMA-clusters":

"Familie-bondgenoten": deze bedrijven wensen een sterke band tussen bedrijf en familie (in opvolging, in bestuur, in vergoeding van familieleden, in financiering); zij zien het bedrijf versterkt door de familie.

"Familie-uit-bedrijven": deze bedrijven wensen de band tussen bedrijf en familie niet te benadrukken (in opvolging, in bestuur, in vergoeding van familieleden, in financiering); zij zien de familie niet als een versterkende factor voor het bedrijf.

"Familie-pendelaars": deze bedrijven pendelen tussen de twee vorige groepen.

Dat niet alle bedrijven over één kam kunnen geschoren worden, blijkt eveneens uit significante verschillen in de houding van de bedrijfsleiders.

De gebieden waar de overlapping tussen familie, eigendom en leiding het sterkst gepercipieerd wordt blijken een sterk differentiërende functie te vervullen in de persoonlijke relaties in management van familiebedrijven.

De persoonlijke relaties in management van familiebedrijven worden minder beïnvloed door bedrijfskenmerken zoals de sector waarin het bedrijf actief is of de bedrijfsgrootte of de mate van ondernemingsgroei; ze worden minder beïnvloed door ondernemerskenmerken zoals leeftijd, scholingsgraad van de bedrijfsleider. Ze worden echter wel sterk beïnvloed door de gebieden waar familie, eigendom en leiding elkaar raken: beschouwt men het bedrijf als een familiebedrijf, is er een familiale aandeelhouderstructuur, zijn familieleden actief werkzaam in het bedrijf en tevens aandeelhouder.

In een vergelijkende internationale studie van Grant Thornton, uitgevoerd door collega Sue Birley van University of London, werden de Belgische resultaten vergeleken met 15 andere westerse landen. In vergelijking met de meeste andere landen profileert België zich als een "bezorgd land" met betrekking tot interpersoonlijke relaties in management van familiebedrijven; enkel in Japan zijn de bedrijfsleiders nog meer bezorgd over deze problematiek. Belgische bedrijfsleiders maken zich in vergelijking met andere landen blijkbaar meer bezorgd over de relatie bedrijf-familie, groei en controle en persoonlijke conflicten. In een internationale vergelijking binnen de PRIMA-clusters scoren de Belgische respondenten bovendien relatief hoog in de familie-uit-cluster (daar waar ze gemiddeld scoren in de familie-bondgenoten-cluster en relatief laag in de familie-pendelaars-cluster). Blijkbaar wegen de voordelen van het familiaal karakter van het bedrijf voor een relatief groot aantal Belgische bedrijfsleiders onvoldoende op tegen de nadelen.

Concluderend kan gesteld worden dat de resultaten van dit onderzoek uitwijzen dat Belgische bedrijfsleiders van familiebedrijven zich betreffende interpersoonlijke relaties in management meer bezorgd maken over familiale en emotionele aspecten dan over bedrijfseconomische aspecten. Deze relaties worden sterk beïnvloed door factoren waar familie, eigendom en leiding van het bedrijf elkaar raken, en minder sterk door objectieve bedrijfs- en ondernemerskenmerken.

Bovendien is de attitude t.o.v. de relatie familie-bedrijf niet voor alle familiebedrijven dezelfde; we onderscheiden drie verschillende groepen (de zgn. PRIMA-clusters): de familie-bondgenoten, de familie-uit-bedrijven en de familie-pendelaars.

Prof. Hans Crijns
Centrum voor Ondernemerschap
Vlerick Leuven Gent Management School



1. Een uniek onderzoek

1.1 Familiebedrijven, de motor van onze economie

Meer dan ooit komt men de laatste jaren tot het besef dat het overgrote deel van de ondernemingen in de hele wereld uit zogenaamde "familiebedrijven" bestaat. Zo ook in België. Daarom werd in 1999 door De Vlerick Leuven Gent Management School in opdracht van Bedrijfsrevisoren J. Lippens, S. Rabaey & Co (Grant Thornton Belgium) een studie uitgevoerd naar Interpersoonlijke en Relatieve Aspecten in Management van Familiebedrijven in België (PRIMA 1999).

Het familiebedrijf is over de gehele wereld de overheersende ondernemingsvorm. De ramingen over het aantal ondernemingen dat in familiebezit is of door families wordt geleid lopen uiteen. Dit hangt af van de gehanteerde definities, van de gehanteerde steekproef, van het geografisch gebied e.d.

In elk geval is het duidelijk dat dit type van onderneming aan de economie een aanzienlijke impuls geeft en in bijna alle landen zijn familiebedrijven een belangrijke bron van economische activiteit en tewerkstelling.

In het voorliggende onderzoek wordt een familiebedrijf gedefinieerd als een bedrijf waar eigendom en/of leiding in handen zijn van een familie. Het onderzoek handelt over een steekproef van familiebedrijven in België met een personeelsbestand van 10 tot 500 personeelsleden.

1.2 Het specifieke karakter van familiebedrijven

In de praktijk bestaan er een aantal gebieden waar het specifieke karakter van een familiebedrijf voor dilemma's zorgt. In het algemeen komen deze steeds neer op de balans tussen bedrijfsbelangen en familiebelangen. Daarom verdienen de Interpersoonlijke en Relatieve Aspecten in Management van de familiale onderneming onze specifieke aandacht.

Wetenschappers, ondernemers, consultants, financiële tussenpersonen en anderen zien in dat deze specifieke groep ondernemingen eigen kwaliteiten, problemen en uitdagingen hebben. Toch weten deskundigen niet altijd goed raad met de bijzondere aard van familiebedrijven. De invloed van families op de ondernemingen die ze bezitten en leiden, is dikwijls onzichtbaar voor onderzoekers en professionals op het gebied van management en bedrijfskunde. De belangrijkste vakken van een bedrijfskundige opleiding (strategie, financiën, marketing, productie en boekhouding van ondernemingen) worden onderwezen zonder onderscheid te maken tussen ondernemingen die wel en niet in familiehanden zijn.

