

SCORECARD OPVOLGING[©]

Jozef Lievens

- 01. de overdrager vindt een nieuwe rol
- 02. een bekwaam en gemotiveerd opvolger wordt de nieuwe leider
- 03. de relatie tussen de overdrager en de opvolger is goed
- 04. in de familie bestaan goede relaties
- 05. er is governance van het bedrijf en van de familie
- 06. de opvolger wordt niet-familieleden
- 07. alle alternatieven worden overwogen
- 08. het familiebedrijf wordt planmatig aanvaard
- 09. de opvolging leidt tot een goede regeling van de eigendom
- 10. de opvolging wordt planmatig aanvaard



www.scorecardopvolging.be



DE SCORECARD OPVOLGING[©]: SUCCEFACTOREN VOOR DE CONTINUITEIT VAN HET FAMILIEBEDRIJF

I. Inleiding

I.1. Opvolging : dé uitdaging voor elk familiebedrijf

Het behoud van het familiaal karakter is volgens onderzoek de belangrijkste doelstelling van het Vlaamse familiebedrijf¹.

Nochtans blijkt dit verlangen in de praktijk niet steeds gemakkelijk te realiseren. Ondanks het feit dat familiebedrijven een langer leven zijn beschoren dan niet-familiebedrijven², blijkt dat minder dan twee derden van de familiebedrijven na de tweede generatie nog in familiale handen is. Slechts 13 procent heeft na de derde generatie zijn familiaal karakter bewaard³. De opvolging is dan ook een belangrijke uitdaging voor elk familiebedrijf.

In deze bijdrage wordt het opvolgingsproces nader ontleed en wordt onderzocht welke factoren bijdragen tot een succesvolle opvolgingsregeling. Vooral de psychologische aspecten, die in elk opvolgingsproces aanwezig zijn, komen daarbij aan bod. De succesfactoren voor een vlotte opvolging werden samengebracht in de scorecard opvolging, die in het tweede deel van deze bijdrage wordt voorgesteld.

I.2. Opvolging is een proces

Opvolging is geen eenmalige gebeurtenis, maar een proces, dat vijf tot tien jaar duurt. Bij het opvolgingsproces zijn de vier (groepen van) spelers, die een rol spelen in het familiebedrijf, betrokken : de familie, het familiebedrijf zelf, de eigenaars van het familiebedrijf en een aantal individuen, waaronder in de eerste plaats de overdrager en de opvolger.

¹ VOORDECKERS, W. en VAN GILS, A. (2003) *Governance in het Vlaamse familiebedrijf*, Brussel, Instituut voor het Familiebedrijf.

² MILLER, D. en LE BRETON-MILLER, I. (2005) *Managing for the long run. Lessons in competitive advantage from great family businesses*, Boston, Harvard Business School Press, 13.

³ WARD, J. (1987) *Keeping the family business healthy*, San Francisco, Jossey-Bass, 2 e.v.



I.3. Wat gebeurt er tijdens het opvolgingsproces ?

Tijdens de verschillende fasen van het opvolgingsproces voltrekken zich in wezen twee zaken.

In de eerste plaats worden geleidelijk leiding, eigendom, controle en kennis overgedragen van de ene generatie naar de andere (figuur 1).

Figuur 1 Proces opvolging

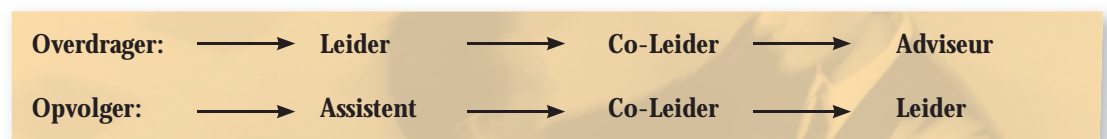


In eerste instantie wordt de leiding over het familiebedrijf overgedragen. Dit zal tot gevolg hebben dat de jongere generatie de functie van bedrijfsleider inneemt in plaats van de overdrager. Het is belangrijk dat ook de eigendom wordt overgedragen: anders kunnen we niet van een echte opvolging spreken. Dit neemt niet weg dat in de praktijk meestal de leiding en de eigendom niet gelijktijdig worden overgedragen. Eerst komt meestal de transfer van de leiding en daarna van de eigendom. Tussen beide overdrachtmomenten kunnen een aantal jaren liggen. Volgens onderzoek gebeurt de overdracht van leiding en eigendom slechts in 54 procent van de gevallen gelijktijdig voor overdrachten binnen de familie⁴.

Belangrijk is ook dat de controle wordt overgedragen. In veel estate planning-regelingen wordt weliswaar de eigendom overgedragen, maar blijft de controle bij de seniorgeneratie, die het bestuur van een controlevehikel waarneemt⁵. In dit geval kunnen we niet van een echte opvolgingsregeling spreken. Naast leiding, eigendom en controle wordt ook kennis overgedragen. Bepaalde auteurs beschouwen de opvolging als een overdracht van sociaal kapitaal van de ene generatie naar de andere⁶. Sociaal kapitaal kan gedefiniëerd worden als de hulpmiddelen (resources) die beschikbaar zijn in en door persoonlijke en zakelijke netwerken. Deze hulpmiddelen omvatten informatie, ideeën, contacten, opportuniteiten, macht, invloed, emotionele steun, goodwill, vertrouwen en samenwerking⁷.

In de tweede plaats grijpt tijdens het opvolgingsproces een rolwisseling tussen de vertegenwoordigers van de beide generaties plaats⁸. Geleidelijk wordt de actieve rol van de overdrager overgenomen door de opvolger. Volgens onderzoek ziet de rolwisseling er in de meeste gevallen uit als volgt (figuur 2) :

Figuur 2 Rolwisseling tijdens opvolgingsproces⁹



Deze figuur toont aan hoe de rol van respectievelijk de overdrager en de opvolger evolueert tijdens het opvolgingsproces. Wanneer de opvolger het familiebedrijf vervoegt, wordt hij geconfronteerd met een almachtige overdrager rond wie het familiebedrijf draait. Die is als het ware een monarch. Nadat de opvolger geleidelijk zijn sporen heeft verdiend als assistent, krijgt hij meer en meer management-



bevoegdheden. Uiteindelijk wordt hij co-leider samen met de overdrager. In de laatste fase wordt het leiderschap over het familiebedrijf overgedragen aan de opvolger en gaat de overdrager zich meer als een raadgever, een consultant opstellen.

I.4. Het proces bestaat uit diverse fasen

Uit onderzoek blijkt dat het opvolgingsproces kan ingedeeld worden in verschillende fasen¹⁰. Er dient een onderscheid gemaakt tussen vier fasen :

1. De prebusiness-fase

Deze fase begint in de vroege jeugd van de kandidaat-opvolger en eindigt wanneer hij het familiebedrijf vervoegt. Zij wordt gekenmerkt door een aantal paradoxen. Ze duurt het langst, maar ze wordt door alle spelers op een onbewuste wijze beleefd. Een tweede paradox bestaat erin dat de kandidaat-opvolger in deze fase nog geen enkele rol (in het bedrijf) speelt, terwijl hij toch sterk beïnvloed wordt. In deze fase wordt de onderneming alleen geleid door de overdrager, de kandidaat-opvolger speelt binnen het familiebedrijf nog geen enkele rol. De overdrager wordt meestal volledig in beslag genomen door het familiebedrijf. Voorop staat dat het familiebedrijf moet overleven. Ook klantentevredenheid, innovatie en het uitbouwen van een professionele organisatie eisen gaandeweg de aandacht van de overdrager op. Omwille van zijn dubbel prestige als vader en bedrijfsleider is de overdrager een model voor zijn kinderen.

Waarom is deze periode zo belangrijk voor de kandidaat-opvolger, hoewel hij ze op onbewuste wijze beleefd ? Cruciaal is dat tijdens deze periode waarden, normen en familiale gebruiken overgedragen worden. De perceptie van het familiebedrijf door de kandidaat-opvolger tijdens deze periode bepaalt op fundamentele wijze zijn gedrag en attitudes voor de toekomst.

De pre-business fase wordt daarom de fase van de socialisatie genoemd. Zij bevat sleutelmomenten in de ontwikkeling van de identiteit van de opvolger. Kenmerkend hierbij is dat bedrijf en familie veelal door elkaar lopen. Heel vroeg zijn de jongeren vanuit de gezinsomgeving bezig met de diverse aspecten van het bedrijf (leveranciers, klanten en dergelijke meer) hetgeen later een meer diepgaande kennis van de markt en de sector oplevert¹¹.

Volgens onderzoek vonden diverse opvolgers dat zij via vakantiejobs best de basisoperaties van het familiebedrijf konden leren¹². Dit brengt soms met zich mee dat kinderen niet elders gaan werken, maar onmiddellijk het familiebedrijf vervoegen.

In deze periode is de overdracht van de waarden van groot belang. Volgens een studie¹³ worden in deze periode vooral volgende waarden overgedragen : feeling voor zakendoen, hard werken, eenheid in de familie, autonomie, ondernemerschap , groei en eerlijkheid.

⁴ VAN DER EIJK, R.P., FLOREN, R. en JANSEN, S.F. (2004) *Financiering van de bedrijfsoverdracht binnen familiebedrijven*, Kluwer, Deventer, 32.

⁵ VERBEKE, A. (2005) De EP-familie, *Tijdschrift voor Estate Planning*, nr. 1, 5.

⁶ CABRERA-SUAREZ, K., DE SAA-PEREZ en GARCIA-ALMEIDA, D. (2001) The succession process from a resource and knowledge-based view of the family firm, *Family Business Review*, XIV/1, 37 e.v.

⁷ BAKER, W. (2000) *Achieving success through social capital*, San Francisco, Jossey-Bass, 1.

⁸ Zie vooral : HANDLER, W. (1990) Succession in family firms : a mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37 e.v.

⁹ Geïnspireerd op HANDLER, W., a.w.

¹⁰ HUGRON, P. (1991) *L'entreprise familiale. Modèle de réussite du processus successoral*, Montréal, Institut de recherches politiques et presses HEC; CADIEUX, L. (2005) La succession dans les PME familiales : proposition d'un modèle de réussite du processus de désengagement du prédecesseur, *Revue internationale PME*, 18/3-4, 31 e.v.

