

# Inhoud

Woord vooraf	2
Ten geleide	3
In een oogopslag: bevindingen en aanbevelingen	4
1. Werkwijze	8
2. Aantal familiebedrijven, en hun bijdrage tot de tewerkstelling en tot het bruto binnenlands product	12
2.1 Hoeveel bedrijven zijn een familiebedrijf?	13
2.2 Hoe belangrijk zijn familiebedrijven voor de tewerkstelling?	17
2.3 Wat is de bijdrage van familiebedrijven tot het bruto binnenlands product?	20
3. Hebben familiebedrijven andere ondernemingskenmerken dan niet-familiebedrijven?	22
4. Wat zijn de belangrijkste doelstellingen en uitdagingen voor familiebedrijven?	28
5. Hoeveel familiebedrijven worden de komende jaren overgedragen?	32
6. Hoe ziet het deugdelijk bestuur eruit in familiebedrijven?	36
Referenties	40

## Woord vooraf

De familiale ondernemingen zijn de ruggengraat van de Belgische economie. Bovendien ontwikkelen ze een eigen dynamiek, die een multiplicatoreffect heeft op de economische groei. Als dusdanig creëren familieondernemingen de te herinvesteren winsten, dragen zij bij tot de welvaart door hun belastingsbijdrage en zijn zij een onontbeerlijke schakel in de economische dynamiek van ons land.

Tot hiertoe echter, waren geen echte loepzuivere statistieken voorhanden. FBNet, de Belgische Vereniging van Familiale Ondernemingen, heeft het dan ook opportun geacht om naar aanleiding van haar 5-jarig lustrum aan Professor Johan Lambrecht en zijn academische staf de opdracht te geven het belang van de familiale ondernemingen in kaart te brengen.

U vindt de resultaten in bijlage. Voor zover nog nodig, worden doorslaggevende en verhelderende bewijzen geleverd van de onmisbare, stuwende rol van het familiebedrijf in de creatie van nationale welvaart.

We zijn dan ook verheugd U dit wetenschappelijke en zó nuttige verslag te mogen aanbieden, in de hoop dat het als voorbeeld mag dienen voor elkeen die met passie en deskundigheid de economische toekomst van ons land boetseert.

Paul BUYSSSE

## Ten geleide

*'Het merendeel van onze bedrijven is een familiebedrijf. Zij vormen de ruggengraat van onze economie.'* Dat is een uitspraak die menig bedrijfsleider en beleidsmaker ongetwijfeld reeds te horen hebben gekregen. En hoewel weinigen zullen twifelen aan de waarheid achter die bewering, bestaan er nauwelijks cijfers over het economische belang van familiebedrijven in België. Dat is op zijn minst merkwaardig, omdat familiebedrijven de voorbije jaren geregeld in de kijker stonden. Dit rapport vult de leemte aan door op volgende elementen in te zoomen: het aantal familiebedrijven in ons land, hun bijdrage tot de tewerkstelling en tot het bruto binnenlands product, hun ondernemingskenmerken vergeleken met die van niet-familiebedrijven, hun belangrijkste doelstellingen en uitdagingen, de overdracht en ten slotte deugdelijk bestuur. We lichten vooraf onze werkwijze toe. We openen met een kaderstuk over de voornaamste bevindingen en enkele aanbevelingen voor familiebedrijven. Op die manier willen we onmiddellijk de aandacht op het essentiële vestigen.

We richten een woord van oprechte dank tot iedereen die ons met raad en daad heeft bijgestaan. Een aantal personen noemen we graag bij naam. Zonder hen was dit onderzoek niet mogelijk geweest. In de persoon van Baron Paul Buysse en van Jozef Lievens danken we FBNet Belgium voor de opdracht en de financiering ervan. Het is hun verdienste dat we dankzij de studie eindelijk cijfermateriaal hebben over het economische belang van familiebedrijven in België. We vermelden tevens de 267 bedrijfsleiders van familie- en niet-familiebedrijven die de grootschalige enquête hebben beantwoord. Zonder hun input was er geen output. Mag hun inbreng leiden tot een volwaardige erkenning van de familiebedrijven in ons land.

Johan LAMBRECHT en Vincent MOLLY  
Brussel, januari 2011

## In een oogopslag: bevindingen en aanbevelingen

### **Aantal familiebedrijven**

Van alle vennootschappen in België met personeel is 77 procent een familiebedrijf. Het gaat om 123.000 familiale vennootschappen. Duitsland kent een gelijkaardig percentage familiebedrijven.

In Vlaanderen en Wallonië zijn respectievelijk 78 procent en 81 procent van de vennootschappen een familiebedrijf. Het Brussels Hoofdstedelijk Gewest scoort met 64 procent iets lager.