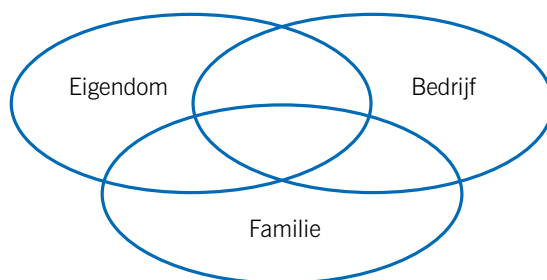
Sommige auteurs beweren dat een familiebedrijf een specifiek systeem is, dat zowel verschilt van een familiesysteem als van een bedrijfssysteem. Een familiale onderneming is niet de grootste gemene deler, noch het kleinste gemeen veelvoud van een onderneming en een familie. Er bestaat blijkbaar een 'familiebedrijvensysteem', dat meer is dan de overlapping tussen beide en dat voor een uniek potentieel kan zorgen in bedrijfscultuur.

Alhoewel dergelijk potentieel in hoge mate kan bijdragen tot het succes van de onderneming, kan het evenzeer zorgen voor de vernietiging van beide systemen: familie en onderneming. Dat het om twee werelden gaat is duidelijk: enerzijds bestaat er de onderneming en anderzijds de familie. De kans dat het uitloopt op confrontaties is groot omdat de doelstellingen van de familie niet steeds in de lijn van de ondernemingsobjectieven liggen: elk van deze twee cirkels kent zijn eigen normen, lidmaatschapsregels, waardestructuren en organisatiestructuren. Problemen ontstaan doordat mensen verplichtingen hebben in beide cirkels. Daar komt bij dat

de onderneming moet opereren volgens solide bedrijfspraktijken en bedrijfsprincipes, terwijl het gelijktijdig moet voldoen aan behoeften binnen de familie aan werk, identiteit en inkomen.

Tagiuri en Davis* stelden dat een nauwkeuriger portrettering van het volledige scala aan familiebedrijven een kritisch onderscheid zou moeten maken tussen de eigendoms- en management-subsystemen binnen de bedrijfscirkel. Deze thematiek wordt duidelijk geschetst in het driecirkelmodel van Tagiuri en Davis. Dit model beschrijft het systeem van familiebedrijven als drie zelfstandige, maar elkaar overlappende subsystemen: bedrijf, eigendom en familie.

Figuur 1: Het driecirkelmodel van Tagiuri en Davis



Betreffende de mogelijke contradictie tussen bedrijf en familie stelt zich een paradox. Vaak zal men zowel de belangen van de onderneming als de belangen van de familie willen behartigen. In een aantal situaties dringt zich echter een keuze op.

Belangen van het bedrijf steunen op bedrijfseconomische criteria om de bedrijfsdoelstellingen te bereiken. Deze hebben een andere, logische en rationele realiteit ten grondslag.

Familiale belangen zijn vaak op minder logische, emotionele factoren gebaseerd.

1.3 De aanpak van het onderzoek

Sinds kort worden er in enkele landen inspanningen gedaan om het landschap van familiebedrijven op een uniforme manier in kaart te brengen. Bij het opzet van dit onderzoek wordt uitgegaan van de werkwijze zoals deze door Grant Thornton International o.l.v. Prof.dr. Sue Birley tijdens het PRIMA (People and Relationship Issues in Management) onderzoek in de UK (1997) werd toegepast. Hierdoor is de mogelijkheid gecreëerd om de resultaten van verschillende landen te vergelijken.

Voor ondernemers kunnen de resultaten dienen als middel om zichzelf en hun bedrijf te positioneren. Het familiaal karakter van het bedrijf is immers een thema waar ondernemers zelf continu mee geconfronteerd worden. Deze confrontatie stelt zich dan meestal onder de vorm van vragen of dilemma's: behoud van het familiaal karakter van de onderneming of defamiliariseren, worden familieleden in het bedrijf tewerkgesteld, hoe worden ze geëvalueerd en beloond, hoe moet het bestuur van de onderneming georganiseerd worden...

De doelgroep bestaat uit alle bedrijven in België met een personeelsbestand tussen 10 en 500 werknemers. Van de 178.361 bedrijven die in 1996 hun balans hebben neergelegd bij de Nationale Bank van België en werden opgenomen in de Belfirst databank van 1998, tellen 11.575 tussen de 10 en 500 werknemers (let wel dat slechts 40% van de bedrijven informatie i.v.m. het personeelsbestand heeft doorgegeven). Van die 11.575 bedrijven, werden er willekeurig 2.105 geselecteerd. Van deze 2.105 bedrijven stuurden er 133 een bruikbaar ingevulde enquête terug voor verwerking (101 Vlaamse bedrijven en 31 Waalse).

* Tagiuri, R. en Davis, J.A., "Bivalent attributes of the family firm", Family Business Review IX (2), p. 199-208, 1996.

1.4 Methodologie

In het eerste deel wordt de totale steekproef in kaart gebracht; de indeling gebeurt in drie thema's:

- de bedrijfskenmerken
- de ondernemerskenmerken
- de familiekenmerken

Bij de analyse wordt, indien vereist voor de getrouwheid van de resultaten, enkel rekening gehouden met het valid percentage. Vervolgens wordt gepeild naar de houding van de bedrijfsleiders tegenover persoonlijke relaties in management.

Er werden 55 vragen gesteld in dit verband. Hiervan wordt telkens de top 5 weergegeven.

Ten derde wordt onderzocht of er significante verschillen bestaan tussen onderscheiden kenmerken van de bedrijven. De domeinen waarin de heterogeniteit van de bedrijven wordt onderzocht, zijn:

Bedrijfskenmerken:

- de grootte van het bedrijf
- gesloten of open aandeelhouderstructuur
- het groeitempo van het bedrijf
- de mening over het bedrijf: is het een familiebedrijf of niet?

Ondernemerskenmerken:

- de leeftijd van de ondernemer
- procentueel aandeelhouderschap van de ondernemer

Familiekenmerken:

- eerste generatie of latere generatie bedrijven
- actieve familieleden als vennoot of niet

Er wordt nagegaan of er significante verschillen zijn tussen de antwoorden van de deelgroepen en welke de invloed van deze kenmerken is op de attitude betreffende persoonlijke relaties in management.

2. Beschrijving van de steekproef

2.1 Algemene kenmerken

De responderende bedrijven zijn voor 75% gevestigd in Vlaanderen. Bijna één zesde komt uit Wallonië en 7% komt uit het Brussels Hoofdstedelijk Gewest.

Bijna 4 op 10 bedrijven is een productiebedrijf, terwijl 17% een dienstverlenend bedrijf is. 21% bevindt zich in de retail sector.