¹¹ MOULINE, J.P. (2000) Dynamique de la succession managériale dans la PME familiale non cotée, *Finance contrôle stratégie*, 3/1, 208 e.v.

¹² LAMBRECHT, J. en BAUM, L. (2004) *Naar een familiedynastie. Gouden Tips van en voor bedrijfsfamilies*, Tielt, Lannoo, 56 e.v.

¹³ GARCIA-ALVAREZ, E., LOPEZ-SINTAS, J. en SALDANA GONZALVO, P. (2002) Socialization patterns of successors in first- to second-generation family businesses, *Family Business Review*, XVI/3, 189 e.v.



2. De intrede in het familiebedrijf

Bij het begin van deze fase zet de kandidaat-opvolger zijn eerste passen in het familiebedrijf. Deze fase neemt een einde op het ogenblik dat de kandidaat-opvolger in de leiding van het familiebedrijf komt en hij derhalve werkelijk tot opvolger wordt aangeduid. Kenmerkend voor deze fase is dat de kandidaat-opvolger nog geen opvolger is, maar in de meeste gevallen ook geen gewone werknemer.

In deze fase is de invloed van de familie nog zeer groot. Dit houdt verband met de leeftijd van de kandidaat-opvolger, die schommelt tussen de 18 en de 35 jaar. Waar de relatie tussen de kandidaat-opvolger en de overdrager er tot nu toe hoofdzakelijk een was van ouder en kind, komt daarin nu verandering. De overdrager en de kandidaat-opvolger gaan zich meer en meer als volwassenen tot elkaar verhouden. Dit lukt niet altijd. Vooral bij conflicten bestaat het gevaar dat de overdrager de kandidaat-opvolger opnieuw als een kind gaat behandelen en door middel van een autoritaire ingreep aan het geschil een einde maakt¹⁴.

In deze fase gebeurt er meestal bijzonder weinig op het vlak van de eigendom. Vermits de kandidaat-opvolger nog alles te bewijzen heeft, zal de overdrager in deze fase nog niet geneigd zijn om ingrijpende regelingen op het vlak van de eigendom door te voeren. Bovendien is het mogelijk dat er nog andere kandidaat-opvolgers in de pijplijn zitten. Ook weet de overdrager in deze fase meestal nog niet wat hij op het vlak van de vermogensverdeling zal aanvangen met kinderen die niet in het familiebedrijf actief zullen worden.

Door de komst van een kandidaat-opvolger grijpt er in het familiebedrijf zelf wel een niet onbelangrijke wijziging plaats. De kandidaat-opvolger moet zijn plaats vinden in het familiebedrijf. Naargelang zijn opleiding en ervaring (buiten het familiebedrijf) zal hij onderaan de ladder of in een managementfunctie beginnen.

Onderaan de ladder beginnen heeft een aantal voordelen¹⁵:

- men leert het familiebedrijf zeer goed kennen;
- men leert vaardigheden aan, die specifiek zijn voor het familiebedrijf;
- door de omgang met andere spelers in het familiebedrijf wordt de kandidaat-opvolger aangevaard en verwerft hij geloofwaardigheid;
- de kandidaat-opvolger kan sterke relaties met belangrijke stakeholders uitbouwen.

Op het individuele vlak doet er zich een rolwijziging voor bij de overdrager. Voor het eerst beperkt zijn rol er zich niet toe de almachtige monarch te zijn, rond wie alles in het familiebedrijf draait. In verhouding tot de kandidaat-opvolger dient hij zich te ontpoppen tot een mentor, die zijn kennis overdraagt aan de kandidaat-opvolger.

De belangrijkste wijziging wordt echter door de kandidaat-opvolger ervaren. Iedereen in het familiebedrijf houdt hem in de gaten, wat in sommige gevallen wel wat onzekerheid met zich meebrengt.

Vanaf deze fase wordt de kandidaat-opvolger diep ondergedompeld in het opvolgingsproces. Het is van belang dat hij dit proces op een positieve wijze ervaart. Om dit mogelijk te maken dient voldaan te zijn aan een aantal voorwaarden op het persoonlijke en op het relationele vlak¹⁶.

Op het persoonlijke vlak zal de ervaring van de kandidaat-opvolger des te positiever zijn naargelang aan een aantal psychologische noden wordt tegemoetgekomen. Vooreerst dient de kandidaat-opvolger te ervaren dat het familiebedrijf echt zijn ding is. Indien de activiteit van het familiebedrijf niet in zijn belangstellingssfeer ligt zal de kandidaat-opvolger moeilijk aan zijn trekken kunnen komen in het familiebedrijf. Vervolgens dient de activiteit van de kandidaat-opvolger in het familiebedrijf zijn eigen persoonlijke psychologische identiteit in de hand te werken¹⁷. Zonen en dochters treden soms moeilijk uit de schaduw van de overdrager. Het is van belang dat zij uit de schaduw treden en omwille van hun eigen capaciteiten gewaardeerd worden.

Voorts dient er rekening mee gehouden dat kandidaat-opvolgers verschillende noden hebben naargelang de leeftijd. Opvolgers, die vooraan de twintig zijn, willen vooral vrijheid om nieuwe zaken te ontdekken. Voor hen zal een periode elders werken vaak aan deze nood tegemoetkomen. Oudere opvolgers (29-39 jaar) willen vooral evolueren in hun carrière, terwijl nog oudere opvolgers vooral het evenwicht tussen hun carrière en hun gezinsleven nastreven.

Op het persoonlijke vlak wil de kandidaat-opvolger tenslotte vooral invloed kunnen uitoefenen. Hij wil dat hij veranderingen kan doorvoeren of daaraan meewerken. Het hoeft geen betoog dat dit sterk



verschilt van individu tot individu en vooral afhankelijk is van de wijze waarop iemand zich opstelt ten aanzien van gezag.

Op het relationele vlak is wederzijds respect en begrip tussen de overdrager en de kandidaat-opvolger een wezenlijke voorwaarde opdat de laatstgenoemde de intrede als positief zou ervaren (zie verder). In tweede instantie is een goede verstandhouding tussen de diverse kinderen, die in het familiebedrijf werkzaam zijn, belangrijk. Een verdeling van de taken en duidelijke afspraken over wie de opvolger zal zijn, kan daartoe bijdragen. Voorts zal de ervaring van de kandidaat-opvolger positiever zijn naarmate de continuïteit van het familiebedrijf als een echte waarde van de familie wordt beleefd. Tenslotte zullen familiale conflicten een negatieve invloed hebben op de ervaring van de kandidaat-opvolger.

3. De fase van het samenwerken

Deze fase begint op het ogenblik dat de opvolger als dusdanig is aangeduid. In de overgrote meerderheid van de gevallen blijft ook de overdrager de leiding van het familiebedrijf waarnemen. Het is een fase van co-leiderschap, waarin opvolger en overdrager samenwerken.

In deze fase doen zich fundamentele wijzigingen voor in de relatie tussen beide generaties. Bij de opvolger neemt de persoonlijke en professionele onafhankelijkheid toe. De relatie tussen overdrager en opvolger is er één van volwassene tot volwassene.

Vermits de opvolger zich in deze fase meestal in de leeftijdscategorie tussen 35 en 50 jaar bevindt, heeft hij op dat ogenblik meestal zijn eigen familie gesticht.

Op het eigendomsvlak is het in de derde fase vaak onrustig. Hoewel de opvolger in deze fase mede de leiding van het familiebedrijf waarneemt, is hij er nog geen eigenaar van geworden. Het gebeurt niet zelden dat de overdrager zich in deze fase hardnekkig aan de eigendom vastklampt en het uitwerken van een eigendomsregeling uitstelt. Dikwijls is dit een manier om controle over de opvolger te blijven uitoefenen. De opvolger zal dergelijke handelwijze van de overdrager meestal als unfair ervaren. Soms leidt dit tot een conflict, waarbij de opvolger vooralsnog het familiebedrijf verlaat. Cruciaal voor de opvolger is dat hij in deze fase klaarheid omtrent de toekomstige eigendomsverdeling verkrijgt. Dit zal des te meer het geval zijn wanneer niet-actieve aandeelhouders ook eigendom zullen verwerven.

In het familiebedrijf zelf breekt een periode aan waarin opvolger en overdrager de leiding over het familiebedrijf delen en samenwerken. Dit loopt niet steeds van een leien dakje.

In veel familiebedrijven bestaat er geen duidelijke taakomschrijving en taakafgrenzing tussen overdrager en opvolger. Dit brengt dikwijls met zich mee dat er overlapping is tussen de rollen van overdrager en opvolger. Het blijkt dat de helft van de overdragers in deze periode nog bezig is met taken die hadden kunnen gedelegeerd worden aan de opvolger. Ook kan in deze fase de vraag rijzen wie de eigenlijke leider is van het familiebedrijf.

Ook op het persoonlijke vlak doen zich voor zowel de overdrager als de opvolger belangrijke wijzigingen voor. Meestal heeft de opvolger in deze fase wat meer stabiliteit verworven, zodat hij zich kan concentreren op de groei van het familiebedrijf.

De opdracht van de overdrager ziet er totaal anders uit. Het komt er op aan dat hij geleidelijk de leiding overdraagt aan de opvolger en zich voorbereidt op de periode waarin hij werkelijk afstand neemt van het familiebedrijf en die zich meestal in de vierde fase situeert.

4. De overdracht van leiding en eigendom

In de vierde fase worden zowel leiding als eigendom overgedragen aan de opvolger. De opvolger is in deze fase uitgegroeid tot de onbetwiste nieuwe leider van het familiebedrijf. De overdrager werkt in deze fase de overdracht van de eigendom, die mogelijk reeds in een vroegere fase een aanvang nam, verder uit. Voorts neemt hij een nieuwe rol aan, die er meestal een is van "adviseur op verzoek"¹⁸.

¹⁴ SORENSON, R. (1999) Conflict management strategies used by succesful family businesses, *Family Business Review*, XIII/4, 325 e.v.

¹⁵ LIEVENS, J. (2000) *Opvolging in het familiebedrijf. Succesvolle strategieën*, Tielt, Lannoo, 95.

¹⁶ HANDLER, W. (1992) The succession experience of the next generation, *Family Business Review*, VI/3, 283 e.v.

¹⁷ SCHWASS, J., Understanding the successor's challenges, in : WARD, J. (2005) *Unconventional wisdom. Counterintuitive insights for family business success*, Chicester, John Wiley & Sons, 86-87.

