

**JOZEF LIEVENS**

---

**BETROKKEN**

**EIGE  
NAAARS**

**STERKE  
FAMILIE  
BEDRIJVEN**

---

**GIDS  
VOOR  
GEËNGAGEERDE  
ONDERNEMERS**



**LANNOO  
CAMPUS**

D/2016/45/396 – ISBN 978 94 014 3817 9 – NUR 800

Vormgeving omslag: Elke Treunen | MAFF  
Vormgeving binnenwerk: 5NUL8 Grafische Producties

© Jozef Lievens, 2016.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,  
de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of  
openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie,  
microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder  
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus  
Erasme Ruelensvest 179 bus 101  
3001 Leuven  
België  
[www.lannoocampus.be](http://www.lannoocampus.be)

# INHOUD

<b>1 Eigendom in een familiebedrijf is bijzonder</b>	<b>7</b>
1.1 Dominante eigendom	8
1.2 Familiale eigenaars: een andere filosofie	9
1.3 Familiaal eigenaarschap legt geen windeieren	12
1.4 Eigendom heeft een grote invloed op het familiebedrijf	15
1.5 Eigendom in een familiebedrijf: vier dimensies	16
1.6 Eigendom evolueert in de tijd	19
1.7 Uitdagingen van het eigenaarschap: de ijzeren wet van het getal	22
1.8 Een nieuwe mentaliteit: professionele, betrokken eigenaars	24
<b>2 Wat doen betrokken eigenaars?</b>	<b>29</b>
2.1 Een duidelijke eigenaarsvisie formuleren en communiceren	30
2.2 Een aangepast en efficiënt governancestelsel voor het familiebedrijf uitbouwen en in acht nemen	39
2.3 De familiale governance organiseren	52
2.4 Uitstekende managers aantrekken	64
2.5 Zich als betrokken eigenaars gedragen	65
2.6 Vaardigheden ontwikkelen	67
2.7 De opvolging organiseren en regelen	84
2.8 Toekomstige eigenaars vormen	87

<b>3 Wat mogen de eigenaars verwachten van het familiebedrijf?</b>	<b>89</b>
3.1 Financiële inkomsten	90
3.2 Psychische inkomsten	91
3.3 Respect	91
3.4 Informatie	92
3.5 Verantwoording	93
3.6 Financiële liquiditeit	93
<b>4 De eigendom structureren</b>	<b>95</b>
4.1 Regels in verband met het eigenaarschap	96
4.2 Structurering van het eigenaarschap	98
<b>5 De eigendom openstellen</b>	<b>109</b>
5.1 Basisvoorwaarden	111
5.2 Welke derde kan eigenaar worden?	113
5.3 Private equity	114
5.4 Beursintroductie	120
<b>6 De eigendom loslaten: verkoop van het familiebedrijf</b>	<b>125</b>
6.1 Waarom verkopen?	126
6.2 Het verkoopproces	127
6.3 De verkoop voorbereiden	130
6.4 Wat na de verkoop?	136
<b>Nawoord</b>	<b>138</b>
<b>Over de auteur</b>	<b>140</b>
<b>Noten</b>	<b>142</b>

## HOOFDSTUK 1

# EIGENDOM IN EEN FAMILIE- BEDRIJF IS BIJZONDER

*Dominant eigenaarschap van een of meerdere families is een fundamenteel kenmerk van familiebedrijven*

In 2015 bleef een aandeel in het farmaceutisch bedrijf Fagron gemiddeld vier maanden in handen van dezelfde aandeelhouder. In hetzelfde jaar had een aandeelhouder van Solvac zijn aandelen gemiddeld 47 jaar in zijn bezit.<sup>1</sup> Vanwaar dit ingrijpende verschil? Het antwoord is eenvoudig: Fagron is een beursgenoteerd bedrijf met verspreid aandeelhouderschap. In 2015 bezat de grootste aandeelhouder 7,67 procent van de aandelen. Solvac daarentegen is een familiebedrijf dat voor 77,5 procent eigendom is van de families die Solvay hebben gesticht.

Dominant eigenaarschap van een of meerdere families is een fundamenteel kenmerk van familiebedrijven. Bovendien gaan de eigenaars voor de lange termijn, zoals het voorbeeld van Solvac illustreert.

In dit boek staat de eigendom van het familiebedrijf centraal. Dat aspect is tot op heden nog maar weinig onderzocht. Nochtans geeft eigendom families een hefboom om sterke bedrijven uit te bouwen.