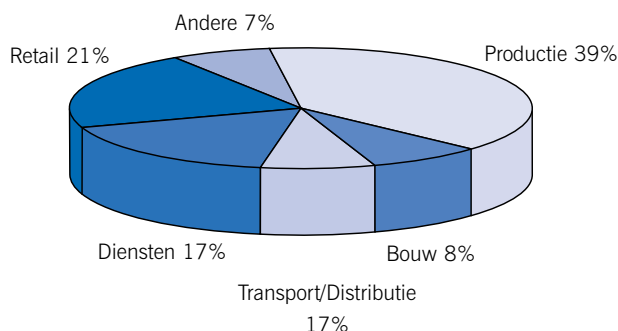
De bedrijven hadden in 1998 gemiddeld 75 werknemers in full-time dienstverband. Van de respondenten had 53% tussen de 10 en 49 werknemers. Gemiddeld steeg het aantal werknemers met 46,3% over de laatste 5 jaar.



De omzet in 1998 van de responderende bedrijven bedroeg gemiddeld 740 miljoen Belgische frank. Bij bijna 4 op 10 bedrijven bedroeg de omzet meer dan 500 miljoen frank. De omzet varieerde tussen 40 miljoen en 8,5 miljard. De omzet steeg gemiddeld met 76,5% over de laatste vijf jaar.

De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 47 jaar.

Figuur 2: De sector van de steekproef/respondenten



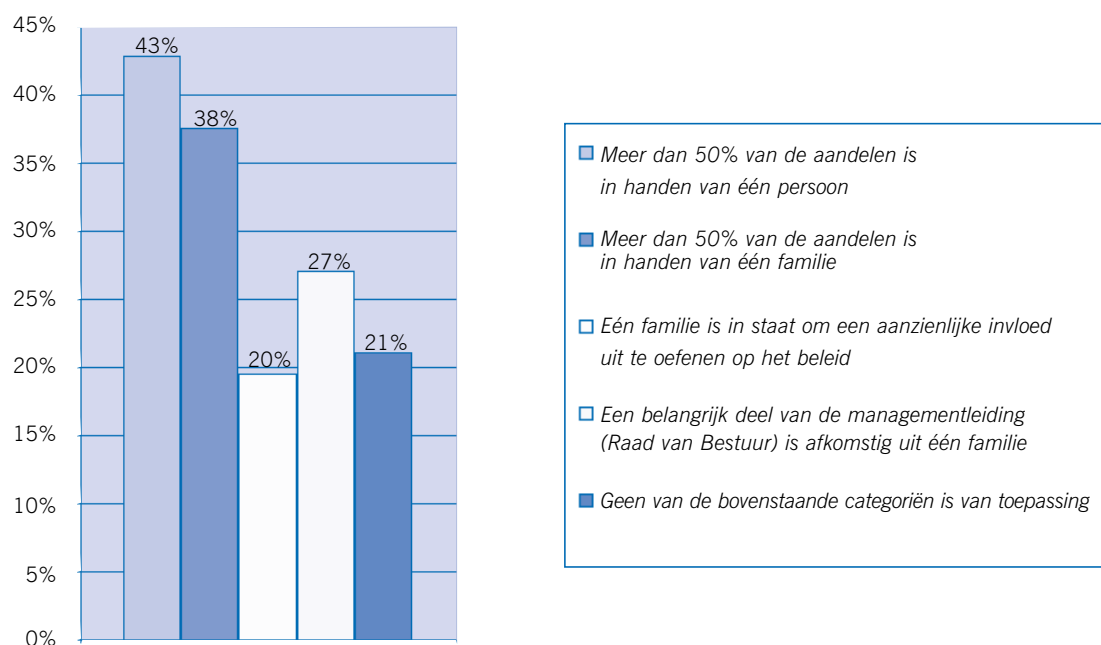
Tabel 1: Vergelijking internationale en Belgische steekproef

	Productie	Bouw	Diensten	Retail	Andere
Grant Thornton	36%	9%	26%	29%	N.V.T.
Steekproef	39%	8%	25%	21%	7%

2.2 Eigendom, leiding en aandeelhouderstructuur

De aandelen zijn bij 43% van de bedrijven voor meer dan 50% in handen van één persoon. Bij 38% van de bedrijven is meer dan 50% van de aandelen in handen van één familie. Eén familie kan bij 20% van de familiebedrijven aanzienlijke invloed op het beleid uitoefenen. Bij 27% wordt de leiding waargenomen door een belangrijk deel van de familie.

Figuur 3: Aandeelhouderstructuur en leiding



Als we een familiebedrijf definiëren als een bedrijf waar de meerderheid van eigendom en leiding in handen is van een persoon of familie (bovenstaande categorieën) dan is 79% van de steekproef een familiebedrijf.

In 21% van de gevallen is geen enkel van bovenstaande criteria van toepassing.

In de steekproef ziet 76% van de respondenten zichzelf als een familiebedrijf, terwijl 24% dat niet vindt.

Tabel 2: Familiebedrijf of niet

	Is het aandeelhouderschap of de leiding grotendeels in handen van één familie of één persoon?			
		Ja	Neen	Totaal
Vindt u dat uw bedrijf een familiebedrijf is?	Ja	65%	11%	76%
	Neen	14%	10%	24%
	Totaal	79%	21%	100%

In tabel 2 is de matrix opgenomen waarin de objectieve criteria voor de definitie van familiebedrijven gecombineerd worden met de eigen perceptie van het bedrijf als familiebedrijf door de respondenten.

11% van de respondenten meent een familiebedrijf te zijn terwijl ze het, volgens onze definitie, niet zijn. 14% van de respondenten beweert geen familiebedrijf te zijn terwijl ze dit eigenlijk wel zijn. Slechts 10% is volgens beide criteria geen familiebedrijf.