¹⁸ LAMBRECHT, J. en LIEVENS, J. (2006) *Het roer uit handen. Doorgeven van het familiebedrijf*, Tielt, Lannoo Campus.



I.5 Waarom verloopt het opvolgingsproces dikwijls moeilijk ?

Men kan er niet omheen dat opvolgingsprocessen in de praktijk soms moeilijk verlopen. Daar zijn diverse redenen voor.

1. OASE

In de eerste plaats wordt het opvolgingsproces dikwijls onderbroken door overlijden, arbeidsongeschiktheid, de wens van de overdrager om te stoppen met werken of door echtscheiding. Deze hypothesen verwijzen naar noodsituaties, die door Flören met het acroniem OASE werden benoemd¹⁹. Uit Nederlands onderzoek blijkt dat 31 procent of één op drie van de onderzochte familiebedrijven in de afgelopen 10 jaar één of meer van deze noodsituaties heeft ervaren²⁰. Bovendien is deze schatting aan de voorzichtige kant omdat een aantal bedrijven de noodsituatie niet overleeft.

2. Opvolging is een proces met vele variabelen

Het ingewikkeld karakter van de opvolging wordt ook verklaard door het feit dat het proces beïnvloed wordt door een groot aantal variabelen. Uit recent Canadees onderzoek blijkt dat ongeveer zeventig variabelen mede bepalen hoe het opvolgingsproces zal verlopen²¹. Het spreekt vanzelf dat dit groot aantal variabelen de complexiteit van het opvolgingsproces in de hand werkt.

3. Men heeft meestal niet veel ervaring met opvolging

Het opvolgingsproces is soms onderhevig aan enige turbulentie omdat de familie er weinig ervaring mee heeft. Families moeten immers niet om de haverklap de opvolging regelen. Zij moeten dit slechts doen wanneer het bewind van een generatie een einde neemt. Opvallend is dat een generatie in een familiebedrijf vrij lang aan de macht blijft. Volgens onderzoek van Laveren en Bisschops²² staan de leiders gemiddeld 19,5 jaar aan het hoofd van een familiebedrijf. Op zich is dit een vrij lange termijn. Nochtans is dit in familiebedrijven niet ongewoon : uit dezelfde research blijkt dat in familiebedrijven 37,6 procent van de bedrijfsleiders meer dan twintig jaar aan het stuur van het familiebedrijf staan.

4. De relatie tussen ouders en kinderen verandert fundamenteel

Tenslotte verloopt de opvolging soms moeilijk omdat de relatie tussen ouders en kinderen in het proces fundamenteel en ingrijpend verandert. Er grijpt een evolutie plaats van een ouder-kind- tot een volwassene-volwassene-relatie. Dit verloopt soms niet zonder slag of stoot.

¹⁹ FLOREN, R. en JANSEN, S. (2005) *De emotionele waarde van het familiebedrijf*, Deventer, Kluwer, 69 e.v.

²⁰ BDO (2005) *Oase of fata morgana ? Anticipatie door ondernemers op noodopvolging bij familiebedrijven*, BDO CampsObers Accountants en Adviseurs.

²¹ LE BRETON-MILLER, I., MILLER, D. en STEIER, L. (2004) Toward an integrative model of FOB Succession, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 305 e.v.

²² LAVEREN, E. en BISSCHOPS, M. (2004) *De opvolgingsproblematiek in Vlaamse bedrijven : Resultaten van een empirisch onderzoek*, Antwerpen, Universiteit Antwerpen Management School.



II. DE SCORECARD-OPVOLGING[®] : HULPMIDDEL VOOR ELK FAMILIEBEDRIJF

In deze afdeling wordt nagegaan welke factoren moeten voorhanden zijn opdat een opvolging succesvol kan worden afgerond²³. Op basis van de literatuur en van onze praktijkervaring blijkt dat tien elementen als succesfactoren kunnen beschouwd worden. Deze elementen kunnen als een scorecard inzake opvolging gebruikt worden : hoe meer factoren aanwezig zijn, hoe groter de kans is dat de opvolging met succes kan bekroond worden.

Succesfactor 1 : De overdrager vindt een nieuwe rol

Een opvolging kan niet slagen, indien de overdrager niet kan loslaten. De overdrager heeft werkelijk de sleutel voor een geslaagde opvolging in handen. Indien hij dwarsligt zal het opvolgingsproces extra lang duren en niet van een leien dakje lopen.

Het is bekend dat een aantal overdragers het moeilijk hebben om hun afscheid voor te bereiden en te voltrekken. Er is uitvoerig onderzocht welke psychologische dynamieken ten grondslag liggen aan weerstand tegen opvolging bij de overdrager.

Inzonderheid Lansberg²⁴ heeft terzake baanbrekend werk verricht. Volgens hem bestaan de weerstanden uit diverse facetten:

- De opvolging confronteert de overdrager met zijn eigen sterfelijkheid. Praten over de opvolging is de voorafbeelding van de eigen dood onder ogen zien. Dit brengt met zich mee dat de overdrager hetzelfde proces doormaakt als iemand, die naar aanleiding van een ziekte verneemt dat hij binnen afzienbare tijd zal sterven. Dit proces bestaat uit een aantal fasen: ontkenning, woede, depressie, aanvaarding. Voor de overdrager is dit des te moeilijker omdat hij deze cyclus moet doorlopen op een ogenblik dat hij gezond is en het middelpunt is van het familiebedrijf. Dit proces weegt in veel gevallen zo zwaar dat de overdrager niet voorbij de fase van de ontkenning geraakt.
- Oprichters van familiebedrijven hebben meestal een grote behoefte om macht uit te oefenen over anderen. Macht afstaan wordt door hen dan ook gepercipieerd als controle verliezen over het eigen lot.
- Leiders van familiebedrijven zijn dikwijls slecht in delegatie. In de minste beslissing wensen zij inspraak. Dit leidt tot een overtrokken beeld van wat er kan gebeuren bij hun vertrek. Zij stellen zich de ergste rampen voor, die evenwel eerder in hun verbeelding dan in de realiteit bestaan.
- De opvolging komt voor vele familiale ondernemers neer op verlies van hun identiteit. Een ondernemer identificeert zich meestal zeer intens met het door hem opgerichte familiebedrijf, dat als het ware een verlengstuk is van hemzelf en zijn plaats in zijn omgeving bepaalt. Het familiebedrijf loslaten betekent de eigen identiteit voor een stuk verliezen.
- Het feit dat leiders van familiebedrijven overdreven veel belang hechten aan hun eigen rol roept gevoelens van jaloezheid en rivaliteit op ten aanzien de potentiële opvolgers. Dit uit zich meestal in wantrouwen tegenover de opvolgers. Deze complexe situatie krijgt bovendien dikwijls een extra dimensie door ingewikkelde vader-zoon conflicten²⁵.
- De leefwereld van familiale ondernemers is dikwijls beperkt tot de onderneming. Daarbuiten hebben zij geen interesses. Zij kunnen zich geen leven voorstellen, waarin zij niet dagdagelijks met de grote en kleine problemen van de onderneming bezig zijn.

²³ De scorecard is ondermeer gebaseerd op : BARACH, J. en GANITSKY, J. (1995) Successful succession in Family Business, *Family Business Review*, VIII/2, 131 e.v.

²⁴ LANSBERG, I. (1988) The succession conspiracy, *Family Business Review*, II/2, 119 e.v.

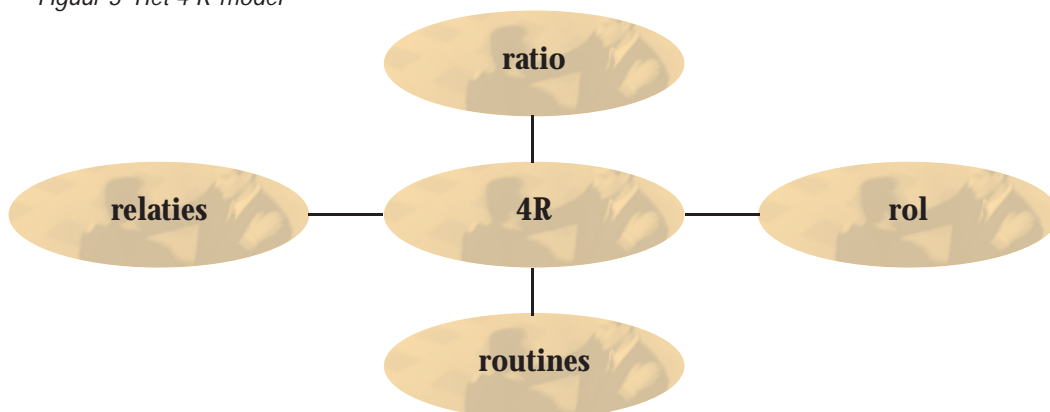
²⁵ KETS DE VRIES, M. (1996) *Een zaak van de familie. Menselijke dilemma's in het familiebedrijf*, Schoonhoven, Academic Service, 34 e.v.



De hierboven geschetste psychologische weerstanden tegen de opvolging vloeien in een groot aantal gevallen voort uit het feit dat veel ondernemers fundamenteel onzeker zijn²⁶. Hun onzekerheid zorgt ervoor dat zij hard werken, hun verantwoordelijkheden zeer ernstig nemen en geweldig gemotiveerd zijn om te slagen. Anderzijds zijn zij vaak bezorgd omtrent de situatie van hun familiebedrijf en omtrent wat morgen kan gebeuren. Deze bezorgdheid voedt hun angsten, die op hun beurt voeding geven aan hun idee om niet los te laten. Om op een constructieve wijze los te laten moet de overdrager zekerheid en veiligheid verwerven in vier gebieden.