## 1.1 DOMINANTE EIGENDOM

In veel familiebedrijven zijn *alle* aandelen eigendom van de familie. In dergelijke familiebedrijven geldt een totale dominantie van de familie. Aangezien de familie over alle aandelen beschikt, kan ze over alles naar eigen goeddunken beslissen.

Dat betekent echter niet dat het nodig is om eigenaar van *alle* aandelen te zijn om als familie dominant te zijn in een bedrijf. Het volstaat om te beschikken over de meerderheid van de stemrechten op de algemene vergadering van het familiebedrijf. In Belgische naamloze vennootschappen volstaat daarvoor vijftig procent plus één van

de aandelen en dus van de stemrechten. In beursgenoteerde vennootschappen kan echter een lager percentage volstaan. Omdat veel aandeelhouders er niet deelnemen aan de algemene vergaderingen, ligt de drempel om de meerderheid van de stemrechten te halen er soms immers onder de vijftig procent plus één. Zo beheert de familie Bert en haar holding Kinohold bis SA 48,44 procent van de aandelen van Kinopolis, of bezitten de Bekaert-families slechts 36,2 procent van de aandelen van de staalreus. Het is dan ook niet verwonderlijk dat de European Family Business Organisation een beursgenoteerde onderneming als familiebedrijf definieert als een familie 25 procent van de aandelen bezit.

Dominante eigendom moeten we onderscheiden van versnipperde eigendom van een onderneming, dat is een wezenskenmerk van (Angelsaksische) beursgenoteerde bedrijven. Zo is de grootste aandeelhouder bij Apple de Vanguard Group, die 5,82 procent van de aandelen in het bedrijf beheert.

Het spreekt voor zich dat er een wereld van verschil ligt tussen ondernemingen met een versnipperd aandeelhouderschap en die met een dominante aandeelhouder. Bij de eerste soort is de macht van het management veel groter, juist omdat de eigendom over veel eigenaars verspreid is.

## 1.2 FAMILIALE EIGENAARS: EEN ANDERE FILOSOFIE

Dominante of versnipperde eigendom vormt niet het enige onderscheid tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Een nog fundamenteeler verschil zien we in de *basisfilosofie* die de eigenaars of aandeelhouders van de twee soorten ondernemingen aanhangen.<sup>2 3</sup>

Aandeelhouders in beursgenoteerde (meestal Angelsaksische) niet-familiebedrijven hanteren de filosofie van de *trader*: in korte tijd zoveel mogelijk winst realiseren, die uitgekeerd wordt aan de aandeelhouder. Die filosofie creëert een klimaat van ongeduld en hebzucht, waarin weinig loyaliteit leeft ten aanzien van de vennootschap waarin de aandeelhouder investeert. Meer nog: de trader-als-aandeelhouder is eigenlijk nauwelijks geïnteresseerd in de bedrijven waarvan hij aandelen koopt. Vandaag investeert hij in een staalbedrijf en morgen in een producent van borrelnootjes. De band met het bedrijf is als los zand.

Een neveneffect van de trader-filosofie zijn de excessen op het vlak van de vergoeding van CEO's en belangrijke managers. Die krijgen soms duizelingwekkende bonussen op basis van behaalde kortetermijnresultaten. Daarbij is hun vergoeding vaak gelinkt aan de omvang van de vennootschap. Snelle groei via ondoordachte overnames wordt dan het recept om een hoger loon binnen te halen. Als de kortetermijndoelstellingen niet gehaald worden, krijgt de CEO onverbiddelijk de bons. In bedrijven die deze filosofie hanteren, blijven CEO's slechts drie à vier jaar aan het roer. Omdat de vergoeding van de leiders bepaald wordt door de kwartaalcijfers, bestaat bovendien het grote gevaar dat ze de inkomsten van het bedrijf manipuleren. Schandalen zoals bij Enron, WorldCom en bij ons Lernout & Hauspie illustreerden dat gevaar op pijnlijke wijze.

*De steward koestert zijn  
aandeel in het bedrijf*

Op de filosofie van de trader-als-aandeelhouder kwam eerder al kritiek, zelfs vanuit onverwachte hoek. Zo waarschuwt Warren Buffett al jaren tegen het kortetermijndenken. En in een open brief aan de CEO's van de grote ondernemingen waarin hij miljarden investeert, waarschuwde ook Blackrock-CEO Larry Fink recent voor de 'quarterly earnings hysteria'. Fink riep de CEO's op om te werken aan een strategisch framework voor langetermijnwaardcreatie.

