

## HET FAMILIEBEDRIJF

JOHAN LAMBRECHT



**HET  
FAMILIE  
BEDRIJF**

**IN GOEDE EN  
KWADE DAGEN**

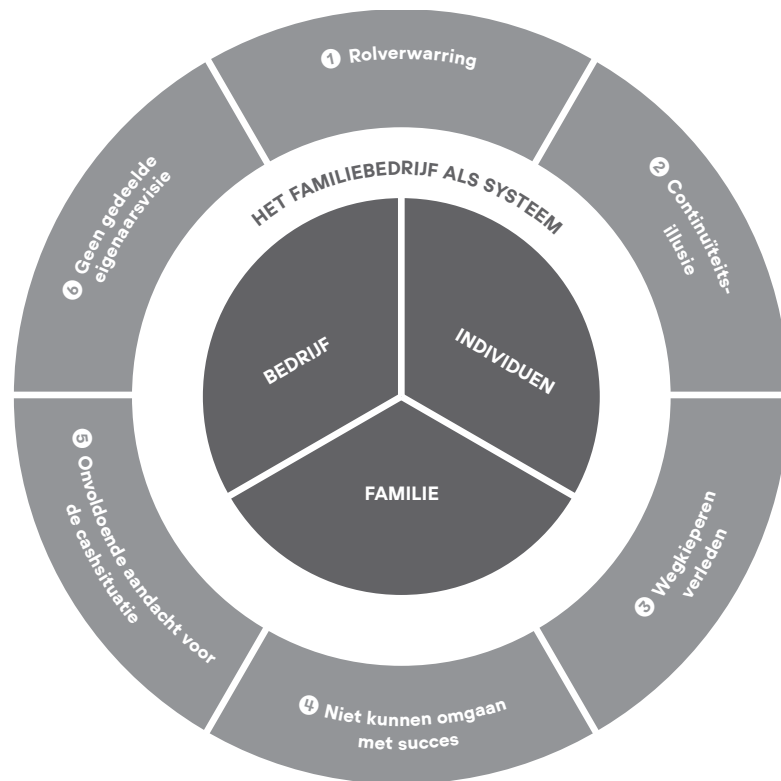
| OWL PRESS |

DEEL III

# ZES KWETSBARE PLEKKEN VAN HET FAMILIEBEDRIJF



Familiebedrijven kunnen de auteurs van hun eigen kwetsbaarheden zijn. In dit derde deel doen we zes zwaktes van het familiebedrijf uit de doeken (zie onderstaande figuur). Zij kunnen evenwichtsstoornissen in het familiebedrijvensysteem veroorzaken. Eerst komt het grootste pijnpunt, de rolverwarring, aan bod. Daarna tonen we aan dat zowel de illusie van continuïteit als het wegkieperen van het rijke verleden risico's inhouden. Niet kunnen omgaan met succes als individueel familielid, familie en bedrijf is een vierde schaduwzijde die wordt belicht. Onvoldoende aandacht voor de cashsituatie is het vijfde zwakke punt waarbij wordt stilgestaan. Ten slotte richten we de schijnwerpers op het gevaar van het ontbreken van een gedeelde eigenaarsvisie.



**Figuur 3** Zes kwetsbare plekken van het familiebedrijf

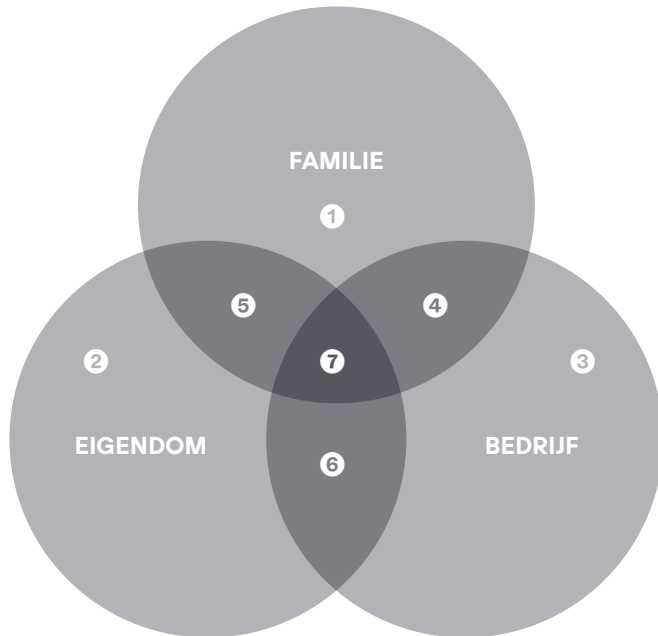
## EERSTE ZWAKTE: ROLVERWARRING IN HET FAMILIEBEDRIJF

### DUIDING VIA DRIECIRKELMODELLEN

In het familiebedrijvensysteem bestaan er verschillende rollen voor de individuele familieleden. Ten eerste bekleden ze een rol in het subsysteem familie: vader, moeder, zoon, dochter, broer, zus, oom, tante, neef, nicht, levenspartner, schoonzoon en schoondochter. Daarnaast zijn er de rollen in het subsysteem bedrijf. Op de drie bedrijfsniveaus eigendom, bestuur en dagelijkse werking kunnen de rol van eigenaar, bestuurder, leidinggevende en werknemer worden onderscheiden. In het familiebedrijf worden vaak meerdere bedrijfsrollen tegelijk vervuld. Zo kan een familielid eigenaar, bestuurder en leidinggevende zijn, of eigenaar en personeelslid. Als vervolgens de familierollen worden toegevoegd, ontstaat er een mozaïek van rollen in het familiebedrijvensysteem. Een familielid kan bijvoorbeeld op hetzelfde tijdstip eigenaar, bestuurder, leidinggevende, vader en levenspartner zijn. Het behoeft geen betoog dat die veelheid van rollen tot een complexe situatie kan leiden in het familiebedrijf.

Om die complexiteit het hoofd te bieden, wordt vaak gebruikgemaakt van het klassieke driecirkelmodel van het familiebedrijvensysteem (zie **Figuur 4**). Dat model was de opvolger van het tweecirkelmodel, met familie en bedrijf als twee overlappende subsystemen of cirkels. Renato Tagiuri en John Davis ontwikkelden het driecirkelmodel van het familiebedrijvensysteem in 1978.<sup>97</sup> Ze voegden de cirkel van eigendom toe aan de cirkels van familie en bedrijf. Hun driecirkelmodel laat toe om sleutelfiguren in het familiebedrijvensysteem te positioneren. **Figuur 4** toont aan dat er zeven groepen van stakeholders van het familiebedrijf kunnen worden afgeleid:

## HET FAMILIEBEDRIJF

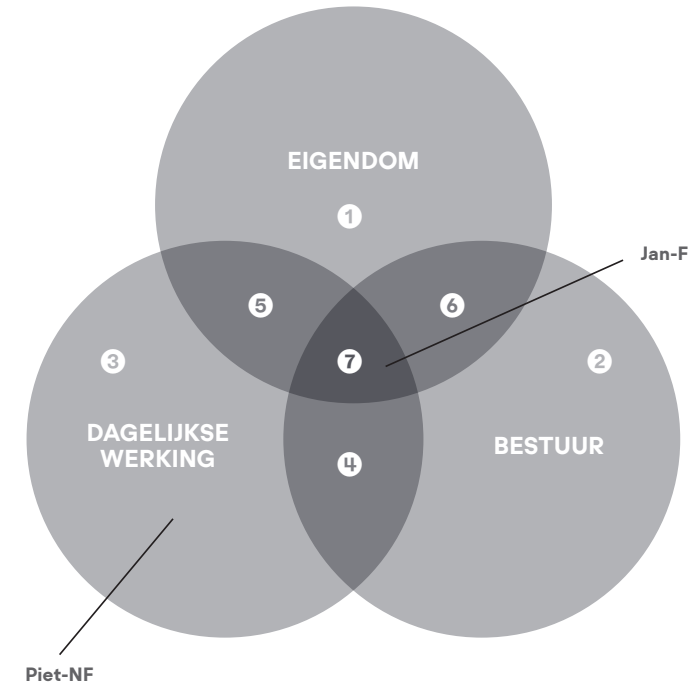


**Figuur 4** Klassiek driecirkelmodel van het familiebedrijvensysteem  
Bron: Tagiuri en Davis (1996)

1. Familieleden die niet betrokken zijn bij het bedrijf, maar erfgenaam of levenspartner van de eigenaars zijn.
2. Niet-familiale eigenaars die niet werken in het bedrijf.
3. Niet-familiale medewerkers.
4. Familieleden die in het bedrijf werken maar er geen eigenaar van zijn.
5. Familiale eigenaars die niet werken in het bedrijf.
6. Niet-familiale eigenaars die werken in het bedrijf.
7. Familiale eigenaars die ook werken in het bedrijf.

Ook al is het driecirkelmodel van Tagiuri en Davis wereldwijd ingeburgerd, wij stonden er altijd twijfelachtig tegenover. Het model mengt immers subsystemen van het familiebedrijf (familie en bedrijf) met

## ZES KWETSBARE PLEKKEN VAN HET FAMILIEBEDRIJF



**Figuur 5** Alternatief driecirkelmodel van het familiebedrijvensysteem

een officieel bedrijfsniveau (eigendom). De vraag rijst dan ook waarom er eigendom staat in het driecirkelmodel, en niet bestuur of management (twee andere bedrijfsniveaus). Om stakeholders te kunnen situeren in het familiebedrijvensysteem, bevelen wij een alternatief driecirkelmodel aan (zie **Figuur 5**). Wij tekenen de drie officiële bedrijfsniveaus – eigendom, bestuur en dagelijkse werkzaamheden – als drie overlappende cirkels. De letter F verwijst er naar ‘familie’ en de letters NF naar ‘geen familie’. In **Figuur 5** is familielid Jan (aangeduid door Jan-F) bijvoorbeeld tegelijk aandeelhouder en bestuurder van het familiebedrijf en hij is er ook dagelijks werkzaam. Zijn rol in de dagelijkse werking kan nog worden toegevoegd (bijvoorbeeld gedelegeerd bestuurder). Piet is in **Figuur 5** een niet-familiale werknemer.

Andermaal kunnen zeven actieve rollen in het familiebedrijvensysteem worden onderscheiden:

1. Eigenaars die geen bestuurder zijn en niet werken in het bedrijf.
2. Bestuurders die geen eigenaar zijn en niet werken in het bedrijf.
3. Personen die werken in het bedrijf maar er eigenaar noch bestuurder zijn.
4. Bestuurders die ook werken in het bedrijf.
5. Eigenaars die ook werken in het bedrijf.
6. Eigenaars die bestuurder zijn maar niet werken in het bedrijf.
7. Eigenaars die bestuurder zijn en werken in het bedrijf.

Uit beide driecirkelmodellen kan worden afgeleid dat rolverwarring dé achilleshiel vormt bij familiebedrijven. Zij kunnen worden geplaagd

**Rolverwarring vormt dé achilleshiel bij familiebedrijven**

door twee soorten rolverwarring. De eerste soort doet zich voor wanneer familierollen en familiale beschouwingen inbreuk maken op het bedrijf en vice versa. De tweede soort vindt plaats wanneer de rol in eigendom,

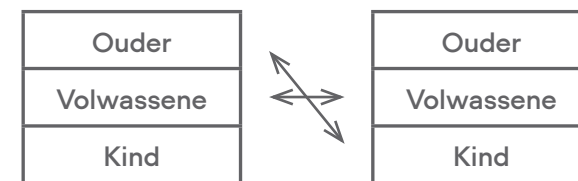
bestuur en dagelijkse werking niet wordt gerespecteerd. We ontleden en illustreren beide soorten rolverwarring.

**ROLVERWARRING VAN FAMILIE NAAR BEDRIJF EN OMGEKEERD**

Het gebeurt dat de familiale rol en de familiale hiërarchie worden doorgetrokken naar het bedrijf. Zo waren we eens getuige van een hoog-oplopende discussie tussen moeder en zoon over een bedrijfskwestie. Tijdens die gedachtewisseling merkte de moeder plots op: ‘Weet je wel tegen wie je bezig bent. Ik ben je moeder.’ Daarop repliceerde de zoon: ‘Ja, maar niet in het bedrijf.’ De moeder bezondigde zich aan rolverwarring. Ze gebruikte – misbruikte – in het bedrijf haar familierol van moeder en behandelde haar zoon als een kind. Zo kon ze haar positie

of macht behouden. In een ander familiebedrijf week de jongere opvolgende generatie wel voor de overdragers, louter omdat die ouder waren. Er werkten daar twee generaties tegelijk, zonder een duidelijke leiding. Toen er moest worden beslist over het aanstellen van een leidinggevende, kozen sommige familiale opvolgers resoluut voor een senior. Nochtans was niemand van de oudere generatie bekwaam en gemotiveerd voor het leiderschap. Een aantal familietelgen oordeelde evenwel dat een ouder familielid steeds voorrang moet krijgen op een jonger. Andermaal werd de familiale hiërarchie zomaar doorgetrokken naar het bedrijf.

De voorbeelden maken duidelijk hoe mensen met elkaar interageren. Elke persoon kent drie niveaus: kind, volwassene en ouder. Het kind is speels en impulsief. De volwassene legt zich toe op het oplossen van problemen. De ouder oordeelt. De gesprekspartners bewegen zich op en neer langs die drie stadia (zie **Figuur 6**). Als we op hetzelfde niveau met elkaar communiceren, bijvoorbeeld van volwassene naar volwassene of van kind naar kind, is er een gepaste relatie (de horizontale lijn in de figuur). In familiebedrijven wordt vaak diagonaal geïnterageerd, zoals van ouder naar kind, wat ongepaste communicatie is.<sup>98</sup> Om die ongeschikte diagonale communicatie en rolverwarring van familie naar bedrijf te vermijden, spreken familieleden in sommige familiebedrijven elkaar met de voornaam aan. Er is dan geen sprake van moeder, vader, nonkel of tante, maar van Els, Geert...



**Figuur 6** Interactie in familiebedrijven  
Bron: Baron en Lachenauer (2021)

Het voorval met de moeder en haar zoon illustreert ook ‘mooi’ hoe familieleden zich in het familiebedrijf die rol toe-eigenen die hun de meeste macht geeft in conflictsituaties.<sup>99</sup> We observeerden dat ook in het familiebedrijf waar vader en zoon een machtsstrijd voerden. De zoon dreigde ermee zijn vader het zien van de kleinkinderen te ontzeggen als hij uit het bedrijf zou worden gezet. Opnieuw wordt een familierol aangemeten om de macht te bestendigen en het familiebedrijvensysteem te gijzelen.