Een eerste gebied is dat van zekerheid omtrent de organisatie van het familiebedrijf. Het doel van elke familiale ondernemer zou er moeten in bestaan het familiebedrijf klaar te stomen om zonder hem te functioneren. Dit betekent dat het familiebedrijf op een professionele wijze georganiseerd wordt en functioneert²⁷. De krachtlijnen hiervan vinden we terug in succesfactor nummer acht. Vervolgens zoekt de familiale ondernemer zekerheid op het persoonlijke financiële vlak. Familiale ondernemers hebben dikwijls hun leven lang hard gewerkt en zijn bezorgd om de financiële zekerheid. De sleutel tot financiële zekerheid is adequate financiële planning. In derde instantie zoekt de ondernemers zekerheid op het vlak van zijn familie. Hier streven de ondernemers soms een soort valse zekerheid na. Zij hopen dat hun kinderen in hun voetsporen zullen treden en weigeren daarom halsstarrig de werkelijkheid onder ogen te zien, bijvoorbeeld wanneer hun kinderen onbekwaam zijn om op te volgen. Op die manier proberen zij hun kinderen te beschermen. Daarom is het voor de familiale ondernemer van het allergrootste belang de werkelijkheid onder ogen te zien wat zijn kinderen betreft. Door niet los te laten probeert men vaak de werkelijkheid te verdringen om zo de kinderen verder in bescherming te nemen. Dit houdt verband met de klassieke dilemma's van de opvoeding. Het verdient dan ook aanbeveling de kinderen geen enkele speciale behandeling te geven in het familiebedrijf en de werkelijkheid onder ogen te zien. Vitaal hierbij is dat de ouders volwassen verwachtingen hebben ten aanzien van hun kinderen en op hen dezelfde criteria toepassen als op andere personeelsleden. Zo moeten kinderen in staat zijn hun plannen voor te stellen, hun verwachtingen en hun intenties met betrekking tot het familiebedrijf. Tenslotte wil de ondernemer ook zekerheid op het persoonlijke psychologische vlak. Op een gracieuze wijze afscheid nemen is ook op het persoonlijke vlak voor vele ondernemers niet gemakkelijk. De mogelijkheid tot zelfreflectie zal voor de overdrager een belangrijk hulpmiddel zijn om het loslaten te vergemakkelijken. Voor druk in de weer zijnde ondernemers is zelfreflectie echter niet altijd evident²⁸. Nochtans is reflectie over de volgende 4 R-en aangewezen (figuur 3) :

Figuur 3 Het 4 R-model



- Welke ratio in de zin van bestaansredenen heeft de overdrager na de opvolging ? Voor de ondernemer, wiens persoonlijkheid volledig gericht is op het bedrijf, komt het erop aan een identiteit buiten het familiebedrijf te vinden en stilaan in te zien dat er nog leven is na het werken.
- Dit wordt soms gemakkelijker naarmate men nadenkt over de nieuwe rol die men kan spelen. Het is een misverstand dat er voor een ondernemer, die leiding en eigendom heeft overgedragen, geen enkele rol meer zou weggelegd zijn in het familiebedrijf. Empirisch onderzoek²⁹ toont aan dat er door overdragers na hun afscheid nog een diversiteit van rollen wordt ingevuld. Zij kunnen actief zijn als "adviseur op verzoek"³⁰



Om elk misverstand uit te sluiten en verwarring te vermijden in het familiebedrijf en daarbuiten is het belangrijk dat de nieuwe rol goed is afgelijnd zodat zowel overdrager als opvolger weten waar zij aan toe zijn. Het spreekt vanzelf dat ook nieuwe rollen buiten het familiebedrijf erg belangrijk kunnen zijn voor de overdrager.

- In derde instantie is het van belang dat de overdrager nieuwe relaties aanknoopt. De kenniskring van veel ondernemers is beperkt tot het bedrijfsleven. Het kan interessant zijn om deze kring na het afscheid te verruimen.
- Tenslotte zal de overdrager nieuwe routines moeten aannemen. Hij hoeft met andere woorden niet meer bij nacht en ontij met het familiebedrijf bezig te zijn.

Niet alleen de overdrager, maar ook de familie kan het psychologisch moeilijk hebben met de opvolging³¹.

De echtgenote van de overdrager kan tegen de opvolging opzien omdat ook haar eigen identiteit in haar sociale omgeving grotendeels bepaald wordt door de onderneming. Ook bij haar kan de vrees bestaan zich minder belangrijk te voelen als haar man niet langer de onderneming leidt.

Bovendien wordt de echtgenote soms afgeschrikt door mogelijke twisten tussen de kinderen, die het opvolgingsproces mogelijkwerwijs met zich meebrengt. Inzonderheid de vraag wie de opvolger wordt kan voor heel wat spanning zorgen.

Voor de familie kan het psychologisch moeilijk zijn de opvolging van de overdrager aan te kaarten terwijl deze laatste nog leeft. Vooral discussies over financiële aangelegenheden zitten in een taboesfeer: jongeren worden als hebzuchtig beschouwd wanneer zij over geld spreken bij het leven van de ouders. Andere psychologische inhibities bij de familie zijn de vrees voor de dood van de stichter, hetgeen diep ingewortelde gevoelens van angst om verlaten te worden kan activeren. Ook de schroom om de regel van de gelijkheid tussen familieleden te schenden kan een rol spelen.

Ook in de omgeving van de overdrager worden soms weerstanden ontwikkeld. Personeelsleden hebben soms een unieke band met de stichter van het familiebedrijf, die hen heeft aangeworven, opgeleid en hun carrière mogelijk gemaakt. De opvolging kan bij hen een doembeeld van werkloosheid en gebrek aan werkplezier in het leven roepen.

Het veranderingsproces kan ook klanten, bankiers en andere derden beroeren. Zij vrezen hun contact aan de top te verliezen. Lansberg³² citeert het geval van een ondernemer, die na zijn opvolging naar een andere streek was verhuisd, maar drie jaar later nog telefoontjes van klanten beantwoordde.

Succesfactor 2 : Een bekwaam en gemotiveerd opvolger wordt de nieuwe leider

Centraal in het opvolgingsproces staat dat de leiding over het familiebedrijf in handen komt van een bekwame en gemotiveerde opvolger. Maar wat betekent dit ? Met andere woorden : welke kwaliteiten worden van een opvolger gevergd ? Uit Canadees onderzoek³³ blijkt dat volgende eigenschappen belangrijk worden geacht voor kandidaat-opvolgers : integriteit, engagement voor het familiebedrijf, respect afdwingen bij het personeel, besluitvaardigheid en intermenselijke vaardigheden³⁴.

²⁶ ARONOFF, C. (2003) *Letting go : preparing yourself to relinquish control of the family business*, Marietta, Family Enterprise Publishers, 9.

²⁷ FLAMHOLTZ, E. en RANDLE, Y. (2000) *Growing Pains. Transitioning from an entrepreneurship to a professionally managed firm*, San Francisco, Jossey-Bass.

²⁸ KETS DE VRIES, M. , *a.w.*, 214.

²⁹ CADIEUX, L. (2005) La succession dans les PME familiales : proposition d'un modèle de réussite du processus de désengagement du prédecesseur, *Revue internationale PME*, 18/3-4, 31 e.v.

³⁰ LAMBRECHT, J. en LIEVENS, J., *a.w.*

³¹ LANSBERG, I., *a.w.*

³² LANSBERG, I., *a.w.*, 65

³³ CHRISMAN, J., CHUA, J. en SHARMA, P. (1998) Important attributes of successors in family businesses : an exploratory study, *Family Business Review*, XI/1, 19 e.v.

³⁴ Voor een opsomming van alle eigenschappen, zie : LIEVENS, J. (2000) *Opvolging in het familiebedrijf – succesvolle strategieën*, Tiel, Lannoo, 115 e.v.



Andere auteurs hebben de eigenschappen van kandidaat-opvolgers in drie categorieën opgedeeld³⁵. Vooreerst zijn er de leiderschapskwaliteiten, die elke bedrijfsleider moet hebben. Volgens bepaalde auteurs³⁶ is het belangrijk dat de opvolger een visionaire entrepreneur is. Op de tweede plaats komen managementvaardigheden. Van toekomstige leiders van familiebedrijven wordt echter nog meer verwacht. Zij moeten engagement en respect betonen voor de familie.

Even belangrijk als de bekwaamheid is de motivering van de opvolger³⁷. Opvolgingen verlopen duidelijk beter wanneer de kandidaat-opvolger een sterk verlangen heeft om het familiebedrijf te leiden en dit ook een boeiende uitdaging vindt. Bovendien moet de opvolger de vrije keuze hebben gehad om het familiebedrijf te vervoegen³⁸.

Eens officieel als opvolger aangeduid, wat zich situeert aan het einde van de fase van de intrede (zie hoger), wordt de vertegenwoordiger van de volgende generatie met een nieuwe uitdaging geconfronteerd. Hij moet zich als de nieuwe leider waarmaken. Dit verloopt niet steeds op vlotte wijze omdat de opvolger zich meestal in derde fase van de opvolging bevindt (zie hoger), waarin hij met de overdrager de leiding over het familiebedrijf deelt.

Zoals reeds aangestipt, bestaat de grote uitdaging er voor de opvolger in om een goed evenwicht te vinden tussen enerzijds de continuïteit van de bedrijfsvoering en vernieuwing anderzijds. Deze vernieuwing houdt vanzelfsprekend een risico voor conflicten met de overdrager in. Sommigen menen dat crisissen onvermijdelijk zijn³⁹. Toch verwerft slechts een minderheid van de opvolgers credibiliteit door resoluut te innoveren⁴⁰. Succesvoller is dikwijls geen al te bruske veranderingen door te voeren, doch te innoveren rond een as van continuïteit. Op die manier blijft het familiale netwerk, dat op vertrouwen gebaseerd is, intact en zal de opvolger ook minder weerstand van de overdrager ondervinden.

Succesfactor 3 : De relatie tussen de overdrager en de opvolger is goed

Een goede relatie tussen overdrager en opvolger is een cruciale succesfactor voor een vlotte opvolgingsregeling⁴¹.

Volgens onderzoek zijn wederzijds respect en begrip de belangrijkste kenmerken van een goede relatie. Andere belangrijke componenten zijn vertrouwen, steun, feedback, leren van elkaar, fun en vriendschap⁴². De meeste opvolgers getuigen dat een goede relatie met de overdrager moet opgebouwd worden in de tijd. Zij impliceert dat de relatie evolueert van ouder-kind tot die van collega's in het familiebedrijf⁴³.

De positieve relatie tussen opvolger en overdrager wordt door een aantal elementen in de hand gewerkt. Een gezond zelfvertrouwen bij de opvolger is er een van. In tweede instantie moet de opvolger het respect van de overdrager verdienen⁴⁴. Evenzeer belangrijk is dat de overdrager aan de opvolger voldoende vrijheid gunt⁴⁵, hetgeen slechts mogelijk zal zijn als de overdrager een positief zelfbeeld heeft⁴⁶. Dit zal ertoe bijdragen dat er een mentorrelatie ontstaat, waarbij de overdrager er kan van genieten dat de opvolger zelfstandig opereert. Kets de Vries merkt terecht op dat zowel de overdrager als de opvolger dan een "gevoel van continuïteit" kunnen krijgen⁴⁷.