Lijnrecht tegenover de filosofie van de trader-als-aandeelhouder staat het *stewardship* van de meeste familiale eigenaars. De *stewardship*-



theorie gaat uit van het langetermijnengagement van de familie ten aanzien van het familiebedrijf. De steward koestert zijn aandeel in het bedrijf, dat hij meestal heeft geërfd, en probeert het in een betere staat aan de volgende generatie door te geven. Piet Van Waeyenberge, voorzitter van de familiale groep De Eik, zegt hierover: 'In onze familie zeggen we: je bent geprivilegieerd omdat je een vermogen erft. Je opdracht is het door te geven aan de volgende generatie – dus zeker in stand te houden en zo mogelijk te vermeerderen – en het niet op te leven. Je privilege bestaat erin dat je van de vruchten van het vermogen gebruik kunt maken, maar met meer plichten dan rechten. Dat is de filosofie die we in onze familie proberen toe te passen en die ik ook in veel andere families zie.'<sup>3</sup> Stewards hebben een intense band met het familiebedrijf waarin ze investeren.

De *stewardship approach* heeft als gevolg dat succes in het bedrijf niet uitsluitend in financiële termen wordt gedefinieerd. Ook het behalen van niet-monetaire doelstellingen, zoals sociale verworvenheden of technologische prestaties, wordt er als een succes beschouwd. Een opmerkelijk voorbeeld daarvan is de jarenlange investering van het familiebedrijf Solvay in het Solar Impulse-project van Bertrand Piccard. De Solar Impulse is een revolutionair vliegtuig dat op zonne-energie vliegt. Het doel van het project is om langeafstandsvluchten op zonne-energie mogelijk te maken.

Hoewel het behalen van goede financiële resultaten ook voor een familiebedrijf belangrijk is, is winst nooit een doel op zich maar juist een gevolg van andere realisaties. Ook de managers van het bedrijf gedragen zich daarbij als stewards en dienen bovenal het langetermijnbelang van het familiebedrijf. Ze blijven meestal voor een lange periode aan de macht en worden niet vergoed op basis van kortetermijndoelstellingen. Zo hanteert familiale bank- en verzekeringsgroep Argenta van de familie Van Rompuy het fundamentele principe geen bonussen uit te betalen aan zijn personeel, ook niet wanneer de financiële resultaten uitzonderlijk goed zijn.

## 1.3 FAMILIAAL EIGENAARSCHAP LEGT GEEN WINDEIEREN

Er is recent veel onderzoek gepubliceerd waaruit blijkt dat familiebedrijven financieel beter presteren dan niet-familiebedrijven.

Patrick Millecam voerde hierover – naast vele anderen in België en op internationaal vlak – interessante analyses uit. Hij onderzoekt al jaren fundamentele waardecreatie van ondernemingen, die hij definieert als de boekwaarde per aandeel, waar de nettodividenden worden bijgeteld.

*De vier C's van het succesvolle  
familiebedrijf: continuity,  
community, connection en  
command*

Hij kwam tot de conclusie dat in de top tien van de Belgische bedrijven die het over een periode van tien jaar beter doen dan Berkshire Hathaway van de legendarische beleggingsgoeroe Warren Buffett, er zes familiebedrijven zijn:<sup>5</sup> Lotus Bakeries, Colruyt, Texaf, Sipef, CFE en Jensen Group.

In de gehele door Millecam onderzochte steekproef van 86 bedrijven behaalden de familiebedrijven een gemiddelde fundamentele waardecreatie van 5,6 procent per jaar over de afgelopen tien jaar. Voor niet-familiebedrijven was dat slechts 1,62 procent.

Waar ligt de verklaring voor die bevindingen? In hun standaardwerk *Managing for the long run* zochten professoren Danny Miller en Isabelle Le Breton-Miller<sup>6</sup> naar de sleutel van het succes van familiebedrijven. Ze vatten hun bevindingen samen in de vier C's van het succesvolle familiebedrijf: *continuity, community, connection en command*.