Ook niet-actieve familieleden gaan zich te buiten aan rolverwarring van familie naar bedrijf. Een moeder-medeandeelhouder vond dat haar dochter, die in het familiebedrijf als administratief bediende werkte, recht had op alle dagelijkse bedrijfsinformatie. Ze argumenteerde met de woorden: ‘Ze is toch ook een Peeters.’ De dochter droeg inderdaad de naam van de eigenaarsfamilie, maar in een familiebedrijf moet een familielid zich een voornaam zien aan te meten. Iets gelijkaardigs speelde zich af in een ander familiebedrijf. De moeder-schoondochter meende dat haar dochter, die niet in het familiebedrijf werkte, automatisch haar zieke man mocht vervangen in de raad van bestuur. Ook voor haar volstond het dat haar dochter de naam van de eigenaarsfamilie droeg. Op zo’n moment is het raadzaam om te wijzen op de statuten van het bedrijf. Daarin zal bijvoorbeeld staan: ‘Wanneer een plaats van bestuurder openvalt, hebben de overblijvende bestuurders het recht om voorlopig in de vacature te voorzien. In dat geval zal de algemene vergadering in haar eerstvolgende bijeenkomst de vaste benoeming doen van een nieuwe bestuurder. Deze doet de tijd uit van zijn voorganger.’ Schoonfamilie die in het familiebedrijf werkt, durft zich evenzeer schuldig te maken aan rolverwarring. Zo herhaalde een schoonzoon, die samen met zijn levenspartner-dochter het familiebedrijf voortzet, tot in den treure: *‘Ik ben maar schoonzoon.’* Hij hield zijn ondergeschikte rol in de eigenaarsfamilie aan in het bedrijf en plaatste zichzelf voortdurend in de schaduw. Het omgekeerde geschiedt natuurlijk ook: actieve schoonfamilie die zich aanmatigend opstelt omdat ze de levenspartner is van de zoon of dochter van de eigenaarsfamilie. Een schoondochter werkte als bediende in het familiebedrijf dat haar

schoonvader had opgericht. Ze waande zich leidinggevend en bazuinde rond: ‘Je ouders kan je niet zelf kiezen, maar je levenspartner wel.’ Het is niet verwonderlijk dat haar schoonvader haar uit het bedrijf heeft moeten verwijderen.

Er is ook sprake van rolverwarring van familie naar bedrijf wanneer familieleden menen dat hun naam recht geeft op gratis diensten en/of producten van het bedrijf. Als er meerdere familieleden betrokken zijn bij het bedrijf, worden daarover het best tijdig duidelijke afspraken gemaakt.

In familiebedrijven kan de rolverwarring evenzeer in omgekeerde richting gebeuren: van bedrijf naar familie. De positie in het bedrijf wordt dan doorgetrokken naar de familie. De leider van het bedrijf oordeelt bijvoorbeeld dat hij ook het familiehoofd moet zijn. Die houding kan zowel het bedrijf als de familie parten spelen, zoals blijkt uit volgend citaat: ‘Mijn vader weigerde los te laten, omdat hij vreesde dat hij door het pensioen niet langer papa zou zijn. Niet langer de patriarch naar wie de kinderen opkijken en die de kinderen vertrouwen. Hij wilde sterven als leider van de familie en van het bedrijf. En spijtig genoeg voor ons, is het zo verlopen.’<sup>100</sup>

Rolverwarring van familie naar bedrijf en omgekeerd kan ook tot uiting komen in het feit dat heikele kwesties onaangeroerd blijven. Ze worden onder de mat geveegd vanwege de vrees voor familiale spanningen. Voor de familiale vrede worden hachelijke onderwerpen niet aangesneden en worden belangrijke bedrijfsknopen niet doorgehakt. Om zagezegd het bedrijf te sparen, zijn die ongemakkelijke familiale zaken de olifant in de kamer. Naar analogie met ‘sociale stilte’, een concept van de Franse socioloog Pierre Bourdieu, kunnen we hier gewag maken van ‘familiale stilte’. Sociale stilte is dat waarover mensen niet spreken, omdat het vervelend of irrelevant lijkt. Wat er vaak echt toe doet, is precies datgene wat wordt stilgehouden. Familiale stilte is wat de eigenaarsfamilie en haar leden angstvallig wegmoffelen.

---

**Voor de familiale vrede worden hachelijke onderwerpen niet aangesneden en worden belangrijke bedrijfsknopen niet doorgehakt**

---

spanningen. Voor de familiale vrede worden hachelijke onderwerpen niet aangesneden en worden belangrijke bedrijfsknopen niet doorgehakt. Om zagezegd het bedrijf te sparen, zijn die ongemakkelijke familiale zaken de olifant in de kamer. Naar analogie met ‘sociale stilte’, een concept van de Franse socioloog Pierre Bourdieu, kunnen

we hier gewag maken van ‘familiale stilte’. Sociale stilte is dat waarover mensen niet spreken, omdat het vervelend of irrelevant lijkt. Wat er vaak echt toe doet, is precies datgene wat wordt stilgehouden. Familiale stilte is wat de eigenaarsfamilie en haar leden angstvallig wegmoffelen.

Die verborgen zaken dreigen evenwel als een boemerang terug te komen. Breek de stilte, om het met het lied van Stef Bos en Bob Savenberg te zeggen, is dan ook noodzakelijk. Het instrument daarvoor komt aan bod in het laatste deel.

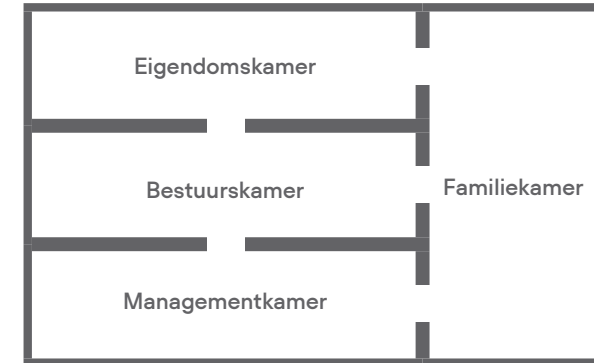
## ROLVERWARRING IN EIGENDOM, BESTUUR EN DAGELIJKSE WERKING

Om de rolverwarring in eigendom, bestuur en dagelijkse werking te duiden, keren we terug naar het beeld van het familiebedrijvensysteem als een huis. Dat huis telt vier kamers: een eigenaarskamer, een bestuurskamer, een managementkamer en een familiekamer (zie **Figuur 7**). Er heerst vaak rolverwarring in familiebedrijven omdat familieleden de functie van elke kamer onvoldoende kennen en respecteren. Het is dus noodzakelijk om de functie van elke kamer goed te begrijpen.