Het baanbrekend onderzoek van Davis⁴⁸ heeft aangetoond dat er ook een verband bestaat tussen de kwaliteit van de relatie tussen overdrager en opvolger en hun respectieve leeftijd. Zo is de relatie tussen beiden meestal harmonieus wanneer de leeftijd van de overdrager schommelt tussen 50 en 60 jaar en die van de opvolger tussen 23 en 33 jaar.

Helaas is de relatie tussen overdrager en opvolger in een aantal gevallen (sterk) verstoord. Opvolgers beklagen zich in dat geval over het conservatisme, gebrek aan vertrouwen en de kritische houding van de overdrager. Ook een (toaal) gebrek aan (positieve) feedback en erkenning alsmede een gebrekkige communicatie zijn symptomatisch voor een slechte relatie⁴⁹. Dergelijke opstelling van de overdrager heeft soms diepe psychologische wortels⁵⁰. Helaas heeft zij in een aantal gevallen tot gevolg dat de opvolging totaal mislukt.

Succesfactor 4 : In de familie bestaan er goede relaties

Goede familiale relaties zijn wellicht de belangrijkste succesfactor voor een optimale opvolgingsregeling⁵¹. In hun belangwekkend boek over familiebedrijven⁵² pleiten C. en E. Hoover er dan ook voor dat relationele intelligentie de hoeksteen van een succesvol familiebedrijf is.

Volgens hen bestaat relationele intelligentie enerzijds uit fundamentele en anderzijds uit vaardigheden



om deze fundamenteën in de praktijk te brengen.

De fundamenteën van relationele intelligentie zijn vertrouwen, respect en optimisme.

Een hoge graad van vertrouwen tussen de diverse familieleden is van vitaal belang bij het opbouwen van goede familiale relaties. Dit geldt des te meer tijdens het opvolgingsproces, dat meestal gekenmerkt wordt door een klimaat van angst en onzekerheid. Vertrouwen tussen de familieleden is hiertegen een belangrijke remedie. Het vertrouwen zal toenemen naargelang er in de familie meer eerlijkheid, openheid, betrouwbaarheid en integriteit heerst.

Wederzijds respect tussen de familieleden is een ander belangrijk kenmerk van goede familiale relaties. Het contrasteert met de spanning, rivaliteit, animositeit en vijandigheid, die in vele familiebedrijven hoogtij vieren.

In derde instantie is optimisme omtrent het familiaal gebeuren belangrijk. Dit houdt vooral in dat de familieleden positieve toekomstverwachtingen omtrent het familiebedrijf en omtrent hun onderlinge relaties hebben.

Deze fundamenteën van relationele intelligentie zullen maar gecreëerd, in stand gehouden en verbeterd worden wanneer de familie over een aantal essentiële vaardigheden beschikt.

In een familiebedrijf is open communicatie de brandstof van de relationele intelligentie. Vele familiebedrijven zijn hier zeer slecht in zodat het soms aangewezen is een formeel communicatiecharter op te stellen dat door alle familieleden onderschreven wordt.

Andere belangrijke vaardigheden zijn : goed kunnen luisteren – essentieel onderdeel van goede communicatie – constructief problemen kunnen oplossen en adequate planning.

Indien het creëren en instandhouden van goede familiale relaties een competitief voordeel voor een vlotte opvolging levert, dan is het erg belangrijk dit aspect te managen.

Het zou nuttig zijn dat in elk familiebedrijf, dat met een opvolging geconfronteerd wordt, een relatiecharter wordt opgesteld. In zo'n charter wordt een SWOT-analyse van de familiale relaties gemaakt en worden doestellingen geformuleerd om de relaties te verbeteren. Een belangrijk onderdeel van zo'n relatie-charter bestaat uit klare afspraken inzake conflictmanagement. De bedrijfscultuur van familiebedrijven, die meestal beheerst worden door de sterke persoonlijkheid van de stichter, verhindert dikwijls een soepele oplossing van conflicten. Stichters zijn meestal controlefreaks die weinig inspraak van anderen dulden. Dit heeft tot gevolg dat binnen het familiebedrijf weinig of geen systemen bestaan om conflicten te managen. Succesvolle opvolgingen grijpen nochtans meestal plaats in familiebedrijven die wel dergelijke systemen op punt hebben gezet. Men kan denken aan het uitwerken van een overlegprocedure, aan de tussenkomst van het familieforum en dergelijke meer.

³⁵ IBRAHIM, A., SOUFANI, K., POUTZIOURIS, P. (2003) Qualities of an effective successor : an empirical investigation, *Proceedings of the 14 th FBN Conference*, Lausanne, september 2003.

³⁶ MOULINE, J.P., *a.w.*, 213.

³⁷ VENTER, E., BOSHOFF, C. en MAAS, G. (2005) The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses, *Family Business Review*, XVIII/4, 283 en de daar aangehaalde referenties.

³⁸ VENTER, E. e.a., *a.w.*, 297; LAMBRECHT, J. en LIEVENS, J., *a.w.*

³⁹ CASSANET, D. (2004) *Management de l'entreprise familiale : réussir sa succession*, Paris, Robert Jauze, 69 e.v.

⁴⁰ BARACH, J., GANITSKY, J., CARSON, J. en DOOCHIN, B. (1988) Entry of the next generation : strategic challenge for family businesses, *Journal of Small Business Management*, 49 e.v.

⁴¹ KETS DE VRIES, M., *a.w.*, 213; HANDLER, W. (1989) *Managing the family firm process : the next generation family member's experience*, Boston, Boston University, doctoraatsthesis, 152

⁴² HANDLER, W., *a.w.*, 149 e.v.

⁴³ SCHWASS, J. (2005) *Wise growth strategies in leading family businesses*, Londen, Palgrave, 42 e.v.

⁴⁴ HANDLER, W., *a.w.*, 155

⁴⁵ LAMBRECHT, J. en LIEVENS, J., *a.w.*

⁴⁶ HANDLER, W., *a.w.*, 156.

⁴⁷ KETS DE VRIES, M., *a.w.*, 213

⁴⁸ DAVIS, J. en TAGIURI, R. (1989) The influence of life stage on father-son work relationships in family companies, *Family Business Review*, II/1, 47 e.v.

⁴⁹ HANDLER, W., *a.w.*, 161

⁵⁰ KETS DE VRIES, M., *a.w.*, 82 e.v.

⁵¹ MORRIS, M., WILLIAMS, R., ALLEN, J. en AVILA, R. (1997) Correlates of success in family business transitions, *Journal of Business Venturing*, 12, 385 e.v.

⁵² HOOVER, E. en LOMBARD HOOVER, C. (1999) *Getting along in Family Business. The relationship intelligence handbook*, New York, Routledge;



Succesfactor 5 : Governance van het bedrijf en van de familie

De opvolging wordt ongetwijfeld vergemakkelijkt wanneer de familie en het familiebedrijf goed scoren op het vlak van governance⁵³. Voor een aantal familiebedrijven is de fase van de opvolging zelfs een aanleiding om met governance te beginnen. Dit zal minder nodig zijn, wanneer het opvolgingsproces tot gevolg heeft dat de opvolger alle aandelen in het familiebedrijf verwerft. In dit geval heeft de opvolger alles voor het zeggen en zal hij de enige zijn, die als nieuwe eigenaar van het familiebedrijf risico loopt. Anders is het, wanneer verschillende vertegenwoordigers van de nieuwe generatie na de opvolging moeten samenwerken. Om te vermijden dat deze samenwerking tot conflicten aanleiding heeft, is het aangewezen een stevige governance in leven te roepen. De noodzaak daartoe bestaat ook, wanneer de eigendom na de opvolging in handen zal zijn van enerzijds de opvolger en anderzijds van familieleden, die niet in het bedrijf werkzaam zijn. Ook in dit geval zal governance een vitale rol spelen. Governance in een familiebedrijf bestaat uit governance van het bedrijf en van de familie.

Governance van het bedrijf

Wat de governance van het bedrijf betreft is net als in andere ondernemingen een actieve raad van bestuur levensbelangrijk.

De raad van bestuur zal in de fase van de opvolging een belangrijke rol spelen. Vooreerst zal een goed werkende raad van bestuur een "verzekeringspolis" zijn tegen een onverwacht verdwijnen van de stichter door plots overlijden. In deze situatie zal de raad van bestuur de continuïteit van de bedrijfsvoering kunnen verzekeren.

Meer algemeen kan de raad van bestuur de familie helpen haar toekomstvisie te bepalen en vooral het opvolgingsproces te objectiveren. De raad van bestuur kan een belangrijke bijdrage leveren om de diverse opvolgingsopties waarover de familie beschikt, serieel te onderzoeken en het opvolgingsproces te begeleiden.

Ook kan de raad van bestuur een belangrijke rol spelen in de voorbereiding van de opvolger en in de uiteindelijke selectie.

Governance van de familie

Naast governance van het bedrijf zelf, dient in een familiebedrijf ook aandacht besteed aan governance van de familie of familiale governance, vooral in de periode van de opvolging. Familiale governance bestaat uit een gedeelde eigenaarsvisie, een familiale structuur en afspraken.

Een gedeelde eigenaarsvisie

In eerste instantie is het belangrijk dat de familie dezelfde eigenaarsvisie deelt. De eigenaarsvisie onderscheidt zich van de visie en missie van de onderneming, die meestal in een slagzin vertelt waar de onderneming voor staat en waar zij voor gaat. De eigenaarsvisie is de uitdrukking van de fundamentele overtuigingen van de familie met betrekking tot het bedrijf. Zij is van cruciaal belang omdat zij de basis is van de structuur van de eigendom, de governance en het leiderschap van het familiebedrijf.

In de meeste familiebedrijven is de eigenaarsvisie diep ingeworteld. Zij gaat terug op de diepste overtuigingen van de stichter. Indien deze laatste bijvoorbeeld vond dat het familiebedrijf maar door één persoon kan geleid worden, dan zullen daar vele jaren later nog dikwijls sporen van terug te vinden zijn in de eigenaarsvisie.