Centraal in het succesvolle familiebedrijf staat continuïteit (*continuity*). Die continuïteit wordt niet nagestreefd vanuit een materieel winstoogmerk, maar omdat ze nodig is om de fundamentele missie van het familiebedrijf waar te maken. Voor de familie Ochs-Sulzberger bijvoorbeeld, al jaren eigenaar van *The New York Times*, is het verschaffen van objectieve informatie aan het grote publiek de belangrijkste missie.

Om hun missie te verwezenlijken, investeren succesvolle familiebedrijven stevig (maar geduldig) in de ontwikkeling van kerncompetenties en langdurig leiderschap. Zo is het de gewoonte dat een generatie het familiebedrijf runt (met een gemiddelde duur van 24 jaar) tot de volgende generatie klaar is om het stokje over te nemen.

Een tweede factor van succesvolle familiebedrijven is de loyaliteit van het personeel (*community*). Familiebedrijven zijn dikwijls tribale gemeenschappen waarin niet alleen de familie, maar ook het personeel onvoorwaardelijk probeert de missie te realiseren. Die houding is ingebed in sterke waarden, die op systematische wijze aan iedereen worden meegegeven. Bij de selectie van personeel wordt zorgvuldig nagegaan of de kandidaten geschikt zijn om de waarden waar te maken en uit te dragen. Maar ook het omgekeerde is het geval: het familiebedrijf stelt zich bijzonder loyaal op ten aanzien van het personeel door interessante jobs en carrièremogelijkheden aan te bieden. Bovendien moedigen succesvolle familiebedrijven informele structuren, initiatief en teamwork aan.

In de derde plaats onderscheiden succesvolle familiebedrijven zich volgens Miller en Le Breton-Miller door zich loyaal op te stellen ten opzichte van hun businesspartners en klanten (*connection*). Dat smeedt hechte relaties met die spelers. Een mooi voorbeeld is Ingvar Camprad van IKEA die zich niet alleen als een loyale, maar ook als een genereuze partner opstelde ten aanzien van zijn Poolse leveran-

ciers die uitrusting en ervaring misten. Camprad voorzag zijn partners niet alleen van financiële middelen, maar ook van technische expertise en personeel om hun fabrieken te moderniseren en hun personeel te trainen.

Ten slotte behouden succesvolle familiebedrijven de vrijheid om snel beslissingen te nemen, zodat zij à la minute op opportuniteiten kunnen inspelen (*command*).

Hierbij speelt een eendrachtig, maar divers managementteam een belangrijke rol en worden originele strategieën niet geschuwd. Zo werd Estée Lauder door de concurrentie weggehoond omdat de firma als eerste cosmetica verkocht in grootwarenhuizen. Dat bleek echter uiterst succesvol. De korte beslissingslijn houdt ook in dat innovaties snel kunnen worden doorgevoerd.

*Competitief voordeel vloeit voort uit merkpolitiek, innovatie, kwaliteit of operationele sterkte*

Als professor Strategie aan HEC Montreal was Danny Miller ook verbaasd over wat hij *niet* aantrof bij succesvolle familiebedrijven. Zo liggen zij niet wakker van de concurrentie en van positionering op de markt. Zij zijn veel meer gericht op hun eigen missie, zodat de strategie van binnenuit komt. Er zijn weinig charismatische leiders en de organisatie is meestal niet op een gesofisticeerde manier uitgetekend. Er wordt weinig tijd besteed aan grote strategieoefeningen. De nadruk ligt op een efficiënte uitvoering van de plannen en op de verwezenlijking van de missie. Familiebedrijven gaan spaarzaam om met diversificatie en ook grote veranderingen met betrekking tot de oriëntatie van het familiebedrijf blijven uit. Over de jaren heen houden zij vast aan hun productlijnen en marktfocus. Hun competitieve voordeel vloeit voort uit hun merkpolitiek, innovatie, kwaliteit of operationele sterkte. In succesvolle familiebedrijven ligt de leiding evenmin permanent wakker van de winstcijfers. Zij gaan er veeleer van uit dat

een efficiënte realisering van de missie vanzelf wel voor goede resultaten zal zorgen.

Een andere verklaring voor de financiële prestaties van familiebedrijven draagt de Duitse familiebedrijvenspecialist prof. Peter May aan.<sup>7</sup> Volgens deze eminente auteur kent het familiebedrijf niet het principaal-agentconflict zoals dat in niet-familiebedrijven wordt ervaren. De agency-theorie gaat ervan uit dat in een onderneming de agent (de manager van het familiebedrijf) andere, eigen belangen heeft dan de principaal (de familiale eigenaar). Omdat de agent de specialist is en hij meer informatie heeft dan de principaal, kan hij die voor schut zetten en zijn eigen gewin nastreven.