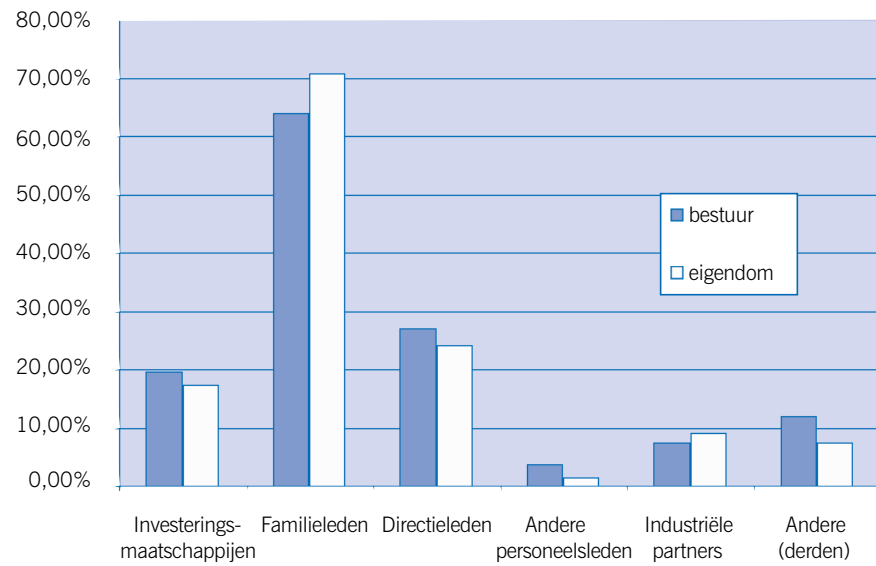
(Van de totale steekproef zegt 8% of 11 respondenten de meerderheid van de aandelen te hebben, maar beweert geen familiebedrijf te zijn. Waarschijnlijk omdat ze hun bedrijf niet als van de familie, maar als van zichzelf aanzien.)

2.3 De relatie eigendom en bestuur

De volgende partijen kunnen participeren in het eigendom van de onderneming: familieleden, investeringsmaatschappijen, directieleden, andere personeelsleden, industriële partners en derden. Interessant is de verhouding tussen de partijen die participeren in het eigendom en deze die zetelen in de Raad van Bestuur. Hieruit blijkt dat niet alle partijen die participeren in het bedrijf, ook altijd het bedrijf mee besturen. Tevens zijn er vice versa leden van de Raad van Bestuur die niet participeren in het kapitaal.



Figuur 4: Partijen in de eigendom en/of in de Raad van Bestuur

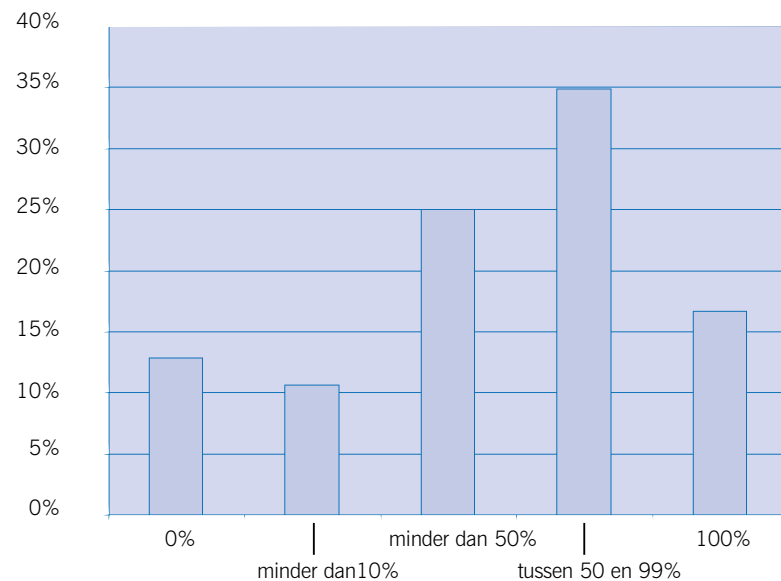


2.4 De relatie familie en bedrijf

22,56% van de respondenten zegt een familieraad te hebben. De frequentie van de familieraden is bij 45% van de bedrijven met familieraad 'regelmatig'. 55% komt slechts samen bij een specifieke situatie. Op deze familieraden bespreekt men in hoofdzaak (73% van de gevallen) zowel familie zaken als ondernemingszaken.

Het kapitaal van de onderneming is bij 51,52% van de bedrijven voor meer dan de helft in handen van de responderende ondernemer. Een zesde bezit nog steeds zelf de volle 100% van de aandelen. Gemiddeld oefent de ondernemer en/of zijn familie actieve controle door eigendom uit over 4 vennootschappen. Een zesde beperkt zich tot 1 vennootschap.

Figuur 5: Aandeelhouderschap van de ondernemer

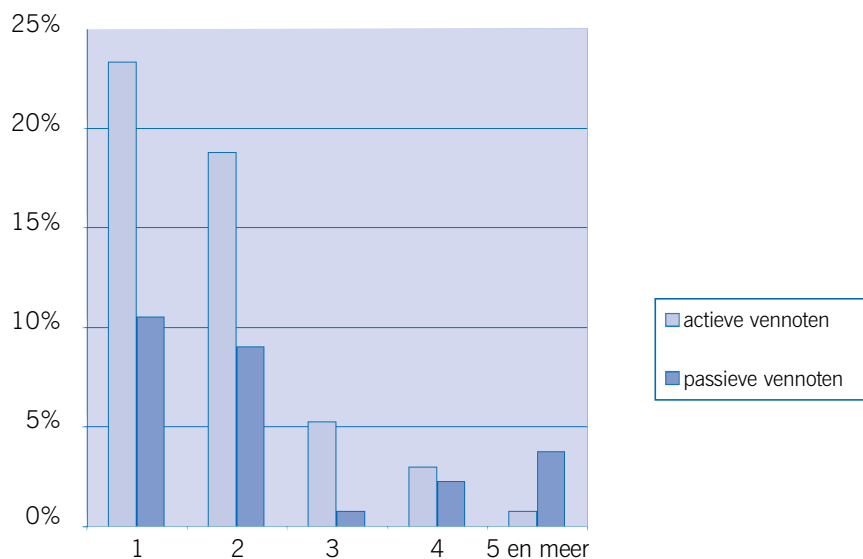


2.5 De familieleden

Er werd bij de respondenten gepeild naar de betrokkenheid van hun familieleden in het bedrijf. Uit het onderzoek blijkt dat bij 24% van de ondernemingen kinderen in het bedrijf werken. Bijna één derde heeft broers of zussen actief in het bedrijf. Bij 35% werken andere familieleden in het bedrijf. 13,5% vermeldt zelf onder 'andere familieleden' dat ook de echtgeno(o)t(e) werkt in het bedrijf.

Bij veel ondernemingen zijn ook familieleden mede-eigenaar van het bedrijf. Bij 51,13% van de bedrijven is tenminste één familielid actieve venoot. Bij 26,32% van de ondernemingen is er tenminste één familielid passief venoot.