### Duiding van eigendoms-, bestuurs-, management- en familiekamer

In de eigenaarskamer zetelen de aandeelhouders of eigenaars van het bedrijf. Op de jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders oefenen zij hun wettelijke rol van aandeelhouder uit. De wetgeving heeft een aantal zaken uitdrukkelijk voorbehouden voor die algemene vergadering. Zo stemmen de aandeelhouders er jaarlijks over de goedkeuring van de jaarrekening, over de resultaatsbestemming en over de kwijting aan de bestuurders. Het is ook de algemene vergadering van aandeelhouders die de bestuurders benoemt en ontslaat. De aandeelhouders doen er goed aan om een aandeelhoudersovereenkomst te sluiten. Daarin regelen ze onder meer de aankoop, verkoop en overdracht van aandelen, conflictsituaties en de bevoegdheden van de raad van bestuur.

De bestuurskamer kan de vorm aannemen van een raad van bestuur met bestuurders of een raad van advies met adviseurs. Het



**Figuur 7** Het familiebedrijvensysteem met vier kamers  
Bron: Baron en Lachenauer (2021)

bestuur formuleert de bedrijfsstrategie en bewaakt de uitvoering ervan door het dagelijks management.

In de managementkamer nemen de leidinggevendenden plaats die instaan voor het dagelijks bestuur. Zij maken er eventueel het managementteam uit.

De statuten van de vennootschap en de aandeelhoudersovereenkomst kunnen de bevoegdheden van de eigenaars-, bestuurs- en managementkamer invullen. Beide documenten mogen dan uiteraard niet tegenstrijdig zijn met elkaar. Dat was helaas het geval in een familiebedrijf waar twee zussen elk de helft van de aandelen hadden. Toen zij redetwistten over de samenstelling van de raad van bestuur,

**Zolang de familiale aandeelhouders goed overeenkomen, geeft zo'n gelijke aandelenverdeling geen problemen**

werden de statuten en de aandeelhoudersovereenkomst uitgeplozen. Tot hun grote verbazing verschilden die twee documenten over de samenstelling van de raad van bestuur. In dat praktijkgeval was er dus een 50-50-verhouding in het aandeelhouderschap. Zolang de familiale aandeelhouders

goed overeenkomen, geeft zo'n gelijke aandelenverdeling geen problemen. Bij zware onenigheid is een 50-50-verhouding evenwel een hel in het familiebedrijf. Er ontstaat dan een patstelling, die het familiebedrijf



compleet kan verlammen. Daarom moet tijdig schriftelijk worden vastgelegd hoe een eventuele patstelling zal worden doorbroken. In de aandeelhoudersovereenkomst kan bijvoorbeeld worden bepaald dat een derde partij, die met naam en toenaam kan worden vermeld, dan de knoop zal doorhakken. Er moet ook worden vermeden dat een mogelijke patstelling in het aandeelhouderschap wordt doorgetrokken naar het bestuursorgaan. Zo hadden twee broers met elk de helft van de aandelen afgesproken dat zij elk iemand mochten aanduiden die samen met hen in het bestuur zou zetelen. De gevolgen lieten zich raden. Bij discussie was het twee tegen twee in het bestuur en één tegen één in het aandeelhouderschap. Ook al moesten de twee niet-familiale bestuurders het vennootschapsbelang behartigen volgens het *affectio societatis*-principe, uiteindelijk dienden zij enkel het belang van 'hun' aandeelhouder. De patstelling was compleet. Alleen de verkoop van het familiebedrijf bood een uitweg.

In **Figuur 7** staat de eigenaarskamer bewust bovenaan, met daaronder de bestuurskamer en de managementkamer. De aandeelhouders benoemen namelijk het bestuur, dat op zijn beurt het dagelijks management aanstelt. In het bedrijf geldt dus wel gelaagdheid of hiërarchie.

Misschien maak je jezelf de bedenking dat niet-familiebedrijven toch ook een eigenaars-, bestuurs- en managementkamer hebben. Kennen zij dan geen rolverwarring? Niet-familiale ondernemingen

---

**Familiebedrijven zijn meer onderhevig aan rolverwarring, omdat familieleden vaak meerdere petten tegelijk dragen**

---

kunnen daar zeker ook mee worden geconfronteerd. Familiebedrijven zijn echter meer onderhevig aan rolverwarring, omdat familieleden vaak meerdere petten tegelijk dragen. Zij kunnen zowel eigenaar, bestuurder als leidinggevende zijn. De kans is dan reëel dat zij de verschillende functies van de kamers door elkaar halen. Bovendien kan

er misbruik zijn als de macht en controle verenigd zijn in één hand. We denken aan een familiebedrijf waar de familiale eigenaar-bestuurder-CEO de beslissingen van de raad van bestuur naast zich neerlegt als die hem niet zinnen. De dag na de raad van bestuur worden die

beslissingen soms teruggedraaid. De ondernemer slaat in de wind dat de raad van bestuur als juridisch orgaan beslist.

Om rolverwarring te vermijden, moeten de familieleden weten en respecteren waar ze welke pet op hebben. Ze dragen de pet van eigenaar op de algemene vergadering van aandeelhouders. De pet van bestuurder bevindt zich in het bestuursorgaan (raad van bestuur of raad van advies). Tijdens de dagelijkse werking van het bedrijf wordt de pet gedragen van de functie die dagelijks in het bedrijf wordt uitgeoefend (bijvoorbeeld leidinggevende of werknemer-bediende).

Nog een ander verschil met niet-familiale ondernemingen is de aanwezigheid van de familiekeramer in het huis van het familiebedrijf. In die familiekeramer gebeurt het bestuur of de *governance* van de familie. De familiekeramer heeft doorgaans twee structuren: de familieraad en de familiebijeenkomst. De familieraad, die bestaat uit de familiale aandeelhouders of hun vertegenwoordigers, heeft als opdracht:

- Communiceren: informatie over het familiebedrijf wordt op de familieraad aan de familie meegedeeld.
- Discussiëren: alle problemen van de familie in verband met het familiebedrijf kunnen op de familieraad aan bod komen.
- Erover waken dat de familiale waarden door het familiebedrijf worden gerespecteerd.
- Bespreken en oplossen van conflicten.
- Organiseren van opleiding van familieleden.
- Opstellen en eventueel wijzigen van het familiecharter (zie hierna).
- Voorbereiden van de jaarlijkse familiebijeenkomst.

De jaarlijkse familiebijeenkomst of -vergadering is een familiereünie voor een eigenaarsfamilie, waarop de grootouders, ouders, de levenspartners en hun kinderen zijn uitgenodigd. Zowel bedrijfs- als familie-nieuws passeert daar de revue.

De vier kamers kunnen in hun ideale vorm ook als volgt worden omschreven: de eigenaarskamer gaat over macht en invloed en over het

## TWEEDE SMEERMIDDEL: VERANTWOORDELIJK EIGENAARSCHAP VAN HET FAMILIEBEDRIJF

Verantwoordelijk eigenaarschap van het familiebedrijf lijkt een thema dat al lang is ingeburgerd, maar niets is minder waar. Het onderwerp werd vooral in het nieuwe millennium voor het voetlicht gebracht.<sup>177</sup> Enerzijds is het verrassend dat verantwoordelijk eigenaarschap in familiebedrijven zolang stiefmoederlijk werd behandeld door de onderzoeksgemeenschap; het familiebedrijf wordt immers vaak voorgesteld als een systeem dat bestaat uit de drie overlappende subsystemen ‘familie, bedrijf en eigendom’ (het zogeheten driecirkelmodel). Anderzijds is het niet zo verwonderlijk dat verantwoordelijk eigenaarschap van het familiebedrijf lang geringe belangstelling genoot. Vanuit de optiek dat eigendom en management verschillen, hebben onderzoekers en adviseurs te lang de indruk gewekt dat bekwaamheid en motivatie enkel gelden voor de dagelijkse leiding van het familiebedrijf. Die twee criteria werden nauwelijks gehanteerd voor eigenaars. Blijkbaar volstond bloedverwantschap voor het aandeelhouderschap. Nu groeit het besef dat ook eigenaars van een familiebedrijf zich verantwoordelijk moeten gedragen en dat een familieband geen vrijbrief is voor aandeelhouderschap.