Een familiebedrijf is geen synoniem van een kmo. Ook binnen de grote ondernemingen (minstens 200 werknemers) is de meerderheid (55 procent) een familiebedrijf.

### **Aandeel in de tewerkstelling**

Familiebedrijven zijn goed voor 45 procent van het totaal aantal arbeidsplaatsen in België of een tewerkstelling van 1.710.000 personen. In Duitsland hebben de familiebedrijven een gelijkaardig aandeel in de tewerkstelling.

In Vlaanderen en Wallonië is meer dan de helft van de arbeidsplaatsen afkomstig van familiebedrijven. In het Brussels Hoofdstedelijk Gewest bedraagt het aandeel van de familiebedrijven in de tewerkstelling 27 procent.

### **Bijdrage tot het bruto binnenlands product (bbp)**

Familiebedrijven zijn verantwoordelijk voor een derde van ons bbp; dat komt neer op een bedrag van 102 miljard euro.

Zowel in Vlaanderen als in Wallonië zijn familiebedrijven verantwoordelijk voor 46 procent van het bruto regionaal product (tegenover 17 procent in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest).

### **Vergelijking tussen familie- en niet-familiebedrijven**

Vergeleken met niet-familiebedrijven zijn familiebedrijven gemiddeld wat ouder, kleiner, meer actief in de bouw, minder actief in de dienstensector en minder internationaal actief.

### **Doelstellingen en uitdagingen**

Het creëren van een hoge mate van klantenloyaliteit vormt de belangrijkste doelstelling voor familiebedrijven. Hun voornaamste uitdagingen zijn geschikt personeel vinden, de facturen tijdig kunnen betalen en tijdig de betalingen van klanten ontvangen.

### **Overdracht**

Van de familiebedrijven verwacht 22 procent een overdracht van leiding binnen een tijdspanne van vijf jaar. Voor de overdracht van eigendom bedraagt dat percentage 25. Ongeveer de helft van de overdragers weet nog niet wie de toekomstige leidinggevende of de toekomstige eigenaar zal zijn. Diegenen die het wel reeds weten, geven een duidelijke voorkeur aan familiale opvolging.

Ongeveer 40 procent van de familiebedrijven heeft geen idee van de gevolgen voor het bedrijf van de plotse verdwijning van de bedrijfsleider of van de eigenaar (bijvoorbeeld wegens ziekte, overlijden, enzovoort).

### **Governance**

Slechts 3 procent van de familiebedrijven heeft een actieve raad van advies. Iets meer dan een vijfde van de familiale nv's beschikt over een actieve raad van bestuur; de helft daarvan heeft externe bestuurders.

Eén procent van de familiebedrijven heeft een geschreven familiecharter en 2 procent van de familiebedrijven heeft een familieforum geïnstalleerd.

### **Aanbevelingen**

Familiebedrijven doen er goed aan een actieve raad van advies/raad van bestuur met externen te installeren. Die raad waakt onder meer over de formulering en uitvoering van een ware bedrijfsstrategie. Iets meer dan de helft van de familiebedrijven meent een strategische missie te hebben (Lambrecht en Ting To, 2008). Zij hebben evenwel vaak de illusie van een strategie, omdat ze strategie (de juiste zaken doen) verwarren met efficiëntie (de zaken juist doen). De externen in de raad van advies/raad van bestuur zijn onder meer een klankbord en verlichten de eenzaamheid van de familiale ondernemer, waardoor die minder fysieke en psychische klachten heeft (Lambrecht, 2010).

Gegeven de nakende golf van overdrachten is het verder wenselijk dat familiebedrijven een neergeschreven familiecharter hebben. Daarin worden duidelijke spelregels voor de familie vastgelegd (Lievens en Lambrecht, 2007).

## 1. Werkwijze

Deze studie is gebaseerd op een grootschalige enquête die in oktober 2010 werd georganiseerd bij ondernemingen in België. De adresgegevens werden verzameld op basis van de Bel-First-databank van Bureau Van Dijk, die gedetailleerde gegevens bevat van alle bedrijven in België die een jaarrekening hebben neergelegd.

Aangezien verschillende studies (onder meer Flören, 1998; Klein, 2000) aangeven dat het aandeel van familiebedrijven in de populatie van ondernemingen sterk verschilt volgens de grootteklasse van het bedrijf, werd erover gewaakt dat de verschillende grootteklassen van bedrijven ongeveer even sterk vertegenwoordigd waren in ons onderzoek. Dat laat ons toe om ook voor de categorie van grote ondernemingen voldoende waarnemingen te verzamelen en zodoende betrouwbare uitspraken te kunnen doen. Er werd telkens een gelijk aantal bedrijven lukraak geselecteerd uit de populatie van micro-ondernemingen (1 tot 9 werknemers), kleine ondernemingen (10 tot 49 werknemers), middelgrote ondernemingen (50 tot 199 werknemers) en grote ondernemingen (minstens 200 werknemers). Bedrijven uit de drie gewesten werden aangeschreven.