Figuur 6: Procentueel aantal bedrijven dat een bepaald aantal familieleden heeft als actieve of passieve venoot



3. De houding t.o.v. persoonlijke relaties in management

3.1 De houding van de familie tegenover de onderneming

Top 5 van de stellingen waar men het meest mee eens is

1	Familieleden worden enkel aangesteld als hun kennis, vaardigheden en ervaring passen bij een bepaalde vacature in het bedrijf.
2	Familiale en zakelijke aangelegenheden worden strikt gescheiden gehouden. (UK-3)
3	Kinderen die in het bedrijf intreden, beginnen aan de basis. (UK-2)
4	Groei en continuïteit van het bedrijf worden gezien als belangrijkere doelstellingen dan de invloed van de familie.
5	Het management maakt meestal gebruik van externe adviezen als belangrijke beslissingen worden genomen, zoals bij opvolging bijvoorbeeld.

Opmerkelijk is dat drie van deze vijf vragen handelen over de in- en uittrede in het bedrijf en de twee overige vragen over de dichotomie familie en bedrijf. Dit wil zeggen dat meningen over in- en uittrede en deze over familie versus bedrijf het meest uitgesproken zijn en ook het meest overeenstemmen bij de respondenten.

Top 5 van de stellingen waar men het meest mee oneens is

1	Het verschaffen van werk aan de familieleden is één van de doelstellingen van het bedrijf.
2	Kinderen verwerven slechts aandelen bij het overlijden van de vorige generatie. (UK-4)
3	In geval van een conflictsituatie hebben de familiedoelstellingen een hogere prioriteit dan de bedrijfsdoelstellingen.
4	Onderlinge competitie tussen familieleden stimuleert het bedrijfsresultaat. (UK-5)
5	De ouders gaan met pensioen zodra één kind gereed is voor overname.

Ook hier handelen drie vragen over de familie en het bedrijf. De meningen over de belangen van het bedrijf en de belangen van de familie en de interactie of contradictie van deze belangen, zijn dus sterk gesynchroniseerd. Blijkbaar bestaan er onuitgesproken of latente regels binnen familiebedrijven om belangenconflicten tussen bedrijf en familie op te lossen.



3.2 Het welslagen van de opvolging

Het welslagen van de opvolging hangt af van:

1 De integriteit en toewijding van de opvolger.
2 De kennis en kunde van de opvolger.
3 Het inpassingsvermogen van de opvolger in het bestaande bedrijfssysteem.
4 De voorbereiding en mentoring van de opvolger door de huidige bedrijfsleiding.
5 De nauwe band tussen de eigenaar-zaakvoerder en de opvolger.

Belangrijk is dat bij de opvolging in familiebedrijven eerst de persoonlijke eigenschappen van de kandidaat worden bekeken.

Het welslagen van de opvolging hangt niet af van:

1 Het geslacht van de opvolger.
2 De standing van de familie die het beleid bepaalt.
3 De doelmatigheid van een extern bedrijfsadviseur.

3.3 Waar familiebedrijven wakker van liggen

Top 5 van de topics waar men nachtmerries van heeft

1 Mijn gehele vermogen zit in het bedrijf; wat gebeurt er als het bedrijf in de problemen geraakt?
2 Wat indien mijn zakenpartner en ik een serieus meningsverschil hebben?
3 Wat moet ik doen ingeval mijn kinderen niet goed presteren in het bedrijf?
4 Wat indien mijn echtgeno(o)t(e) en ik zouden scheiden?
5 Hoe financier ik de groei van het bedrijf, maar behoud ik toch de controle? Moet ik het bedrijf verder laten groeien?

Een duidelijke categorisering of thematisering van de topics waar de respondenten wakker van liggen kan hier niet worden gemaakt. Men ligt zowel wakker van de veiligheid van het eigen vermogen, als van persoonlijke conflicten en familiale topics. Vragen rond groei en waarde van het bedrijf houden de respondenten niet uit hun slaap.

Top 5 van de topics waar de bedrijfsleider helemaal niet wakker van ligt

1 Wanneer mijn kinderen niet bij het bedrijf komen werken, kan ik dan verder voor hen zorgen?
2 In welke mate zou mijn leven veranderen wanneer ik het bedrijf verder laat groeien?
3 Zou het bedrijf meer voor me kunnen doen?
4 Hoeveel is het bedrijf waard?
5 Moet ik het bedrijf verkopen?

4. *Significante verschillen als verklaring*

Heterogeniteit binnen de steekproef

Veel doet vermoeden dat er grote verschillen bestaan tussen onderscheiden groepen binnen de steekproef, en dit op vele vlakken.

De domeinen waarin de heterogeniteit binnen de steekproef werd onderzocht, zijn:

Bedrijfskenmerken:

- de grootte van het bedrijf
- gesloten of open aandeelhouderstructuur
- het groeitempo van het bedrijf
- de mening over het bedrijf: is het een familiebedrijf of niet?

Ondernemerskenmerken:

- de leeftijd van de ondernemer
- procentueel aandeelhouderschap van de ondernemer

Familiekenmerken:

- eerste generatie of latere generatie bedrijven
- actieve familieleden als vennoot of niet

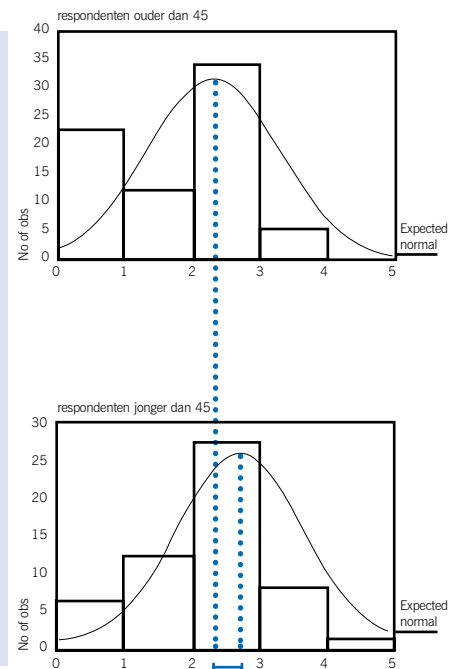
Op deze manier zijn we in staat te onderzoeken of bedrijven met onderling verschillende kenmerken een andere mening zijn toegedaan. We gaan dus na of er significante verschillen zijn tussen de antwoorden van de deelgroepen. Significante verschillen kunnen ontstaan op basis van bedrijfskenmerken, ondernemerskenmerken en/of familiekenmerken.