Familiebedrijven dreigen meegesleurd te worden in ernstige conflicten, wanneer de diverse familiale eigenaars niet op dezelfde golflengte zitten met betrekking tot de eigenaarsvisie. Niet zelden is het gevolg dat het eigenaarsblok uit elkaar valt.

Zo gebeurt het geregeld dat familiale eigenaars, wiens eigenaarsvisie in belangrijke mate verschilt van die van de andere familieleden, hun aandelen wensen te verkopen. Dit kan soms een domino-effect teweegbrengen, dat tot de verkoop van het ganse familiebedrijf leidt.

De gedeelde eigenaarsvisie veronderstelt dat de familie het over zes zaken eens is⁵⁴:

- de waarden waarvoor de familie staat
- de basisfilosofie (bedrijf eerst, familie eerst, eigenaars eerst of een evenwicht tussen deze filosofieën)
- het soort eigenaar dat men wil zijn : operationele eigenaar, besturende eigenaar, passieve eigenaar, geëngageerde eigenaar
- de manier waarop de leiding over het familiebedrijf wordt uitgeoefend



- de omvang van de strategie
- de gewenste financiële return, het risicoprofiel en de liquiditeit van het aandeel.

Het familieforum

Een familiale structuur wordt gevormd door het familieforum. Het familieforum:

- is de plaats waar familieleden hun betrokkenheid tegenover elkaar en het familiebedrijf bevestigen. Op die manier draagt het bij tot een versterking van de familiale banden.
- is een communicatieorgaan. Het is de plaats waar familieleden op de hoogte worden gebracht van informatie over het familiebedrijf.
- bepaalt de spelregels die de familieleden moeten in acht nemen tegenover het familiebedrijf. Die spelregels worden vastgelegd in het hierna te bespreken familiecharter.
- kan de raad van bestuur versterken. Familieleden die niet echt thuishoren in de raad van bestuur omdat ze bijvoorbeeld onvoldoende competent zijn, komen dan aan bod in het familieforum.
- waakt over het respecteren van de familiale waarden door het familiebedrijf.
- is de aangewezen plaats om bepaalde conflicten te bespreken en op te lossen, maar niet alle. Zo blijkt uit ervaring dat problemen en conflicten met het management of de dagdagelijkse beslommeringen van het familiebedrijf best elders worden besproken. Het familieforum is evenmin de juiste plaats om kritiek te spuien op het management.
- neemt de opleiding van familieleden en meer bepaald de opvolgers ter harte en organiseert regelmatig aangepaste opvolgingprogramma's.

Het familiaal charter

Het is immers vrijwel onmogelijk de langetermijnvisie van de familie te realiseren zonder dat er in de familie klare afspraken omtrent belangrijke onderwerpen worden gemaakt. Deze afspraken worden vastgelegd in het familiaal charter, een soort familiale grondwet.

Afspraken zijn er nodig omdat zij toelaten te anticiperen op problemen en conflicten. Wanneer een familie onverwacht met de neus op een bepaald probleem wordt gedrukt, is het niet altijd evident om meteen met de juiste oplossing op de proppen te komen. Vaak gaat de aandacht niet uit naar het probleem maar wel naar de persoon die ertoe aanleiding geeft. Nemen we het voorbeeld van een familielid dat komt aankloppen voor een baantje in het familiebedrijf. Het is stukken eenvoudiger wanneer er op voorhand duidelijke, objectieve tewerkstellingsvoorwaarden vastliggen. Wanneer dat familielid niet beantwoordt aan de vereiste criteria, kan het geweigerd worden zonder dat dit moet uitmonden in een persoonlijk conflict. Ook bij opvolging zal een charter een bijzonder belangrijke rol spelen : het zal immers bepalen aan welke voorwaarden de kandidaat-opvolger(s) moet(en) voldoen.

Elke familie is anders, zodat het opstellen van afspraken maatwerk is. De inhoud van het familiecharter is ook afhankelijk van de fase waarin het familiebedrijf zich bevindt, de omvang van de familie, het aantal actieve en passieve aandeelhouders, de cultuur van de familie en het familiebedrijf, de graad van harmonie binnen de familie, enzovoort. Toch zullen de meeste charters aandacht besteden aan volgende onderwerpen :

- de familiale waarden en visie
- de eigendom van het familiebedrijf
- de financiële doelstellingen
- carrières in het familiebedrijf
- de vergoedingen voor actieve en niet-actieve familieleden
- de governance van het familiebedrijf
- de governance van de familie
- de rol van niet-familieleden in het familiebedrijf
- de communicatie
- familiale harmonie en conflict
- vorming en opleiding
- inspanningen voor jongeren
- filantropie.

⁵³ LIEVENS, J. (2004) *Governance in het familiebedrijf*. Sleutel tot succes, Tielt, Lannoo.

⁵⁴ Zie hierover vooral : WARD, J., *Strategic planning – it starts with the family*, in WARD, J. (2005) *Unconventional wisdom. Counterintuitive insights in family business success*, Chichester, John Wiley & Sons, 48 e.v.

Succesfactor 6 : De opvolger vormt een team met niet-familieleden

Het is van belang dat de opvolger oog heeft voor de ambities en de aspiraties van niet-familieleden, die in het familiebedrijf werkzaam zijn. Hiertoe behoren in de eerste plaats de niet-familiale managers. In hun boeiende studie "Teammanagement van het familiebedrijf"⁵⁵ sommen Prof. Johan Lambrecht en Katrien Baetens een aantal geboden op, die door de familieleden ten aanzien van externe managers moeten in acht genomen worden.

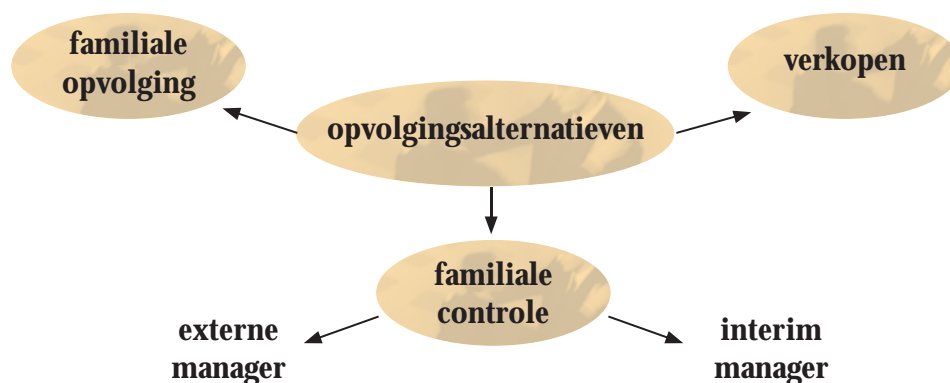
- In eerste instantie willen de niet-familieleden verantwoordelijkheden en kansen, die in overeenstemming zijn met hun capaciteiten. In dit verband zal het soms nodig zijn om het aantal actieve familieleden te beperken.
- Respect en erkenning is de brandstof van een goede relatie met niet-familieleden.
- Met externe managers dient eerlijk gecommuniceerd over de toekomst.
- De externe managers dienen betrokken te zijn bij de strategie.
- Communicatie en informatie is een hoeksteen in de omgang met externe managers. Naar hen luisteren is van vitaal belang.
- Tenslotte dient de familie vertrouwen te schenken aan de externe manager.

Succesfactor 7 : Alle alternatieven worden grondig onderzocht

Het is van het allergrootste belang dat, vooraleer tot familiale opvolging wordt besloten, alle alternatieven nog eens goed op een rijtje worden gezet en zorgvuldig tegen elkaar worden afgewogen.

Meestal zal de familie over een drietal alternatieven beschikken, die zijn afgebeeld in figuur 4.

Figuur 4 Opvolgingsalternatieven



In het kader van de Familiebedrijven Barometer 2006 stelde het Instituut voor het Familiebedrijf de vraag waarom ondernemers kiezen voor familiale opvolging. Deze vraag werd als volgt beantwoord :

- 51 % Een kans geven aan de kinderen
- 34 % De kinderen in staat stellen geld te verdienen
- 29 % In het algemeen belang
- 23 % Financiële zekerheid bieden aan de familie
- 21 % De familiale traditie voortzetten
- 13 % De eigen pensionering mogelijk maken
- 10 % Bescherming van loyale personeelsleden
- 6 % De familie samenhouden



Het belangrijkste motief bestaat er blijkbaar in een kans te geven aan de kinderen. Hiermee wordt bedoeld dat hen de mogelijkheid wordt geboden zich op autonome wijze, dat wil zeggen als zelfstandig ondernemer, te ontplooiën.

Naast deze redenen zijn er natuurlijk nog andere motieven waarom familiale ondernemers voor de opvolging door een familielid kiezen⁵⁷.

- De familiale opvolging maakt het mogelijk dat hun persoonlijke ideeën en waarden voortleven.
- Zij krijgen het gevoel dat hun levenswerk in goede handen is overgegaan.
- Zij kunnen in contact blijven met het familiebedrijf en er misschien zelfs nog een beetje invloed over uitoefenen.
- Zij hebben het gevoel dat hun vele inspanningen niet voor niets zijn geweest.

Voorwaarden voor de familiale opvolging

Belangrijk is dat familiale opvolging slechts zinvol is, wanneer een aantal basisvoorwaarden vervuld zijn.

- De familie moet over geschikte kandidaat-opvolgers beschikken, die met volle overtuiging voor het familiebedrijf kiezen.
- Uit het familiaal strategisch plan moet een werkelijk engagement van de familie blijken om het familiebedrijf voort te zetten.
- De familie moet eenzelfde eigenaarsvisie delen.
- De gekozen strategie moet het mogelijk maken dat het familiebedrijf in familiale handen blijft.

Verkoop van het familiebedrijf

In bepaalde omstandigheden zal de verkoop van het familiebedrijf een alternatief zijn, dat men onder ogen moet (durven) zien.

Voor vele familiale ondernemers zal dit geen gemakkelijke oefening zijn⁵⁸. De oprichting en uitbouw van het familiebedrijf hield immers voor de meeste ondernemers niet alleen een financiële, maar ook een emotionele investering in. Bovendien vrezen zij dat de dynamiek en andere positieve eigenschappen van het familiebedrijf zullen verloren gaan bij de verkoop aan een ander (niet familie-) bedrijf. Ook kunnen nauwe banden met het personeel dikwijls een verkoop in de weg staan. Tenslotte hebben familiale ondernemers het er dikwijls moeilijk mee dat een koper de cultuur van het familiebedrijf zou veranderen of het in een nieuw marktsegment positioneren.