De enquête voor deze studie kan worden opgedeeld in vier secties. In een eerste sectie wordt aandacht besteed aan enkele algemene ondernemingskenmerken zoals de sector, de bedrijfsgrootte, de vestigingsplaats, enzovoort. Tevens worden in deze sectie de voornaamste doelstellingen en uitdagingen voor de onderneming gepeild. In een tweede sectie wordt ingegaan op een aantal kenmerken van de bedrijfsleider: de leeftijd, het geslacht, het behaalde diploma, enzovoort. De derde sectie gaat over de leiding en het bestuur van de onderneming. Er wordt aandacht besteed aan de familieband tussen de leidinggevenden,

de generatie waartoe de familiale bedrijfsleider behoort en de verwachtingen op het vlak van overdracht van leiding. Verder wordt nagegaan of de ondernemingen beschikken over een raad van advies, een raad van bestuur of andere organen/instrumenten voor deugdelijk bestuur. De vierde sectie ten slotte is gericht op de eigendom van de onderneming. Er wordt onder meer beoordeeld wat de invloed van de familie op de eigendom is en wat de verwachtingen inzake de overdracht van eigendom zijn voor de toekomst.

In totaal vulden 267 bedrijfsleiders van familie- en niet-familiebedrijven de enquête in. Zoals blijkt uit Tabel 1 zijn alle grootteklassen van bedrijven uitgebreid vertegenwoordigd: 28 procent van de respondenten kunnen beschouwd worden als micro-ondernemingen (1 tot 9 werknemers), 34 procent als kleine ondernemingen (10 tot 49 werknemers), 22 procent als middelgrote ondernemingen (50 tot 199 werknemers) en 15 procent als grote ondernemingen (minstens 200 werknemers). Indien we uitspraken wensen te doen over alle grootteklassen heen, en we dus een representatief beeld wensen te bekomen van het belang van familiebedrijven voor onze totale economie, dienen we de antwoorden van de respondenten echter te wegen. Dat wordt geïllustreerd in Tabel 1, waar naast de verdeling van de bedrijven volgens grootteklasse in onze steekproef de vergelijking wordt gemaakt met de verdeling volgens grootteklasse in de Belgische populatie. Door de verhouding te nemen van beide percentages bekomen we gewogen cijfers die als basis dienen voor de resultaten in dit onderzoek.

Tabel 1: Verdeling van bedrijven volgens grootteklasse (steekproef versus populatie)

	<b>Steekproef</b>	<b>Populatie</b>
1-9 werknemers	28,45%	81,56%
10-49 werknemers	33,74%	15,29%
50-199 werknemers	22,36%	2,45%
≥ 200 werknemers	15,45%	0,70%

Bron: Unizo-CofaceEuroDB (2009) voor de populatiegegevens.

## 2. Aantal familiebedrijven, en hun bijdrage tot de tewerkstelling en tot het bruto binnenlands product

### 2.1 Hoeveel bedrijven zijn een familiebedrijf?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden, dienen we ons eerst te buigen over de definitie van een familiebedrijf. Hoewel er verschillende familiebedrijfsdefinities bestaan, gaan recent internationale studies uit van de definitie van de “*European Group of Owner Managed and Family Enterprises*” (GEEF). Voor GEEF is een bedrijf een familiebedrijf als:

- De meerderheid van het stemrecht op de algemene vergadering in handen is van de oprichter of de eigenaarsfamilie. Indien het bedrijf beursgenoteerd is, dan volstaat het dat de eigenaarsfamilie 25 procent van het stemrecht bezit