Figuur 7: Significante verschillen

De statistische significantie van een resultaat is een geschatte meting van de graad waarvoor het resultaat 'waar' is, in de betekenis van representatief voor de gehele populatie. Meer technisch, de p-waarde is een indicatie voor de betrouwbaarheid van een resultaat. Hoe hoger de p-waarde, hoe minder we erop kunnen vertrouwen dat de geobserveerde relatie tussen variabelen uit de steekproef (antwoorden van respondenten in het onderzoek) een betrouwbare indicator is voor de gehele populatie. Bijvoorbeeld, een p-waarde van 0.05 vertelt ons dat er 5% waarschijnlijkheid bestaat dat de relatie tussen twee variabelen in onze steekproef een "meevaller" is. Met andere woorden, als we een significant verschil opmerken met p-waarde 0.05 kunnen we met 95% zekerheid zeggen dat dit verschil geldt voor de totale populatie.

Een concreet voorbeeld uit het onderzoek toont dit visueel aan. Als we de vergelijking maken tussen de antwoorden op de houdingsvraag: "Zou het bedrijf meer voor me kunnen doen?" Van de respondenten jonger dan 45 jaar en die ouder dan 45 jaar zien we dat de gemiddelde score van de eerste groep 2,74 bedraagt en van de tweede groep 2,32. Dit betekent dat beide groepen niet echt wakker liggen van deze vraag, met de belangrijke nuance dat oudere respondenten er minder wakker van liggen dan jongere. Dit verschil levert een p-waarde op van 0.01 wat wil zeggen dat dit geldt voor 99% van de totale populatie. Het verschil is dus significant.



Tabel 3: Verschillen ten opzichte van de houdingsvragen op basis van

• Familiebedrijf of niet	28/55
• Familie als actieve vennoot of niet	15/55
• Open of gesloten aandeelhouderstructuur	10/55
• De leeftijd van de respondent	6/55
• Procentueel aandeelhouderschap	4/55
• De ondernemingsgrootte	4/55
• De mate van groei	4/55
• Eerste generatie versus andere	3/55
• De mate van planning	1/55

4.1 Verschillen op basis van de bedrijfskenmerken

De belangrijkste differentiator is de mening die de respondenten zijn toegedaan of het bedrijf familiaal is of niet. Familiebedrijven en niet-familiebedrijven hebben een significant verschillende mening over 28 van de 55 houdingsvragen. De twee groepen verschillen hoofdzakelijk in mening over de betrokkenheid en de eigendom of verantwoordelijkheid van de kinderen (9 vragen). Ook de invloed van de familiale en bedrijfsbelangen is een discussiepunt (7 vragen).

Uiterst opmerkelijk is dat de ondernemingsgrootte een minimale invloed heeft op de houding van de respondenten. Uit het onderzoek blijkt dat de grootte van het personeelsbestand slechts invloed heeft op 4 van de 55 houdingsvragen. Deze vier houdingsvragen behoren echter niet tot een eerder vernoemde top vijf.

Dit wil zeggen dat repondenten van grootte én kleine bedrijven dezelfde mening zijn toegedaan omtrent opvolgingsproblematiek, controle, veiligheid, familie,... kortom de interpersoonlijke en relationele aspecten binnen het bedrijf.

Ook de mate van groei van het bedrijf heeft weinig invloed op de meningen van de respondenten (5 van de 55 houdingsvragen), net als de mate van planning (1 van 55 houdingsvragen).

De aandeelhouderstructuur heeft wel een belangrijke invloed op de mening van de respondenten. Open (aanwezigheid van niet-familiale aandeelhouders) versus gesloten (enkel aanwezigheid van familiale aandeelhouders) ondernemingen hebben een significant andere mening op 10 van de 55 houdingsvragen. Het gros hiervan situeert zich in het spanningsveld bedrijf - familie - eigendom.

4.2 Verschillen op basis van de ondernemerskenmerken

De respondenten verschillen niet op basis van leeftijd in mening als het gaat over de houding van de familie tegenover de onderneming (geen enkele van de 30 vragen die handelen over de houding tegenover de onderneming), noch over de opvolging (1 van de 10 vragen die handelen over opvolging). Wel verschillen deze twee groepen in de zaken waar ze al dan niet wakker van liggen (5 van de 15 vragen die handelen over het al dan niet wakker liggen). De groepen liggen vooral op een verschillende manier wakker van de groei en waarde van het bedrijf.

Het procentueel persoonlijk aandeelhouderschap van de respondent levert ook weinig verschillen op in mening (slechts vier vragen van de 55 houdingsvragen).

4.3 Verschillen op basis van de familiekenmerken

Eerste generatie bedrijven en andere bedrijven geven slechts bij 3 van de 55 houdingsvragen significant verschillende antwoorden.

Het al dan niet hebben van een familielid als actief vennoot is daarentegen wel een grote differentiator in de houdingen van de respondenten. Deze twee groepen verschillen immers in mening bij 15 van de 55 houdingsvragen. Daarbij behandelen 7 van deze vragen topics rond het belang van de familie en van het bedrijf.

5. Enkele opmerkelijke verschillen

5.1 Bedrijfskenmerken

5.1.1 Open versus gesloten ondernemingen

Tijdens het onderzoek naar de onderlinge verschillen binnen de heterogene groep van familiebedrijven werden een aantal opmerkelijke vaststellingen gedaan.

Gesloten familiebedrijven liggen het meest wakker van de hebzucht van externe aandeelhouders, maar liggen minder wakker van het behoud van de controle bij financiering van de groei dan open bedrijven.

Open bedrijven zijn het er meer mee eens dat familiale en zakelijke aangelegenheden moeten gescheiden blijven. Ze zijn het er meer mee oneens dat familiedoelstellingen een hogere prioriteit zouden hebben dan bedrijfsdoelstellingen en dat de ouders met pensioen moeten zodra één kind gereed is voor de overname.

5.1.2 Snelle groeiers versus niet-groeiers

Snel groeiende familiebedrijven hebben een andere zorg met betrekking tot groeifinanciering: zij liggen het meest wakker van de manier waarop het bedrijfsbeleid zal veranderen indien ze externe aandeelhouders toelaten.