Nochtans zal de verkoop soms de enige uitweg zijn, wanneer familiale opvolging onmogelijk is bij gebreke aan opvolgers of aan bekwame opvolgers. Er kunnen ook andere argumenten pro verkoop zijn.

- De ondernemer heeft onvoldoende financiële middelen om zich op een comfortabele manier uit het familiebedrijf te kunnen terugtrekken.
- De familiale relaties maken een familiale opvolging onmogelijk.
- De economische toekomstperspectieven van het familiebedrijf zijn weinig rooskleurig.
- Er doet zich een consolidatie voor in de sector, waarin het familiebedrijf actief is, zodat alleen doorgaan te riskant is.
- De ondernemer heeft zijn interesse in het familiebedrijf verloren.
- De ondernemer wordt geconfronteerd met een bod, dat zo aantrekkelijk is dat hij het niet kan weigeren.

In het licht van de emotionele aspecten, waarmee een eventuele verkoop beladen is, verdient een zakelijke aanpak aanbeveling. Dit geldt ook voor het in kaart brengen van de eventuele geïnteresseerden.

Familiale controle en externe manager

Wanneer familiale opvolging niet mogelijk is en de familie het familiebedrijf niet wil verkopen, kan er een

⁵⁵ LAMBRECHT, J. en BAETENS, K. (2005) *Teammanagement van het familiebedrijf*, Tielt, Lannoo Campus.

⁵⁶ WARD, J. (1987) *Keeping the family business healthy*, San Francisco, Jossey-Bass, 16.

⁵⁷ LEACH, P. en BOGOD, T. (1999) *Guide to the family Business*, Londen, Kogan Page, 163.

⁵⁸ Zie over dit proces : VAN DE KIMMENADE, M. (2003) *Verkoop van een familiebedrijf. Psychologische aspecten*, Tilburg, Centrum voor het Familiebedrijf.



beroep worden gedaan op een externe manager om, al dan niet tijdelijk, de onderneming te leiden. Op die manier kan de familie de controle over het familiebedrijf behouden, maar biedt zij het hoofd aan de leemte die op het managementvlak is gerezen.

Externe managers stimuleren meestal de professionalisering van het familiebedrijf. Ook kunnen zij interessante nieuwe ideeën aanbrengen, die de groei van het familiebedrijf in de hand werken.

Werken met een externe manager kan maar succesvol zijn als er een groot wederzijds vertrouwen heerst tussen beide partijen. Dit is begrijpelijk: de familie vertrouwt haar voornaamste bezit toe aan een derde, terwijl deze laatste zijn carrière voor een stuk laat bepalen door de familie.

Bij de keuze van de externe manager dient erover gewaakt dat deze zich wel degelijk realiseert dat hij werkt in een familiebedrijf met alle voor- en nadelen vandien. Vele externe managers stellen zich radicaal op en maken volledig abstractie van de familiale factor. Dit is zelden succesvol en eindigt dikwijls in een voortijdig ontslag van de professionele manager. Een goede externe manager zal de familie daarentegen beschouwen als belangrijke stakeholder, waarmee hij op een constructieve wijze omgaat.

In bepaalde gevallen kan het voor het familiebedrijf nuttig zijn een beroep te doen op een interim- of brugmanager. Deze laatste neemt het management van het familiebedrijf waar in afwachting dat de familiale opvolgers voor hun taak worden klaargestoomd. Bovendien kunnen zij erg waardevol zijn als mentors van de opvolgers. Studies hebben uitgewezen dat het beroep op zo'n interim-managers vanuit bedrijfseconomisch oogpunt een uitstekende keuze kan zijn⁵⁹.

Succesfactor 8 : Het familiebedrijf wordt professioneel gerund

Om verschillende redenen is het voor een vlotte regeling van de opvolging van belang dat het familiebedrijf professioneel gerund wordt. Zoals hierboven is uiteengezet zal een professioneel geleid familiebedrijf voor de overdrager de zekerheid bieden dat het na zijn afscheid goed zal blijven presteren. Ook voor de opvolger is het belangrijk dat hij in een professionele omgeving terecht komt.

Vanzelfsprekend hebben uitstekend presterende familiebedrijven een sterk business concept (product- en marktcombinaties), een ambitieuze visie en missie en een goed uitgebalanceerde strategie⁶⁰. Een troef van familiebedrijven is dat zij met een kleine groep eigenaars een echte strategie voor de langetermijn kunnen uitstippelen.

In tweede instantie heeft een familiebedrijf net als een niet-familiebedrijf middelen nodig, inzonderheid op het menselijke en financiële vlak. Wanneer de familie niet over voldoende financiële middelen beschikt om de groei te financieren, zal ofwel deze laatste stagneren ofwel zal men extern kapitaal moeten zoeken. Dit is niet steeds zonder gevaar. Externe kapitaalverschaffers eisen immers meestal een hogere return, mengen zich in het bestuur, beschermen zich tegen verwatering en willen meestal een putoptie waardoor zij na een zekere periode worden uitgekocht. Dit kan geleidelijk het familiale karakter uithollen.

Belangrijk voor het familiebedrijf is een tijdige professionalisering op het vlak van operationele en managementsystemen en bedrijfsprocessen. Net als een niet-familiebedrijf moeten familiebedrijven derhalve professionaliseren op het vlak van administratie, boekhouding, verkoop, marketing, productie, IT, transport, planning, structuren, budgettering, prestatie meting, communicatie, besluitvorming en dergelijke meer. Dit wordt soms verhinderd door de oprichtersvisie⁶¹. Familiebedrijven worden dikwijls opgericht door sterke persoonlijkheden. Hun logica zit ingebakken in alle processen, procedures, regels en gewoonten. Na verloop van tijd wordt deze sterkte een zwakte omdat zij professionalisering in de weg staat.

Even belangrijk in een familiebedrijf als in een niet-familiebedrijf is de cultuur van de onderneming. Ook op dit vlak bestaat een wisselwerking tussen familie en bedrijf. De cultuur van het familiebedrijf wordt immers mede bepaald door de cultuur van de familie. Waarden en omgangsvormen, die in een familie heersen, worden overgeplant naar het bedrijf.

Dit kan positief zijn, wanneer de familiale cultuur gekenmerkt wordt door flexibiliteit, openheid, innovatie en creativiteit. Ook hier dreigt echter de problematiek van de oprichtersvisie. Indien de oprichters paternalistisch ingesteld is kan de cultuur eerder een handicap dan een troef zijn. De diverse elementen van het professioneel gerunde familiebedrijf blijken uit figuur 5.



Figuur 5 Het professioneel gerunde familiebedrijf⁶²



Succesfactor 9 : De opvolging leidt tot een correcte regeling van de eigendom

Een groot deel van de literatuur en het onderzoek inzake opvolging heeft uitsluitend betrekking op de overdracht van de leiding. Nochtans is de opvolging slechts compleet indien ook de eigendom wordt overgedragen.

Ten onrechte zou men kunnen denken dat de overdracht van eigendom minder emotioneel geladen is dan de overdracht van de leiding. Dit is in veel gevallen anders. Ook hier kunnen spanningen rijzen, bijvoorbeeld naar aanleiding van de vraag wie van de kinderen na de opvolging eigenaar zal worden of tegen welke waarde of prijs de eigendom van het familiebedrijf zal worden overgedragen⁶³.

Volgens Flören is bij de overdracht van de eigendom een evenwicht tussen de noties rechtvaardigheid, betrokkenheid en bestuurbaarheid belangrijk (figuur 6)⁶⁴.

Figuur 6 Overdracht van eigendom⁶⁵



Bron : Flören, 2003

⁵⁹ WARD, J., a.w., 63

⁶⁰ Over professionalisering, zie vooral FLAMHOLTZ, E. en RANDLE, Y., *Growing Pains : Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*, San Francisco, Jossey Bass, 2000.

⁶¹ De term "oprichtersvisie" is van Vandenbroeck en Sanders. Zie : VAN DEN BROECK, H. en SANDERS, J. (2004) *Praktijkboek ondernemend veranderen*, Tiel, Lannoo.

⁶² FLAMHOLTZ, E. en RANDLE, Y., a.w.

⁶³ VAN DER EUK, R.P., FLOREN, R. en JANSEN, S.F. (2004) *Financiering van de bedrijfsoverdracht binnen familiebedrijven*, Kluwer, Deventer, 32.

⁶⁴ ⁶⁵ VAN DER EUK, R.P., FLOREN, R. en JANSEN, S.F., a.w., 33.

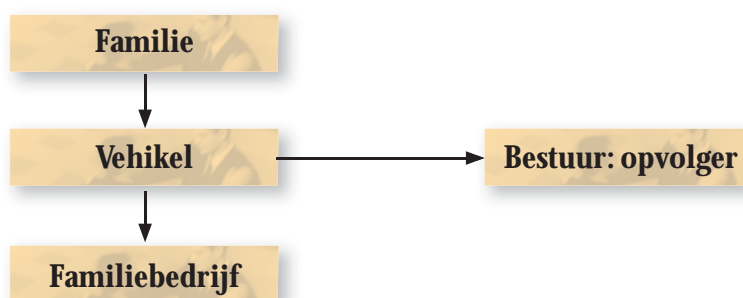
De meeste ouders beschouwen rechtvaardigheid als een belangrijke pijler, waarop een opvolgingsregeling moet steunen. Het Belgisch erfrecht sluit daarbij aan door de mogelijkheid om een bepaald kind, in casu de opvolger, te bevoordelen, in ruime mate te beperken⁶⁶. Wanneer alle kinderen (de aandelen in) het familiebedrijf erven, zijn zij als aandeelhouders juridisch in gelijke mate betrokken omdat zij gelijke stemkracht hebben in de algemene vergadering. Een belangrijk prerogatief van dit orgaan is de benoeming van bestuurders, waardoor de opvolger op de schopstoel kan terechtkomen. Dit kan de onbestuurbaarheid en zelfs de ondergang van het familiebedrijf, ten gevolge van conflicten, met zich meebrengen. Om hieraan te verhelpen kunnen diverse juridische technieken worden aangewend. Vooreerst kan een goed uitgewerkte governance een remedie bieden. Zij zal ertoe leiden dat elke aandeelhouder de rol speelt, die hem ingevolge afspraken toekomt. Nog efficiënter is de inschakeling van een controlevehikel.