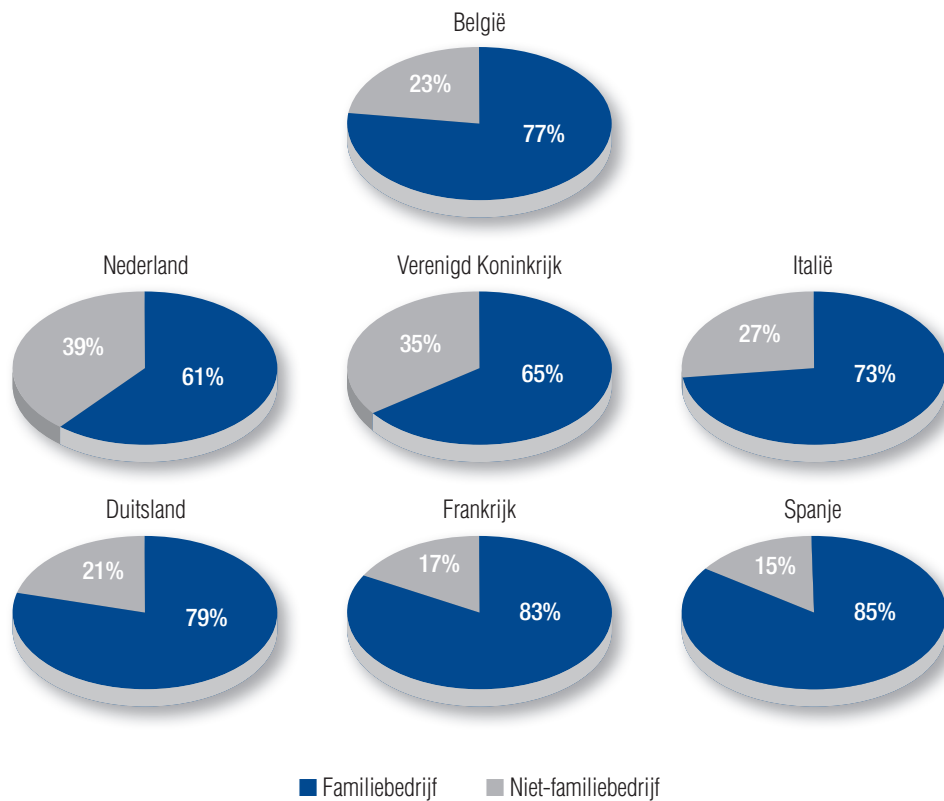
EN

- Minstens één vertegenwoordiger van de familie actief is in het management of het bestuur van het bedrijf.

Om internationaal te kunnen vergelijken, hanteren wij eveneens de GEEF-definitie. Uit de GEEF-definitie kan worden afgeleid dat eenmanszaken niet als een familiebedrijf worden beschouwd; zij hebben immers geen aandelen. Indien de GEEF-definitie wordt toegepast op alle vennootschappen in België met minstens één werknemer, dan is 77 procent een familiebedrijf (zie Figuur 1). In absolute aantallen komt dat overeen met 123.000 familiale vennootschappen met personeel.

FBN International (2008) onderzocht voor een aantal Europese landen, op basis van de GEEF-definitie, het procentuele aandeel van de familiebedrijven in het totaal aantal bedrijven. Uit Figuur 1 blijkt dat Duitsland een gelijkaardig percentage familiebedrijven heeft als België.

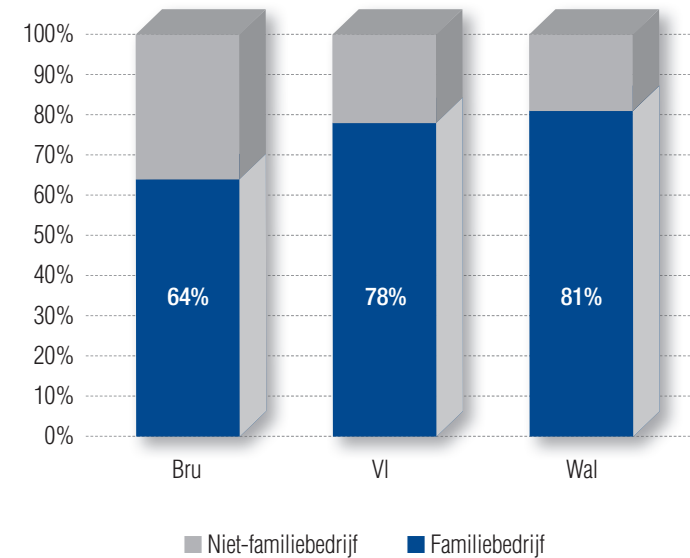
Figuur 1: Aantal familiebedrijven in België en enkele Europese landen



Bron: FBN International (2008) voor de andere Europese landen.

We bestudeerden ook het aantal familiebedrijven in de drie gewesten (zie Figuur 2). In Vlaanderen (VI) en Wallonië (Wal) zijn respectievelijk 78 procent en 81 procent van de vennootschappen een familiebedrijf. Het Brussels Hoofdstedelijk Gewest (Bru) scoort met 64 procent iets lager.

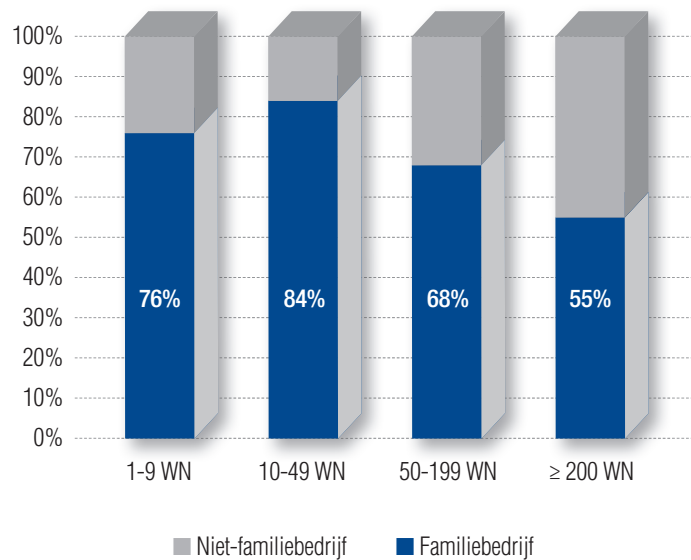
Figuur 2: Aantal familiebedrijven in de drie gewesten