Snel groeiende bedrijven zijn het er beduidend meer mee eens dat kinderen die intreden in het bedrijf aan de basis moeten beginnen. De niet-groeiers zijn het unaniem eens als het gaat over aanstellingen van familieleden: hun vaardigheden en kennis moeten passen bij de vacature. De snelle groeiers zijn daar iets genuanceerder in.

5.2 Ondernemerskenmerken

5.2.1 Jonge versus oudere respondenten

Respondenten jonger dan 45 jaar, liggen het meest wakker van de hebzucht van externe aandeelhouders.

Jonge ondernemers verschillen van de oudere ondernemers in die zin dat ze meer wakker liggen van de waarde van het bedrijf en van de vraag of het bedrijf meer voor hen kan doen.

Oudere ondernemers zijn het meer oneens met de stelling dat de oprichter en/of oudere generatie een belangrijke rol moet blijven spelen in het bedrijfsbeleid, terwijl jongere ondernemers het meer oneens zijn met de stelling dat de opleiding van de kinderen moet worden bekeken in het licht van de onderneming.

5.2.2 Procentueel aandeelhouderschap van de respondenten

Respondenten met de meerderheid van de aandelen vinden minder dat de oprichter en/of oudere generatie een belangrijke rol moet blijven spelen in het bedrijfsbeleid. De oprichter en/of oudere generatie ligt echter minder wakker van de vraag of het bedrijf meer voor hen zou kunnen doen.

5.3 Familiekenmerken

5.3.1 Eerste generatiebedrijven versus andere bedrijven

Eerste generatiebedrijven liggen meer wakker van de prestaties van hun kinderen in het bedrijf, dan de andere bedrijven. Ze liggen ook meer wakker van de vraag of het bedrijf meer voor hen zou kunnen doen. Andere ondernemingen dan eerste generatiebedrijven liggen meer wakker van de hebzuchtigheid van eventuele externe aandeelhouders.

5.3.2 Familieleden als actieve vennoot of niet

Bedrijven met actieve familieleden als vennoot liggen meer wakker van de hebzuchtigheid van externe aandeelhouders. Bedrijven zonder actieve familieleden als vennoot liggen meer wakker van de gevolgen voor hun vermogen indien het bedrijf in de problemen raakt. Zij liggen minder wakker van de prestaties van hun kinderen in het bedrijf.

Bedrijven zonder actieve familieleden als vennoot zijn het meer oneens met de stelling dat het verschaffen van werk aan familieleden één van de doelstellingen is van het bedrijf.

Bedrijven met actieve familieleden als vennoot zijn het meer oneens met de stelling dat de oprichter en/of oudere generatie een belangrijke rol moet blijven spelen in het bedrijfsbeleid.

5.4 De PRIMA-clusters

Op basis van hun houding t.o.v. de relatie tussen familie en bedrijf onderscheiden we drie groepen, de "PRIMA-clusters":

- Familie-bondgenoten: deze bedrijven wensen een sterke band tussen bedrijf en familie (in opvolging, in bestuur, in vergoeding van familieleden, in financiering); zij zien het bedrijf versterkt door de familie.
- Familie-uit-bedrijven: deze bedrijven wensen de band tussen bedrijf en familie niet te benadrukken (in opvolging, in bestuur, in vergoeding van familieleden, in financiering); zij zien de familie niet als een versterkende factor voor het bedrijf.
- Familie-pendelaars: deze bedrijven pendelen tussen de twee vorige groepen.

Tabel 4: De PRIMA-Clusters

	Familie Bondgenoten	Familie Uit	Pendelaars
Scheiding tussen familiale en zakelijke aangelegenheden	ja	ja	ja
Verschaffen van werk aan familieleden als doel	ja	ja	ja
Familieleden worden aanvaard op basis van kennis, vaardigheden en ervaring	ja	ja	ja
Familie maakt het bedrijf sterker	ja	neen	?
Opvolging van het management komt uit de familie	ja	neen	?
Kinderen beginnen aan de basis	ja	neen	?
Vacante positie in de Raad van Bestuur worden opgevuld door familie	ja	neen	?
Familieleden worden anders vergoed	ja	neen	?



6. Vergelijking tussen de Belgische en de internationale resultaten

Het PRIMA-onderzoek werd door Grant Thornton International uitgevoerd in 16 landen. 13 landen behoren tot het Europese continent, daarnaast werden tevens de USA, Canada en Japan betrokken in het onderzoek. Deze internationale aanpak geeft ons de mogelijkheid om vergelijkingen te maken en te analyseren waarin België verschilt tegenover de andere landen.

Waar men wakker van ligt

In de internationale studie wordt een opdeling gemaakt op basis van de "ongerustheid" van de respondenten. Zo onderscheidt men de ontspannen, de verontruste en de bezorgde landen (relaxed, concerned en worried). Opvallend is dat België op vele gebieden een uitschieter is en zich profileert als een bezorgd land met betrekking tot interpersoonlijke relaties in familiebedrijven. België heeft het hoogste percentage bezorgde respondenten.

Tabel 5: Bezorgdheidsclusters per land in %

	Ontspannen	Verontrust	Bezorgd
België	15	23	63
Denemarken	56	23	21
Finland	34	19	47
Duitsland	34	36	30
Griekenland	42	37	22
Ierland	39	33	28
Italië	31	46	23
Nederland	56	21	22
Polen	37	49	14
Spanje	51	28	21
Zweden	55	28	17
Zwitserland	40	24	37
Verenigd Koninkrijk	38	37	25
USA	39	36	25
Canada	35	30	35
Japan	4	43	53
Gemiddeld	38	32	30

Items waarover meer wordt gepiekerd in België dan in de meeste andere landen zijn: hoe financieer ik de groei van mijn onderneming, maar behoud ik toch de controle; al mijn middelen zitten in het bedrijf, wat gebeurt er als mijn bedrijf in de problemen geraakt; wat kan ik doen als mijn kinderen niet goed presteren in het bedrijf; moet ik sleutelpersonen in mijn bedrijf aandelen geven; wat gebeurt er als mijn medevenoot en ik een serieus meningsverschil hebben; als ik externe aandeelhouders toelaat, hoe hebzuchtig zullen ze dan zijn.

Deze items behandelen zowel vraagstukken met betrekking tot groei en controle, het behoud van het welzijn, familie in het bedrijf als persoonlijke conflicten. Belgen liggen dus niet meer wakker over één bepaald hangijzer, maar zijn in het algemeen meer bezorgd dan de andere landen uit het internationaal onderzoek.