May toont aan dat deze theorie niet opgaat in een familiebedrijf. In de eerste fase van de controlerend eigenaar stelt er zich helemaal geen principaal-agentprobleem. De twee rollen zijn immers verenigd in de persoon van de controlerend eigenaar. Ook in de fase van het brussenteam (zie verder, paragraaf 1.6) is er vrijwel geen probleem omdat de leiders (agents) ook eigenaars (principalen) zijn. Bij de familiegecontroleerde onderneming die door externe managers wordt geleid, kan het conflict wel opduiken maar dan in een totaal andere intensiteit dan in niet-familiebedrijven. Het is immers hoe dan ook duidelijk wie de uiteindelijke macht heeft, zijnde de eigenaars, zodat de managers (de agents) zich geen of veel minder zijsprongen kunnen permitteren.

## **1.4 EIGENDOM HEEFT EEN GROTE INVLOED OP HET FAMILIEBEDRIJF**

In ondernemingen met versnipperd eigenaarschap is de invloed van een aandeelhouder minimaal. In familiebedrijven met dominante eigenaars is dat anders. De eigenaars hebben diepgaand invloed op de volgende aspecten:

- *De bedrijfscultuur.* In zijn boek *Het Argenta Epos* schreef Karel Van Rompuy (de stichter van Argenta Bank- en Verzekeringsgroep): ‘In een familiebedrijf zoals het onze spreekt het vanzelf dat de stichters in zeer grote mate hun stempel op de bedrijfscultuur hebben gedrukt. Men kan denken aan elementen als soberheid, zuinigheid en zorgzame omgang met geld; betrouwbaarheid; werken, sparen en investeren; de tering naar de nering zetten; dicht bij onze mensen staan.’<sup>8</sup>
- *De bedrijfsstrategie.* In ondernemingen met versnipperd eigenaarschap is de bepaling van de strategie het domein van het management. De raad van bestuur keurt de strategie goed. In familiebedrijven daarentegen moet de strategie kaderen in de eigenaarsvisie, die door de eigenaars wordt geformuleerd (zie hoofdstuk 2). De strategie kan bijgevolg niet los gezien worden van de inzichten van de eigenaars.

*In familiebedrijven moet de strategie kaderen in de eigenaarsvisie*

- *De governance.* De architectuur van de governance van het familiebedrijf wordt in ruime mate bepaald door de eigenaars. Hoe is de raad van bestuur samengesteld? Worden er externe bestuurders benoemd? Wat zijn de prioriteiten van de raad van bestuur? Dat zijn allemaal vragen waarop het antwoord sterk beïnvloed wordt door de eigenaars van de onderneming.

## 1.5 EIGENDOM IN EEN FAMILIEBEDRIJF: VIER DIMENSIES

De aandeelhouder van een niet-familiebedrijf heeft in essentie een financiële relatie met de onderneming waarin hij investeert. Hij rekest op dividend en een koersstijging, om dan op het goede ogenblik de participatie te verzilveren.

Het aandeelhouderschap in familiebedrijven is complexer. Het bestaat uit vier dimensies:<sup>9</sup>

### 1.5.1 JURIDISCHE DIMENSIE

Eigenaars staan vooreerst in een juridische verhouding tot het familiebedrijf. Die verhouding wordt geregeld door het wetboek van vennootschappen en de statuten van de vennootschap. Aan deze juridische verhouding ontleen zij als aandeelhouder een bundel rechten en plichten. Vanuit juridisch oogpunt kunnen niet-actieve eigenaars tot de meerderheid of de minderheid behoren op de algemene vergadering. In het Belgische vennootschappenrecht genieten minderheidsaandeelhouders een niet onbelangrijke bescherming.<sup>10</sup>

We kunnen er echter niet aan voorbijgaan dat het juridische aspect van het eigenaarschap slechts een relatieve waarde heeft: het schrijft vooral voor wat de aandeelhouders *tegen* het familiebedrijf kunnen beginnen wanneer hun rechten worden geschonden. Het geeft niet aan hoe eigenaars als bondgenoten van het familiebedrijf kunnen fungeren. Voor de leiding van het familiebedrijf is het juridisch kader dan ook nauwelijks een hefboom om aandeelhouders *voor* het familiebedrijf te winnen. Het juridische aspect zit met andere woorden in de sfeer van de hygiëne: je kunt beter de onvrede en de juridische procedures vermijden die kunnen ontstaan wanneer de vennootschappenwet en de statuten niet nauwgezet nageleefd worden.