Dat een familiebedrijf geenszins hetzelfde is als een kmo wordt duidelijk als we het aantal familiebedrijven in de verschillende grootteklassen bekijken (zie Figuur 3). Ook binnen de grootste bedrijven (minstens 200 werknemers) is de meerderheid (55 procent) een familiebedrijf.

Figuur 3: Familiebedrijven volgens grootte

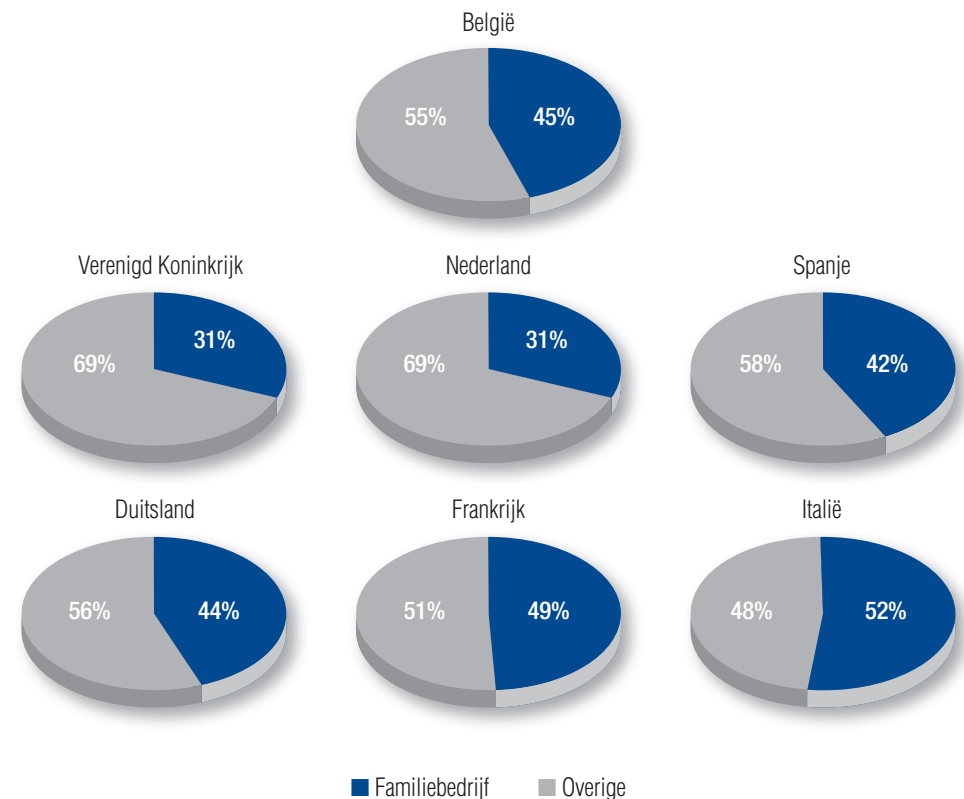


## 2.2 Hoe belangrijk zijn familiebedrijven voor de tewerkstelling?

Figuur 4 illustreert dat familiebedrijven een grote impact hebben op de werkgelegenheid in België. Zij zijn goed voor 45 procent van het totaal aantal arbeidsplaatsen in ons land, wat neerkomt op 1.710.000 werknemers in België. De overige tewerkstelling situeert zich in niet-familiebedrijven en de publieke sector.

Figuur 4 toont ook het aandeel van familiebedrijven in de tewerkstelling in enkele Europese landen. Opnieuw valt de gelijkensis tussen België en Duitsland op.