Familie en bedrijf

Wanneer we de relaties nagaan tussen familie en bedrijf kunnen we ook enkele opmerkelijke verschillen onderschrijven. Na de Grieken zijn de Belgische respondenten het er meest mee eens dat de kinderen aan de basis moeten beginnen. Zij zijn het er naast de Nederlanders ook meest mee oneens dat de onderneming sterker is met familieleden in het bedrijf.

De Belgische respondenten zijn het er van alle landen minst mee eens dat de ouders op pensioen moeten gaan als de kinderen klaar zijn om de onderneming over te nemen. De kinderen moeten ook geen aandelen verwerven als ze starten in de onderneming, dit in tegenstelling tot de mening van alle andere landen.

De Belgische respondenten zijn er het minst uitgesproken mee oneens dat de familieleden die werkzaam zijn in het bedrijf een andere vergoedingswijze verdienen.

Tabel 6: PRIMA-clusters per land in %

	Familiebondgenoten	Familie Uit	Pendelaars
België	28	43	29
Denemarken	23	48	29
Finland	36	27	37
Duitsland	22	19	59
Griekenland	56	13	31
Ierland	21	44	35
Italië	49	22	29
Nederland	13	59	28
Polen	45	21	34
Spanje	22	42	36
Zweden	33	37	30
Zwitserland	24	36	39
Verenigd Koninkrijk	22	50	28
USA	32	18	50
Canada	25	30	45
Japan	16	41	43
Gemiddeld	29	34	36

De Belgische respondenten zijn er wel sterk van overtuigd dat professionele adviseurs de unieke situatie van familiebedrijven het best verstaan.

De grootste groep Belgische respondenten behoort tot de familie-uit groep. Blijkbaar wegen de voordelen van het familiaal karakter van het bedrijf voor een relatief groot aantal Belgische bedrijfsleiders onvoldoende op tegen de nadelen.

Algemene conclusie

Concluderend kan gesteld worden dat de resultaten van dit onderzoek uitwijzen dat objectieve - geïsoleerde - bedrijfskenmerken, ondernemerskenmerken en familiekenmerken minder van invloed zijn op de persoonlijke relaties in management van familiebedrijven dan de gebieden waar de overlapping tussen familie, eigendom en leiding het sterkst gepercipieerd wordt.

De betrokken bedrijfsleiders in de steekproef zeggen het meest wakker te liggen van zowel de veiligheid van het (eigen) vermogen, van mogelijke persoonlijke conflicten als van familiale aangelegenheden. Het minst zeggen ze wakker te liggen van de groei en de waarde van het bedrijf.

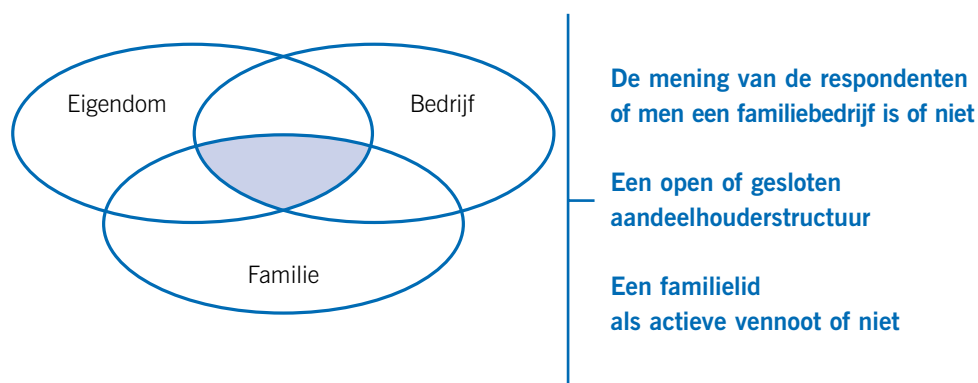
Men ligt dus, met betrekking tot interpersoonlijke en relationele aspecten, wakker van familiale en emotionele aspecten en minder van bedrijfseconomische aspecten.

De meningen over in- en uittrede en de dichotomie familie-bedrijf lopen opvallend synchroon in de steekproef. Zo is er o.a. grote eensgezindheid in de mening dat familiale en zakelijke aangelegenheden strikt gescheiden moeten gehouden worden en dat het verschaffen van werk aan familieleden geen doelstelling van het bedrijf is.

Als belangrijkste factoren voor het welslagen voor de opvolging zien de respondenten in de eerste plaats de integriteit en toewijding, in de tweede plaats de kennis en kunde van de opvolger.

Er is minst eensgezindheid over het aspect familie in het bedrijf. Is het bedrijf dan sterker? Moeten de kinderen aan de basis beginnen? Geeft men voorkeuren en andere behandelingen aan familieleden?

Op basis van dit onderzoek kunnen we de familiebedrijven opsplitsen in drie groepen, de PRIMA-clusters: familie-bondgenoten, familie-uit en de familie-pendelaars.



Er blijken ook significante verschillen te bestaan tussen de meningen van de respondenten op basis van bedrijfskenmerken, ondernemerskenmerken en familiekenmerken.

De belangrijkste differentiator is de mening die de respondenten zijn toegedaan of het bedrijf familiaal is of niet. Familiebedrijven en niet-familiebedrijven hebben een significant verschillende mening in meer dan de helft van de attitudes betreffende persoonlijke relaties in management. Dit geldt zowel op basis van de eigen perceptie door de respondent van het familiaal karakter van het bedrijf, als op basis van objectieve criteria voor de definitie van een familiebedrijf.

In tweede instantie zijn de aandeelhouderstructuur en het actief zijn in de vennootschap van een familielid differentiërend voor de attitude van de respondenten t.o.v. persoonlijke relaties in management.

Opmerkelijk is dat bedrijfskenmerken zoals de grootte van het bedrijf en het groeiritme, de ondernemerskenmerken en de generatie van het bedrijf minder van invloed blijken te zijn op de attitude aangaande persoonlijke relaties in management.







J. Lippens, S. Rabaey & Co
Lievekaai 21
B-9000 Gent
Tel.: +32-(0)9/266 17 17
Fax: +32-(0)9/224 45 41

Marteyn, Keymeulen
Gentsesteenweg 1154
B-1082 Brussel
Tel.: +32-(0)2/469 01 00
Fax: +32-(0)2/469 09 69