### WAT IS VERANTWOORDELIJK EIGENAARSCHAP?

Verantwoordelijk eigenaarschap steunt op twee pijlers: (1) *stewardship* en (2) emotioneel of psychologisch eigenaarschap. *Stewardship* betekent rekening houden met andere stakeholders of belanghebbenden. Emotioneel of psychologisch eigenaarschap wordt gedefinieerd als een gevoel van nabijheid en verbondenheid met het familiebedrijf, wat psychologen gehechtheid noemen.<sup>178</sup> In die definitie zit de notie ‘identi-

ficatie’ vervat; het familiebedrijf maakt deel uit van wie men is als persoon. De band die een familielid voelt met het bedrijf is bepalend voor emotioneel eigenaarschap, en niet of die band uitsluitend posi-

De band die een familielid voelt met het bedrijf is bepalend voor emotioneel eigenaarschap

tieve gevoelens over het familiebedrijf oproept (zie **Tabel 8**). Ook de ‘critici’, familieleden die zowel vaak positieve als vaak negatieve emoties hebben bij het familiebedrijf, kennen veel emotioneel eigenaarschap. Verder geeft de omschrijving aan dat

emotioneel eigenaarschap een mentaliteit of instelling (*spirit*) is, die niet enkel wordt aangenomen als het bedrijf goed presteert.

	Niet vaak negatief	Vaak negatief
Niet vaak positief	16 procent (neutralen) Laag emotioneel eigenaarschap	12 procent (ontgoochelden) Laag emotioneel eigenaarschap
Vaak positief	61 procent (supporters) Hoog emotioneel eigenaarschap	11 procent (critici) Hoog emotioneel eigenaarschap

**Tabel 8** Gevoelens over het familiebedrijf en emotioneel eigenaarschap  
Bron: Björnberg en Nicholson (2008)

Emotioneel eigenaarschap wordt ook gedefinieerd als een attitude waarbij het gevoel van psychologische verbondenheid met het bedrijf overheerst.<sup>179</sup> Ten slotte wordt emotioneel aandeelhouderschap omschreven als de waargenomen verantwoordelijkheden en rechten als gevolg van betrokkenheid bij het familiebedrijf.<sup>180</sup> Die verantwoordelijkheden komen tot uiting in emoties als beschermend zijn, zorg, bereidheid tot opofferingen en het ten volle besteden van tijd en energie aan het familiebedrijf. De rechten kunnen slaan op aandelenbezit, op het uitoefenen van invloed en op het verkrijgen van informatie over het familiebedrijf.



**Figuur 9** Eigenschappen van een verantwoordelijke eigenaar van een familiebedrijf

### WAT IS EEN VERANTWOORDELIJKE EIGENAAR VAN EEN FAMILIEBEDRIJF?

Een verantwoordelijke eigenaar van een familiebedrijf vertoont een zestal eigenschappen, die verantwoordelijk eigenaarschap zoals hierboven beschreven weerspiegelen (zie **Figuur 9**):

- De eerste eigenschap geeft aan wat een verantwoordelijke eigenaar niet is: hij is niet louter een investeerder. Een eigenaar die uitsluitend financiële middelen verstrekt die algemeen en niet specifiek zijn, is vervangbaar.

- Een verantwoordelijke aandeelhouder van een familiebedrijf is bijgevolg geëngageerd (tweede eigenschap) en vereenzelvigd zich persoonlijk met het bedrijf. Hij moet eigenaar willen zijn en de

**Een eigenaar die uitsluitend financiële middelen verstrekt die algemeen en niet specifiek zijn, is vervangbaar**

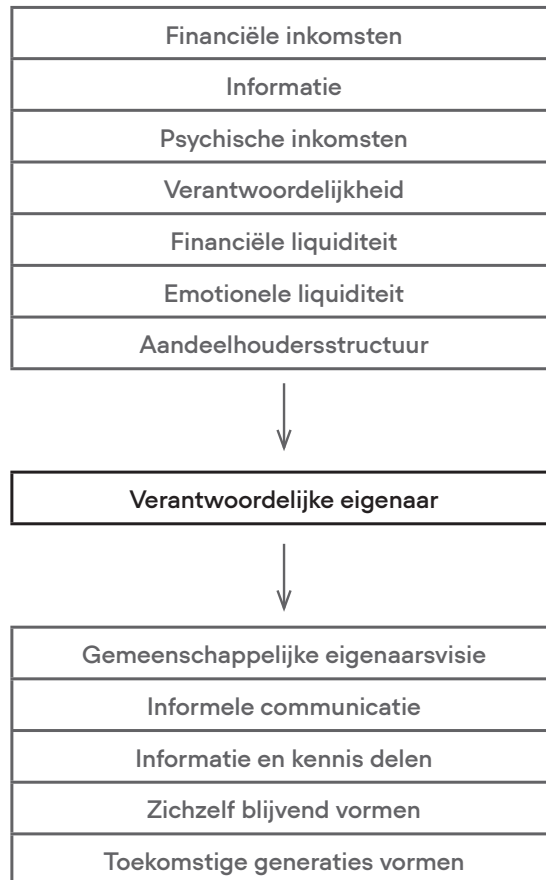
relatie tussen familie en bedrijf voeden. Een familiale eigenaar die enkel uit is op de voordelen van het aandeelhouderschap geeft blijk van een gebrekkige motivatie. Eigenaarschap wordt dan een valkuil. We herinneren ons een familiale aandeelhouder die op een algemene vergadering volgende merkwaardige tussenkomst deed: ‘Het is de plicht van

de onafhankelijke bestuurders om ervoor te zorgen dat er hier elk jaar dividenden worden uitgekeerd.’ Hij wil vooral van – en niet voor – het bedrijf leven. Mortimer Junior Sackler van de tweede generatie aanzag het familiebedrijf Purdue Pharma veeleer als een melkkoe. In 2010 foeterde hij toen hij vernam dat het bedrijf de driemaandelijkse familie-uitkering verlaagde van 320 miljoen dollar naar 260 miljoen dollar en het geld in twee tranches werd betaald: ‘Waarom verlagen jullie het bedrag van de uitkering, vertragen jullie het én verdelen jullie het ook nog eens in twee?’<sup>181</sup>

- Ten derde is een verantwoordelijke eigenaar zeer goed geïnformeerd over familiebedrijven in het algemeen en over het eigen familiebedrijf in het bijzonder.
- Een vierde kenmerk van een verantwoordelijke eigenaar is zijn bekommernis om de toekomst van de familie en het bedrijf.
- Ten vijfde draagt een verantwoordelijke eigenaar zijn kennis over verantwoordelijk eigenaarschap van het familiebedrijf over aan toekomstige generaties.
- Een zesde en laatste eigenschap is handelen als een eigenaar. Die eigenschap slaat vooral op familieleden die (nog) geen aandelen bezitten en (nog) geen juridische eigenaar zijn. Door zich de vorige eigenschappen toe te eigenen, kan een niet-juridische eigenaar zich als een verantwoordelijke eigenaar gedragen.