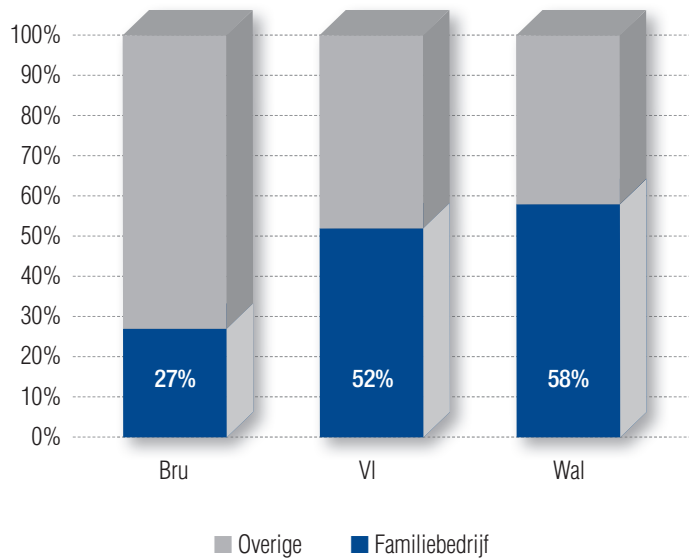
Figuur 4: Aandeel van familiebedrijven in de tewerkstelling in België en enkele Europese landen



Bron: FBN International (2008) voor de andere Europese landen.

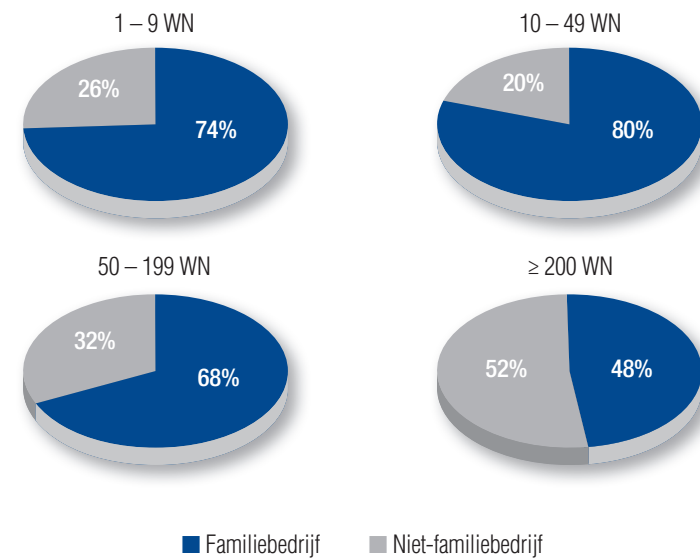
Wanneer we het belang van familiebedrijven voor de tewerkstelling uitsplitsen per gewest, dan leert Figuur 5 dat meer dan de helft van het aantal arbeidsplaatsen in Vlaanderen en Wallonië afkomstig is van familiebedrijven (respectievelijk 52 procent en 58 procent). In het Brussels Hoofdstedelijk Gewest zijn de familiebedrijven goed voor 27 procent van de tewerkstelling.

Figuur 5: Aandeel van de familiebedrijven in de tewerkstelling in de drie gewesten



We analyseerden ook het aandeel van de familie- en niet-familiebedrijven in de tewerkstelling per grootteklasse (zie Figuur 6). In de kmo's (tot 200 werknemers) zijn de familiebedrijven verantwoordelijk voor het gros van de tewerkstelling. In de grote bedrijven (minstens 200 werknemers) tekenen de familiebedrijven toch nog voor bijna de helft van de tewerkstelling.

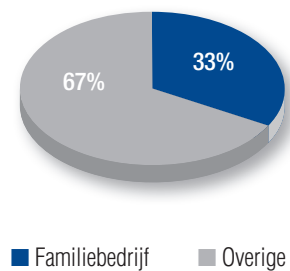
Figuur 6: Aandeel van de familiebedrijven in de tewerkstelling per grootteklasse



### 2.3 Wat is de bijdrage van familiebedrijven tot het bruto binnenlands product?

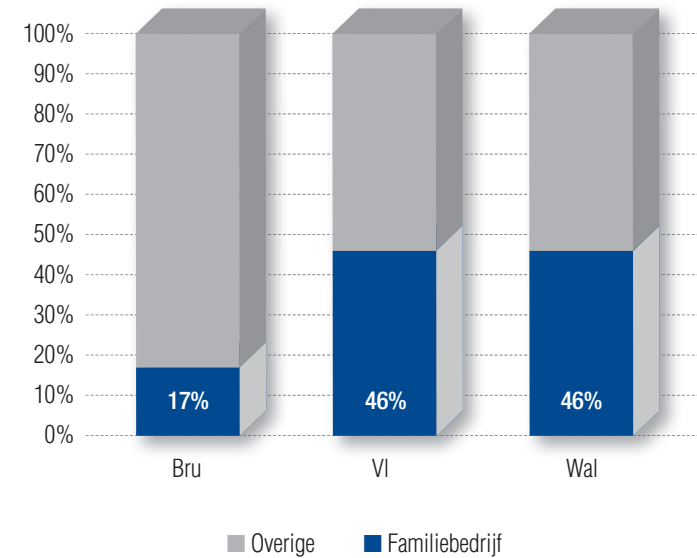
Voor de bijdrage van familiebedrijven tot het bruto binnenlands product (bbp) berekenden we de toegevoegde waarde die familiebedrijven en andere bedrijven realiseren. Het bbp kan immers worden samengesteld door de som van de toegevoegde waarde te nemen (zogenoemde productiebenadering). Familiebedrijven dragen bij tot een derde van het bbp in ons land (zie Figuur 7). In absolute cijfers komt dat neer op 102 miljard euro.