### 1.5.2 FINANCIËLE DIMENSIE

Voor de aandeelhouders is aan hun eigenaarschap in het familiebedrijf ook een financieel aspect gekoppeld. Op dit vlak scoren familiebedrijven niet steeds schitterend.

Familiebedrijven geven er meestal de voorkeur aan om zoveel mogelijk winst in het bedrijf zelf te herinvesteren zodat het dividend dikwijls aan de magere kant is. Zoals we aanstipten in paragraaf 1.3 zorgen familiebedrijven in veel gevallen voor een belangrijke meerwaarde op de aandelen, maar de aandeelhouder kan er meestal niet veel mee aanvangen. Hij kan zijn aandelen immers niet verkopen omdat hij een (minderheids)participatie bezit of omdat het aandeel vanwege overdrachtsbeperkingen in de statuten van de vennootschap of in aandeelhoudersovereenkomsten niet liquide is. Het financiële aspect komt in hoofdstuk 3 uitgebreider aan bod.

### 1.5.3 EMOTIONELE DIMENSIE

Een zeer belangrijke dimensie is het emotioneel of psychologisch eigenaarschap.<sup>11</sup> *Familiale eigenaars voelen zich zo gehecht aan het familiebedrijf dat het hun identiteit mee helpt bepalen*. Familiale eigenaars voelen zich zo gehecht aan het familiebedrijf dat het hun identiteit mee helpt bepalen: het familiebedrijf maakt deel uit van wie zij zijn als persoon. Vanuit dit emotioneel eigenaarschap besteden aandeelhouders tijd en energie aan het familiebedrijf waar zij trots op zijn. Kenmerkend is ook dat door het emotioneel eigenaarschap de financiële dimensie overstegen wordt.

De aandeelhouders zijn er zich van bewust dat in het aandeelhouder-schap ook een erfgoed van familiale waarden en principes besloten ligt. Zij spelen hun rol als stewards en handelen in het belang van alle stakeholders en belanghebbenden.



### 1.5.4 RELATIONELE DIMENSIE

Ten slotte heeft het eigenaarschap een relationele dimensie. Meestal vanaf de tweede generatie is iemand niet meer alleen aandeelhouder. Hij maakt deel uit van een groep aandeelhouders. Aandeelhouders die een hechte groep vormen, zijn sterker dan individuele aandeelhouders. Het zal dus van belang zijn om zich als dusdanig te manifesteren en eenheid in de aandeelhoudersgroep te smeden.

## 1.6 EIGENDOM EVOLUEERT IN DE TIJD

Gersick e.a.<sup>12</sup> toonden in hun baanbrekend onderzoek aan dat we in de evolutie van de eigendom in een familiebedrijf stadia kunnen onderkennen. Elk stadium kent zijn uitdagingen. Naarmate het familiebedrijf erin slaagt om deze uitdagingen op constructieve wijze het hoofd te bieden, zal de overgang van het ene stadium naar het andere vlot verlopen.

### STADIUM 1 DE ONDERNEMER OF CONTROLEREND EIGENAAR

De eerste vorm is die van controlerend eigenaar/stichter, de ondernemer die het familiebedrijf heeft opgericht (de *controlling owner*). Hierbij zijn de eigendom en het bestuur van het familiebedrijf in handen van één persoon (of een echtpaar) die alles voor het zeggen heeft.

De Amerikaanse family-businessgoeroe Leon Danco heeft het organogram van zo'n bedrijfstype vergeleken met een spinnenweb. De controlerend eigenaar vormt het

*De controlerend eigenaar vormt het centrum van het web*

centrum van het web. Alles in het bedrijf draait om hem. Er kan geen enkele beslissing genomen worden zonder zijn akkoord. Delegatie is niet zijn sterkste kant en het personeel wordt verondersteld onvoorwaardelijk de ideeën van de controlerend eigenaar te onderschrijven.

In deze fase bestaat governance niet of nauwelijks: er functioneert meestal geen actieve raad van bestuur.