## HOE KOM JE TOT VERANTWOORDELIJK EIGENAARSCHAP VAN EEN FAMILIEBEDRIJF?

De verwezenlijking van verantwoordelijk eigenaarschap van het familiebedrijf vereist een aantal bouwstenen die zowel naar als vanuit de aandeelhouders vloeien (zie **Figuur 10**). We besteden aandacht aan beide bewegingen.



**Figuur 10** Bouwstenen naar en vanuit aandeelhouders  
Bron: Aronoff en Ward (2002)

## Bouwstenen naar de aandeelhouders

We halen zeven bouwstenen aan waarover eigenaars moeten beschikken om zich verantwoordelijk te kunnen gedragen:<sup>182</sup>

- Financiële inkomsten: eigenaarschap brengt met zich mee dat het eigen kapitaal onderhevig is aan risico. Het is dan ook logisch dat aandeelhouders een financiële vergoeding voor dat risico ontvangen.
- Informatie: aandeelhouders moeten de nodige informatie krijgen van het management en de raad van bestuur/raad van advies. Managers en bestuurders moeten bijgevolg doorzichtigheid aan de dag leggen, al zijn daar een paar uitzonderingen op. In geval van

**In geval van smeulende of heersende spanningen en conflicten gebeurt het dat aandeelhouders de informatie dreigen te misbruiken tegen andere aandeelhouders of bestuurders**

smeulende of heersende spanningen en conflicten gebeurt het dat aandeelhouders de informatie dreigen te misbruiken tegen andere aandeelhouders of bestuurders. Voorzichtigheid is geboden bij een dergelijk onverantwoordelijk eigenaarschap. De informatieverstrekking gebeurt dan het best op de jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders. Ook op dat forum

hoeven de aandeelhouders niet noodzakelijk alle informatie te ontvangen. Wanneer antwoorden op vragen van aandeelhouders de onderneming schade zouden berokkenen, hebben de bestuurders het recht en zelfs de plicht om te zwijgen.

In een familiebedrijf beklagden enkele passieve minderheidsaandeelhouders zich over het feit dat ze tijdens het jaar zo weinig informatie kregen over de gang van zaken. Ze beweerden dat ze daardoor hun ambassadeursrol niet konden vervullen. Zij stelden zich evenwel al te vaak zeer vijandig op en gedroegen zich rond-uit als onverantwoordelijke aandeelhouders. Tijdens de jaarlijkse algemene vergaderingen hadden ze voortdurend kritiek zonder zelf degelijke voorstellen te formuleren. Ze waren constant tegendraads

om tegendraads te zijn, wat een vorm van gelijkhebbende luiheid is. Ze deinsden er evenmin voor terug om advocaten en andere instanties in te schakelen, te dreigen met rechtszaken en te intimideren. Het was hun eigen schuld dat ze verstoken waren van informatie. Het was typisch voor hen dat ze dit niet wilden inzien. Ze waren veeleer nestbevuilers dan ambassadeurs van het familiebedrijf. In het belang van het familiebedrijvensysteem hadden de actieve familiale aandeelhouders en de bestuurders hun licht onder de korenmaat gezet.

- Psychische inkomsten: naast financiële inkomsten moeten eigenaars psychische inkomsten krijgen. Dat wil zeggen dat zij het gevoel moeten hebben dat ze bijdragen aan het succes van de onderneming en dat hun bijdrage door de stakeholders wordt erkend.
- Verantwoordelijkheid: aandeelhouders moeten het management en de raad van bestuur/raad van advies verantwoordelijk kunnen houden voor een aantal zaken, zoals waarden, niet-financiële doelstellingen...
- Financiële liquiditeit: als de omstandigheden (bijvoorbeeld beschikbaarheid van geld) het toelaten, moeten aandeelhouders hun aandelen aan andere familieleden kunnen verkopen. Het bestaan van een interne aandelenmarkt verhoogt de kans dat aandeelhouders blijven, omdat ze weten dat ze kunnen uitstappen.
- Emotionele liquiditeit: wanneer een familielid zijn aandelen verkoopt, mogen de overblijvende familiale aandeelhouders hem daarvoor niet veroordelen.
- Aandeelhoudersstructuur: de familiale eigenaars moeten het eens zijn over wie onder welke voorwaarden aandeelhouder van het

---

**Schriftelijke afspraken kunnen een dam opwerpen tegen aandeelhoudersconflicten**

---

naars zijn zeer schadelijk voor het emotionele eigenaarschap.

Het is belangrijk om de aandeelhoudersovereenkomst door een niet-juridische bril te lezen. Daarom doen de familiale aandeelhouders er goed aan om een voorstel van aandeelhoudersovereenkomst grondig te bespreken. In aanwezigheid van de opsteller van het document en een niet-juridisch adviseur worden vragen gesteld, wordt de draagwijdte van artikels uitgelegd, worden de mogelijke gevolgen van artikels bediscussieerd enzovoort. Voor de eigenaarsfamilie zijn dat meestal lastige en onaangename sessies. Ze vermijden evenwel onaangename verrassingen achteraf en zorgen ervoor dat elke familiale aandeelhouder zeer goed weet wat hij ondertekent. Het gebeurt immers nog te vaak dat de opstellers van een aandeelhoudersovereenkomst (in principe juristen) gebruikmaken van een standaarddocument, waarbij onvoldoende rekening wordt gehouden met de eigenheid van de eigenaarsfamilie en haar familiebedrijf. De familiale aandeelhouders ondertekenen dan gewillig de aandeelhoudersovereenkomst zonder de draagwijdte van bepaalde artikels voldoende te begrijpen. Ook de standaardartikels in de aandeelhoudersovereenkomst moeten op maat van de eigenaarsfamilie gesneden zijn.

Een blinde ondertekening van de aandeelhoudersovereenkomst, zonder voorafgaande reflectie, kan immers dramatische gevolgen

---

**Een blinde ondertekening van de aandeelhoudersovereenkomst kan dramatische gevolgen hebben**

---

hebben. Zo had een eigenaarsfamilie een aandeelhoudersovereenkomst gesloten met daarin een artikel over volgplicht. Dat is een typisch standaardartikel, dat heel gemakkelijk in een aandeelhoudersovereenkomst sluipt. Het artikel over volgplicht bepaalde dat de familiale aandeelhouders hun aandelen

verplicht moesten verkopen als een derde partij een bod uitbracht en de familiale eigenaars hun voorkooprecht niet uitoefenden. Zo geschiedde. Een familiale eigenaar, die ruzie had met haar familieleden, benaderde een derde partij die geïnteresseerd was in het familiebedrijf. Die derde bood een enorm hoge prijs, die voor de familieleden niet haalbaar was. In de aandeelhoudersovereenkomst

stond niets over de wijze van waardering van de aandelen bij uitoefening van het voorkeepsrecht. Vanwege de volgplicht moesten alle familiale aandeelhouders aan die derde verkopen, ook al wilden zij dat niet. De familie bleef verscheurd achter. In geval van volgplicht in de aandeelhoudersovereenkomst wordt het best een hoog minimumpercentage van het vermogen opgenomen dat de aandeelhouders die willen verkopen moeten bezitten. Er wordt dan geschreven: 'Indien een aandeelhouder, alleen of gezamenlijk met andere aandeelhouders, wenst over te gaan tot de overdracht van aandelen die ten minste 80 procent van het vermogen van de vennootschap vertegenwoordigen, zijn de overige aandeelhouders gehouden een volgplicht na te leven.' Het is ook wenselijk dat de aandeelhoudersovereenkomst een maximumprijs bevat die gebaseerd is op een waarderingsformule waartegen het voorkeepsrecht kan worden uitgeoefend.