Figuur 7: Bijdrage van familiebedrijven tot het bbp



Indien we de situatie per gewest ontleden, dan zijn familiebedrijven zowel in Vlaanderen als in Wallonië verantwoordelijk voor 46 procent van het bruto regionaal product (zie Figuur 8). In het Brussels Hoofdstedelijk Gewest ligt dat aandeel met 17 procent beduidend lager.

Figuur 8: Bijdrage van familiebedrijven tot het bruto regionaal product

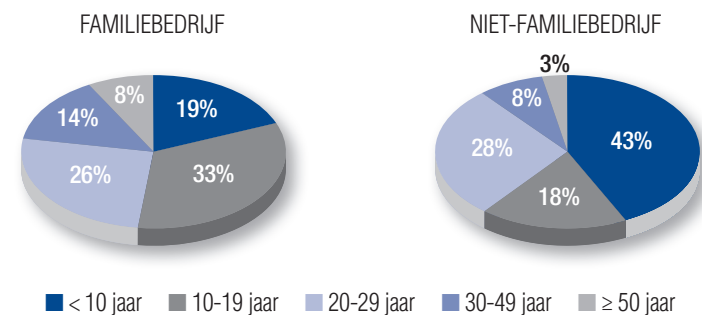


### 3. Hebben familiebedrijven andere ondernemingskenmerken dan niet-familiebedrijven?

We gingen na of familiebedrijven beduidend verschillen van niet-familiebedrijven in een aantal ondernemingskenmerken, zoals leeftijd van het bedrijf, bedrijfsgrootte, sector, situering van de cliënten en internationale bedrijfsactiviteiten.

Verschillende studies tonen aan dat familiebedrijven ouder zijn dan niet-familiebedrijven (zie onder meer Zahra, Hayton en Salvato, 2004). Onze cijfers bevestigen die vaststelling: de gemiddelde leeftijd van familiebedrijven bedraagt 23 jaar tegenover 17 jaar voor niet-familiebedrijven. Indien we een onderscheid maken volgens leeftijdsklasse, dan blijkt 19 procent van de familiebedrijven jonger dan 10 jaar te zijn (tegenover 43 procent van de niet-familiebedrijven, zie Figuur 9). Acht procent van de familiebedrijven is zelfs 50 jaar of ouder, tegenover 3 procent van de niet-familiebedrijven.

Figuur 9: Leeftijd van de ondernemingen

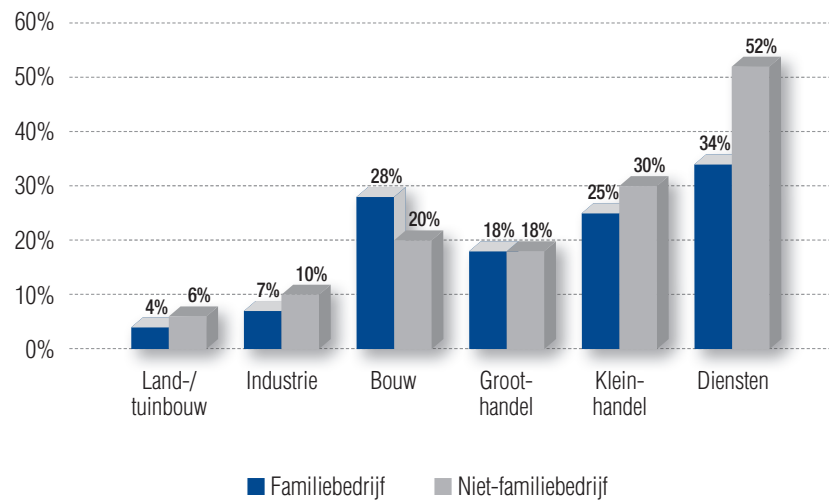


Verder blijkt dat bedrijfsleiders van familiebedrijven er langer aan het hoofd staan dan hun collega's van niet-familiebedrijven (18 jaar tegenover 13 jaar).

Familiebedrijven zijn gemiddeld iets kleiner dan niet-familiebedrijven. Familiebedrijven tellen gemiddeld 10 werknemers tegenover gemiddeld 16 werknemers in niet-familiebedrijven.