Meestal is de controlerend eigenaar de stichter van het familiebedrijf, maar het is mogelijk dat de ene controlerend eigenaar het bedrijf overdraagt aan een andere controlerend eigenaar (en niet-actieve eigenaars dus telkens worden uitgekocht).

Het stadium van de controlerend eigenaar kent belangrijke uitdagingen:

- Het bedrijf is uitermate afhankelijk van één persoon met alle risico's van dien (overlijden, langdurige ziekte).
- De controlerend eigenaar zal geleidelijk wat meer naar de achtergrond moeten schuiven en een heus managementteam uit moeten bouwen. Dit loopt vaak niet van een leien dakje omdat hij niet gewend is om de macht te delen.
- De opvolging is een grote uitdaging: de controlerend eigenaar moet leren om afstand te nemen van het familiebedrijf, dat zijn baby en zijn maitresse is.
- Omdat de controlerend eigenaar het zeer druk heeft met de uitbouw van het familiebedrijf besteedt hij soms te weinig aandacht aan de familie.

## STADIUM 2 HET BRUSSENTEAM

*De nieuwe leiders moeten hun eigen strategie uitwerken en implementeren* In het stadium van het brussenteam (*sibling partnership*) is de eigendom van het familiebedrijf verdeeld over broers en/of zussen. Zij vormen een echt team, ja zelfs bijna een *partnership*. Het brussenteam moet dezelfde visie op de onderneming hebben en vlot kunnen samenwerken.

Van deze ondernemingsvorm bestaan twee types:

- Het 'first among equals'-type, waarin één broer of zus (lichtjes) dominant is en het feitelijk leiderschap waarneemt.
- Het echte partnership, waar de brussen werkelijk als gelijken naast elkaar functioneren.

Ook in dit stadium zijn er niet onaardige uitdagingen:

- Het familiebedrijf en de voornaamste acteurs zelf moeten wennen aan een nieuw leiderschapsmodel: er zijn meerdere leiders in plaats van één.
- Het professioneel management van het familiebedrijf moet verder uitgebouwd worden.
- De nieuwe leiders moeten hun eigen strategie uitwerken en implementeren.
- Soms lijdt de samenwerking onder historische conflicten (die kunnen teruggaan tot de kindertijd).

### **STADIUM 3 HET NEVICHTEN-NETWERK**

In het stadium van het nevichten-netwerk (*cousin consortium*) is het familiebedrijf reeds flink uit de kluiten gewassen. Het voornaamste kenmerk is dat de aandelen verspreid zijn onder een groot aantal aandeelhouders; meestal zijn dat de kinderen van de brussen en die elkaars neven en nichten zijn.

*De verhoudingen tussen de diverse aandeelhoudersgroepen moeten goed gestroomlijnd worden*

In dit stadium wordt het bedrijf geconfronteerd met de volgende uitdagingen:

- De afstand tussen de eigenaars en het familiebedrijf neemt toe. Er moeten inspanningen geleverd worden om die te overbruggen.
- De cohesie verslapt.

- De verhoudingen tussen de diverse aandeelhoudersgroepen moeten goed gestroomlijnd worden.
- Governance op bestuursniveau is hier absoluut een vereiste.
- Fairness is een belangwekkend aandachtspunt. Een goed uitgebalanceerde familiale governance is belangrijk.
- Voor sommige neven/nichten kan het een probleem vormen dat hun aandelen niet liquide zijn.

### **STADIUM 4 DE FAMILIEDYNASTIE<sup>13</sup>**

Er is sprake van een familiedynastie wanneer de generaties komen en gaan en de eigenaars zelfs geen neven of nichten meer zijn, maar verder verwijderde familieleden. Solvay, Bekaert en Colruyt kunnen we als familiedynastieën bestempelen. Het voordeel van deze vorm is dat persoonlijke rivaliteiten naar de achtergrond verdwijnen.

De grote uitdaging is de eenheid in de groep behouden. Daarvoor is het nodig om interessante economische returns te (blijven) realiseren en om de betrokkenheid van de eigenaars levendig te houden. Een uitgebalanceerde familiale governance zal hiervoor noodzakelijk zijn. Ook in deze fase is samenwerking met getalenteerde externe leden van groot belang.

## **1.7 UITDAGINGEN VAN HET EIGENAARSCHAP: DE IJZEREN WET VAN HET GETAL**

Familiaal eigenaarschap kent ook uitdagingen die onder meer hun oorsprong vinden in de evolutie van het familiebedrijf.