#### Bouwstenen vanuit de aandeelhouders

Familiale aandeelhouders moeten op hun beurt een vijftal hefboomen voor verantwoordelijk eigenaarschap aanreiken:

- Gemeenschappelijke eigenaarsvisie: de gemeenschappelijke eigenaarsvisie is de familiale missie, die aangeeft wat het belangrijkste is dat de eigenaarsfamilie wil voortzetten en wat de beste garantie is voor de voortzetting daarvan.
- Informele communicatie: dit omvat informele gesprekken over het bedrijf, bijvoorbeeld tijdens de kinderjaren van mogelijke opvolgers, aan de eettafel... De eettafel is een belangrijke symbolische plaats. Bovendien blijkt informele communicatie over het bedrijf, vooral tijdens de kinderjaren, een voedingsbodem te zijn voor emotioneel eigenaarschap. Formele of georganiseerde vergaderingen over het familiebedrijf zouden veeleer gepaard gaan met lager emotioneel eigenaarschap. Toch kan het in een bepaalde levensfase van het familiebedrijf wenselijk zijn dat de eigenaarsfamilie haar toevlucht

neemt tot formele instrumenten, zoals formele familievergaderingen, een familiecharter... Zeker wanneer de familiale complexiteit toeneemt, omdat er meer familieleden betrokken zijn, kan formele communicatie heilzaam zijn.

- Informatie en kennis delen: aandeelhouders moeten zelf ook informatie en kennis delen. Die informatie uit lectuur, seminars... kan betrekking hebben op de sector, managementzaken enzovoort. Aandeelhouders die daartoe niet bereid zijn, gedragen zich als onverantwoordelijke eigenaars. In een familiebedrijf dat op een kruispunt stond, vroeg de voorzitter ook aan de aandeelhouders om een aantal ideeën over de toekomst van het bedrijf uit te werken. Eén stille vennoot merkte laconiek op dat een dergelijke oefening maar door de bestuurders moest worden gemaakt, omdat zij er per slot van rekening voor werden betaald. Hij oordeelde dat dit niet zijn taak was. Volgens de commissaris-revisor, die hem een ferme uitbrander gaf, zocht hij spijkers op laag water. De stille vennoot gedroeg zich als een cynicus. Hij baseerde zijn oordeel alleen op wat fout gaat. Hij voelde zich niet verantwoordelijk voor het zoeken naar werkbare oplossingen. Vanwege zijn tunnelvisie was het vergeefse moeite om tijd aan hem te besteden.

▸ Zichzelf blijvend vormen: zelfontwikkeling begint met de bereidheid een verantwoordelijke eigenaar te zijn. Vervolgens spijkt een verantwoordelijke eigenaar voortdurend zijn kennis bij over familiebedrijven in het algemeen en het eigen familiebedrijf in het bijzonder. Daartoe woont hij cursussen bij, leest hij boeken en artikels...

#### Zelfontwikkeling begint met de bereidheid een verantwoordelijke eigenaar te zijn

- Toekomstige generaties vormen: een verantwoordelijke eigenaar vormt niet alleen zichzelf, maar ook de toekomstige generaties. Hun vorming omvat een algemeen luik, een onderdeel over het familiebedrijf en een financieel gedeelte. In het algemene vormingsluik staan vooral waarden en realistische verwachtingen centraal; dat algemene deel voedt de emotionele gezondheid van de kinderen.

# EINDNOTEN

## TEN GELEIDE

1. Baron, J. (2016). Why the 21st Century Will Belong to Family Businesses. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/03/why-the-21st-century-will-belong-to-family-businesses>.

## DEEL I. WAT IS EEN FAMILIEBEDRIJF ECHT?

### Het familiebedrijf in vogelvlucht

2. Lambrecht, J. & Molly, V. (2011). *Het economische belang van familiebedrijven in België*. Brussel: FBNet.
3. Arijs, D., Lambrecht, J. & Broekaert, W. (2015). *Schoonfamilie in het familiebedrijf. Naar een duurzame samenwerking*. Brussel: Studiecentrum voor Ondernemerschap, KU Leuven (Campus Brussel).
4. Widmer, E. D. (2006). Who Are My Family members? Bridging and Binding Social Capital in Family Configurations. *Journal of Social and Personal Relationships*, 23(6), pp. 979-998.
5. Santiago, A. L. (2011). The Family in Family Business: Case of the In-Laws in Philippine Businesses. *Family Business Review*, 24(4), pp. 343-361.
6. Warwick Ching, L. (2021, september). Heirs and Sorrows. *FT Wealth*, pp. 18-21.
7. Lambrecht, J. & Molly, V. (2011), op. cit.
8. Lambrecht, J. (2014). *Small is Great. Niet groot maar groots ondernemen*. Tiel: Lannoo.
9. Astrachan, J. H. & Shanker, M. C. (2003). Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. *Family Business Review*, XVI(3), pp. 211-219.
10. Bain, D. (2021). *The World's Top 750 Family Businesses Ranking*. London: Family Capital.
11. Anderson, R. C. & Reeb, D. M. (2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, LVIII(3), pp. 1301-1328; López-de-Silanes, F. & Waxin, T. (2014). *Family firms and performance: where do we stand?* Roubaix: EDHEC Business School.
12. Lambrecht, J. & Broekaert, W. (2015). *Familiebedrijven en de financieel-economische crisis. Hebben ze de Grote Recessie beter doorstaan?* Brussel: Studiecentrum voor Ondernemerschap, Odisee en KU Leuven (Campus Brussel).
13. Donckels, R. & Fröhlich, E. (1991). Are Family Businesses Really Different? European Experiences from Stratos. *Family Business Review*, 4(2), pp. 149-160.
14. Chua, J. H., Chrisman, J. J. & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, pp. 19-39.
15. Astrachan, J. H., Klein, S. B. & Smyrniotis, K. X. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*, XV(1), pp. 45-58.
16. Lambrecht, J. & Broekaert, W. (2019). *Familiebedrijvenbarometer Degroof Petercam. Tweede editie*. Brussel: KU Leuven (Campus Brussel) en CenSE Odisee.
17. Koironen, M. (2002). Over 100 Years of Age But Still Entrepreneurially Active in Business: Exploring the Values and Family Characteristics of Old Finnish Family Firms. *Family Business Review*, XV(3), pp. 175-187.