De basistechniek is dezelfde, ongeacht de juridische vorm van het vehikel, en bestaat uit volgende stappen :

- De overdrager creëert - al dan niet samen met de opvolger - een vehikel.
- De aandelen van het familiebedrijf worden ingebracht in het vehikel. Het vehikel wordt op die manier als het ware de moeder van het familiebedrijf.
- Het bestuur over het vehikel wordt toevertrouwd aan de opvolger. Fundamenteel kenmerk van de vehikels die in aanmerking komen, is dat de opvolger als bestuurder niet kan worden afgezet. Door het feit dat de opvolger als onafzetbaar bestuurder de macht heeft over het controlevehikel, domineert hij ook het familiebedrijf. Het controlevehikel bezit immers alle aandelen van het familiebedrijf. Als bestuurder van het vehikel zal de opvolger op de algemene vergadering van het familiebedrijf over alle stemmen beschikken en zal hij de raad van bestuur ervan kunnen benoemen. Op die manier verwerft hij de macht over het familiebedrijf.
- De door het vehikel uitgegeven effecten, aandelen of certificaten, worden meestal door middel van een handgift of via een andere fiscaal gunstige techniek geschonken aan de kinderen, die in beginsel gelijkberechtigtd zijn.

De basistechniek kan grafisch als volgt worden voorgesteld (figuur 7)

Figuur 7 Controle via een controlevehikel



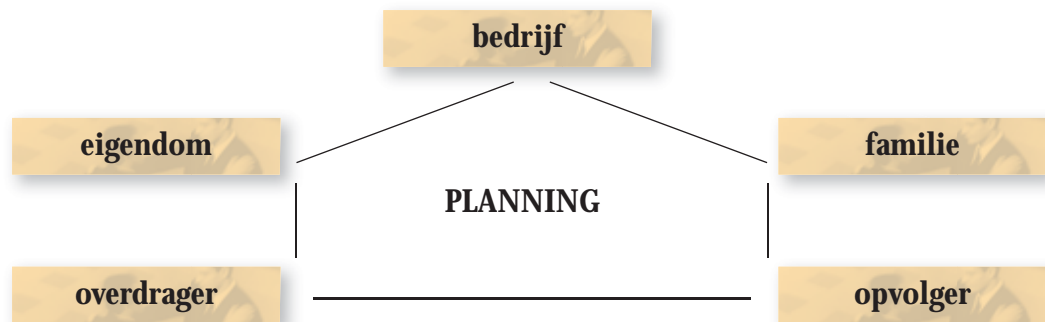
De aanwending van het controlevehikel laat toe om twee belangrijke doelstellingen te verzoenen: de gelijkberechtiging van alle kinderen en de toekenning van de macht over het familiebedrijf aan de opvolger.

Succesfactor 10 : De opvolging wordt planmatig aangepakt

Uit meerdere onderzoeken blijkt dat een planmatige aanpak een belangrijke succesfactor is om de opvolging te doen slagen⁶⁷. In het bestek van deze bijdrage kunnen we slechts de krachtlijnen van deze succesfactor verkennen. De planning zal meestal eerst betrekking hebben op de overdracht van de leiding en vervolgens van de eigendom.



Zoals uit de volgende figuur blijkt zal in het kader van de opvolging planning aangewezen zijn rond vijf polen: het familiebedrijf zelf, de familie, de overdrager, de opvolger en de eigendom



Rond deze vijf polen kunnen onder meer volgende plannen worden uitgewerkt :

Het bedrijf

- een governance-plan, waarbij wordt nagegaan of het familiebedrijf voldoet aan de Code Buysse
- een strategisch plan : zowel de overdrager, de opvolger als andere stakeholders (bijvoorbeeld passieve aandeelhouders, bankiers e.a.) hebben er in het kader van de opvolging belang bij te weten welke de strategie is van het familiebedrijf.

De familie

- formulering van de eigenaarsvisie
- familiale governance :
 - familiaal charter
 - familieforum

De overdrage

- formulering van zijn nieuwe rol
- timing van de opvolging
- financiële planning
- noodplan

De (kandidaat-)opvolger(s)

- studieplan
- carrièreplan
- opleidingsplan
- mentoringplan

De eigendom

- juridische planning
- fiscale planning
- aandeelhoudersovereenkomst
- opzetten van controlestructuren
- waardering
- liquiditeitsplanning

Niet alle families moeten alle plannen hebben. Het zal van het concrete geval afhangen wat echt nodig en nuttig is.

⁶⁶ Zie hierover uitvoerig : LIEVENS, J., De overdracht. Juridische en fiscale aspecten, in : LAMBRECHT, J. en BAUM, L. (2004) *Naar een familiedynastie. Gouden tips van en voor bedrijfsfamilies*, Tielt, Lannoo, 153 e.v.

⁶⁷ KETS DE VRIES, M. (1993) The dynamics of family controlled firms : the good news and the bad news, *Organization dynamics*, 21, 59 e.v.



De website : www.scorecardopvolging.be

Wat is de Scorecard Opvolging® ?

De Scorecard Opvolging® wil het unieke aanspreekpunt zijn inzake opvolging in familiebedrijven in Vlaanderen. Om zoveel mogelijk familiale ondernemers toegang te verlenen tot dit aanspreekpunt werd gekozen voor een webmatige aanpak.

Het succes van een opvolging wordt bepaald door een aantal factoren. De scorecard brengt deze factoren samen zodat de ondernemer in één oogopslag kan zien waar hij staat.

De Scorecard Opvolging® werd ontworpen door Jozef Lievens. De term "Scorecard Opvolging®" mag slechts met uitdrukkelijke toestemming gebruikt worden.

Hoe werkt de Scorecard Opvolging® ?

De website Scorecard Opvolging® bestaat uit drie niveau's

- niveau 1 : de homepage met een overzicht van de tien succesfactoren.
- niveau 2 : een eerste, beknopte toelichting van de diverse succesfactoren.
- niveau 3 : experts gaan verder in op de succesfactoren.

Bovendien bevat de website een "zelftest", waarmee de familiale ondernemer kan nagaan hoe hij scoort op de Scorecard Opvolging®.

Waarop is de Scorecard Opvolging® gebaseerd ?

De Scorecard Opvolging® is gebaseerd op nationaal en internationaal onderzoek inzake opvolging. Deze onderzoeken zijn in deze publicatie samengevat.

Hoe kunt u de scorecard het best gebruiken ?

Opvolging is een complex proces dat door vele factoren wordt bepaald. De scorecard is een hulpmiddel om na te gaan hoe u als ondernemer scoort op deze succesfactoren. De scorecard probeert u een zo volledig mogelijk beeld te geven in de problematiek van de opvolging. Ze brengt mogelijke factoren onder uw aandacht, waaraan u tot op dat ogenblik nog niet gedacht hebt. Gezien de complexiteit van de opvolging biedt de scorecard u vanzelfsprekend geen garantie dat uw opvolging zal slagen, als u een goede score hebt. U moet de scorecard veeleer zien als een leidraad, die u helpt nadenken over de opvolging.



Jozef Lievens

Jozef Lievens is sinds 1976 advocaat aan de balie te Kortrijk. Hij is vennoot van het advocatenkantoor Eubelius, dat zich toespitst op ondernemingsrecht en kantoren heeft in Brussel, Kortrijk en Antwerpen. Als advocaat is Jozef Lievens gespecialiseerd in vennootschapsrecht, voornamelijk conflicten tussen vennoten, aansprakelijkheid van bestuurders en alle aspecten van het familiebedrijf (opvolging, governance, conflicten).

Hij doceert het vak "bedrijfsoverdracht en governance van het familiebedrijf" aan de Europese Hogeschool Brussel (EHSAL). Bovendien is Jozef Lievens medeoprichter en gedelegeerd bestuurder van het Instituut voor het Familiebedrijf en van FNet Belgium.

Hij publiceerde een vijftal monografieën over vennootschapsrecht. In 2001 verscheen bij Lannoo zijn boek *Opvolging in het familiebedrijf. Succesvolle strategieën*. Prof. Rik Donckels noemde dit boek de bijbel inzake opvolging in het familiebedrijf. Zijn boek *Governance in het familiebedrijf. Sleutel tot succes* (Lannoo, 2004) werd door De Tijd genomineerd als managementboek van het jaar.

Jozef Lievens is licentiaat in de rechten (K.U. Leuven), behaalde een MBA aan de Nottingham Trent University en is een alumnus van de PIL-leergangen in onderhandeling en conflictoplossing van Prof. Roger Fisher (Getting to Yes) aan de Harvard Law School. Als een van de weinige Europeanen is hij titularis van een Certificate in Family Business Advising en van een Certificate in Family Wealth Advising, beiden uitgereikt door het Amerikaanse Family Firm Institute (FFI). Hij is tevens bestuurder van FFI.

In De Tijd verzorgt hij een maandelijkse kroniek over familiebedrijven. Meer informatie over familiebedrijven kunt U vinden op zijn website: www.familiebedrijf.be



Instituut voor het Familiebedrijf

Instituut voor het Familiebedrijf

President Kennedypark 37

8500 Kortrijk

Tel. 056 235 122

Fax 056 235 143

E-mail: ifb@instituutfamiliebedrijf.be

Website: www.instituutfamiliebedrijf.be

SCORECARD OPVOLGING

- | | | | |
|-------------------------------------|--|--------------------------|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> | 01. de overdrager vindt een nieuwe rol | <input type="checkbox"/> | 06. de opvolger wordt niet-familieleden |
| <input checked="" type="checkbox"/> | 02. een bekwaam en gemotiveerd opvolger wordt de nieuwe leider | <input type="checkbox"/> | 07. alle alternatieven worden overwogen |
| <input type="checkbox"/> | 03. de relatie tussen de overdrager en de opvolger is goed | <input type="checkbox"/> | 08. het familiebedrijf wordt overgenomen |
| <input type="checkbox"/> | 04. in de familie bestaan goede relaties | <input type="checkbox"/> | 09. de opvolging leidt tot een correcte regeling van de eigendom |
| <input type="checkbox"/> | 05. er is governance van het bedrijf en van de familie | <input type="checkbox"/> | 10. de opvolging wordt planmatig aangekondigd |