18. Masters, B. (2021, 21 juli). Corporate values matter but they must go beyond buzzwords. *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/7f877430-7af9-43e1-953f-875ae8e95dfc>.
19. Polman, P. & Winston, A. (2021). *Netto positief*. Amsterdam: Prometheus, p. 273.
20. Ibid., p. 86.
21. Ward, J. L. (1988). The Special Role of Strategic Planning for Family Businesses. *Family Business Review*, 1(2), pp. 105-117.
22. Napolitano, M. R., Marino, V. & Ojala, J. (2015). In Search of an Integrated Framework of Business Longevity. *Business History*, 57(7), p. 956.

Goed voor het bedrijf is automatisch goed voor de familie:  
de rationele benadering

23. Lambrecht, J. (2018). *Verkoop van het familiebedrijf. De voorbereiding*. Tiel: Lannoo, p. 46.
24. Whiteside, M. F. & Brown, F. H. (1991). Drawbacks of a Dual Systems Approach to Family Firms: Can We Expand Our Thinking? *Family Business Review*, IV(4), p. 386.
25. Winter, E. (2014). *Feeling Smart: Why Our Emotions Are More Rational Than We Think*. New York: PublicAffairs.
26. Shragai, N. (2021). *The Man who Mistook his Job for his Life*. London: WH Allen, pp. 6-7; Mlodinow, L. (2022). *Emotional: The New Thinking About Feelings*. London: Allen Lane.
27. Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, XVII(1), pp. 1-36.
28. Woloschuk, M. (1995). *Family Ties. The Real Story of the McCain Feud*. Toronto: Key Porter Books.
29. Habbershon, T. G., Williams, M. & MacMillan, I. C. (2003). A Unified Systems Perspective of Family Firm Performance. *Journal of Business Venturing*, 18, pp. 451-465.
30. Baron, J. & Lachenauer, R. (2021). *Family Business Handbook. How to Build and Sustain a Successful, Enduring Enterprise*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press, p. 3.
31. Keefe, P. R. (2021). *Het pijnstillenderimperium. De geheime familiegeschiedenis achter de opiatencrisis*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuw Amsterdam.
32. De Jong, D. (2022). *Nazi Billionaires. The Dark History of Germany's Wealthiest Dynasties*. London: William Collins.
33. Ibid., p. 309.
34. Steen, A. & Welch, L. S. (2006). Dancing With Giants: Acquisition and Survival of the Family Firm. *Family Business Review*, XIX(4), pp. 289-300.

Bedrijf, familie en individuele familieleden op gelijke voet:  
de volwaardige systeembenadering

35. Laszlo, E. (1996). *The Systems View of the World. A Holistic Vision for Our Time*. Cresskill: Hampton Press.
36. Lambrecht, J. & Broekaert, W. (2018). *Familiebedrijvenbarometer Degroof Petercam. Eerste editie*. Brussel: KU Leuven (Campus Brussel) en CenSE Odisee.
37. O'Hara, W. T. (2004). *Centuries of Success. Lessons from the World's Most Enduring Family Businesses*. Avon, Massachusetts: Adams Media, p. 9.
38. Hutcheson, J. O. (2007, 16 april). The End of a 1,400-Year-Old Business. *BusinessWeek Online*, p. 23.

39. Epstein, D. (2020). *Waarom generalisten verder komen*. Amsterdam: Prometheus, p. 20.
40. Hickel, J. (2021). *Minder is meer. Hoe degrowth de wereld zal redden*. Berchem: Uitgeverij EPO, p. 21.
41. Henderson, R. (2020). *Reimagining Capitalism. How Business Can Save the World*. London: Penguin Business, p. 72.
42. Kaye, K. (1996). When the Family Business Is a Sickness. *Family Business Review*, 9(4), p. 352.
43. Tift, S. E. & Jones, A. S. (1991). *The Patriarch. The Rise and Fall of the Bingham Dynasty*. New York: Summit Books.
44. Gibbon, A. & Hadekel, P. (1990). *Steinberg. The Breakup of a Family Empire*. Toronto/Ontario: Macmillan of Canada.
45. Kaye, K. (1996), op. cit., p. 351.
46. Lambrecht, J. & Lievens, J. (2006). *Het roer uit handen. Doorgeven van het familiebedrijf*. Tiel: Lannoo, pp. 30-31.
47. Sonnenfeld, J. (1988). *The Hero's Farewell. What happens when CEOs retire*. New York: Oxford University Press, p. 128.
48. Jopson, B. (2018, 31 maart). Lunch with the FT Les Wexner. 'If the customer zigs, you zig.' *FT Weekend*, p. 3.
49. Booth, M. (2021, 13 oktober). Probably the best brickmaker in the world. *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/ac79be41-5ce0-4b40-a885-472e5ec68619>
50. Lambrecht, J., Lievens, J. & Beens, E. (2007). *De familieboom snoeien. Naar eenvoudige structuren voor eigendom, bestuur en management van het familiebedrijf*. Tiel: Lannoo.
51. Dumas, C. (1989). Understanding of Father-Daughter and Father-Son Dyads in Family-Owned Businesses. *Family Business Review*, II(1), pp. 31-46.
52. Fowler, D. R. (2021, 5 oktober). *The Four-Circle Model*. FFI Practitioner. Geraadpleegd van <https://ffipractitioner.org/the-four-circle-model/>.
53. Schara, A. M. (2022, 12 januari). *Capturing Murray Bowen Moments: Ideas and photos*. FFI Digital Publications. Geraadpleegd van <https://digital.ffi.org/editions/capturing-murray-bowen-moments-ideas-and-photos/>.
54. Lansberg, I. (1997). *Managing Succession and Continuity in Family Companies*. Boston: Harvard Business School Press.
55. Kaye, K. (1996), op. cit., p. 356.
56. Tift, S. E. & Jones, A. S. (1999). *The Trust. The Private and Powerful Family behind The New York Times*. Boston: Little, Brown and Company.
57. Maccoby, M. (2015). *Strategic Intelligence. Conceptual Tools for Leading Change*. Oxford: Oxford University Press, p. 30.
58. Lambrecht, J., Arijns, D. & Molly, V. (2010). *Van familie opvolger naar ideale leider van het familiebedrijf. Onderzoek naar de vereiste kwaliteiten*. Onderzoek in opdracht van het Instituut voor het Familiebedrijf.
59. Collis, D. J. (2021). Why Do So Many Strategies Fail? *Harvard Business Review*, juli-augustus, pp. 82-93.
60. Kneebone, R. (2020). *Expert. Understanding the Path to Mastery*. New York: Viking, p. 106.
61. Witzel, M. (2015). *Managing for Success. Spotting Danger Signals - And Fixing Problems before they Happen*. London: Bloomsbury, pp. 162-163.
62. Perel, E. (2021, 18 oktober). How to Navigate the 'Next Normal' at Work. *Financial Times*, p. 14.
63. Lambrecht, J., Arijns, D. & Molly, V. (2010), op. cit.

Familiebedrijven: niets is wat het lijkt

64. Fujimi, Y., Kishihara, C. & Takei, K. (2021, 23 juni). *The Tao of Conflict Resolution in Family Businesses*. FFI Practitioner. Geraadpleegd van <https://digital.ffi.org/editions/the-tao-of-conflict-resolution-in-family-businesses/>.