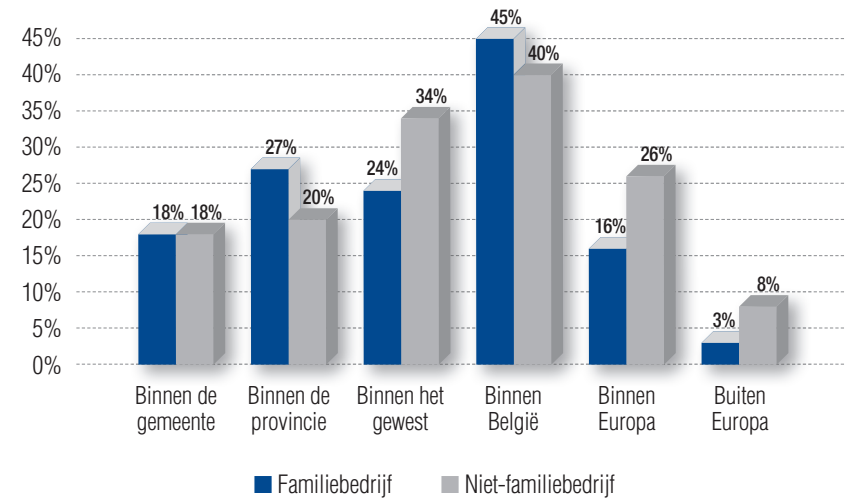
Er zijn ook sectorverschillen tussen familie- en niet-familiebedrijven (zie Figuur 10). Familiebedrijven zijn beduidend minder actief in de dienstensector (34 procent van de familiebedrijven is daarin actief tegenover 52 procent van de niet-familiebedrijven). Familiebedrijven zijn dan weer wat sterker vertegenwoordigd in de bouw dan niet-familiebedrijven (28 procent van de familiebedrijven tegenover 20 procent van de niet-familiebedrijven).

Figuur 10: Ondernemingen per sector



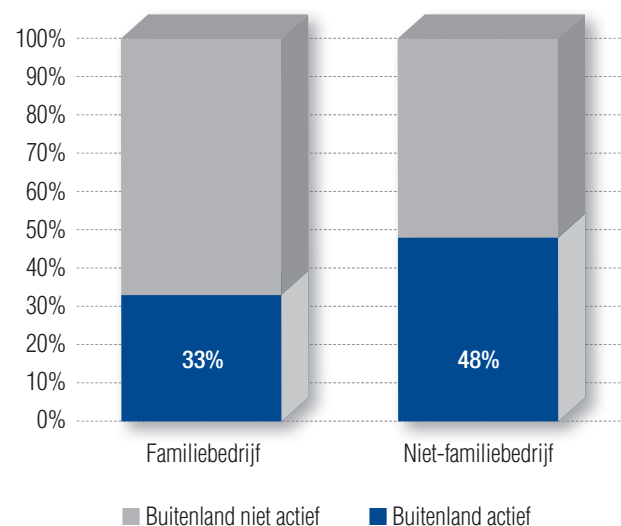
We gingen eveneens na of de belangrijkste klanten in termen van omzet anderen zijn in familiebedrijven dan in niet-familiebedrijven (zie Figuur 11). Zowel voor familiebedrijven als voor niet-familiebedrijven geldt dat de belangrijkste klanten zich in heel België situeren.

Figuur 11: Waar situeren de klanten van de ondernemingen zich



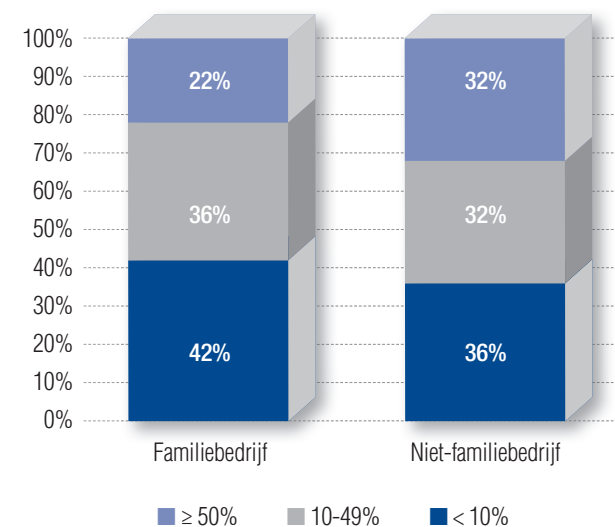
Ten slotte zijn niet-familiebedrijven meer internationaal actief dan familiebedrijven (48 procent tegenover 33 procent, zie Figuur 12).

Figuur 12: Ondernemingen actief in of met het buitenland



Wanneer we evenwel enkel de bedrijven bestuderen die internationaal actief zijn, dan is het procentuele aandeel van de omzet uit internationale activiteiten niet significant verschillend tussen familie- en niet-familiebedrijven (zie Figuur 13).

Figuur 13: Percentage jaaromzet behaald internationaal



#### 4. Wat zijn de belangrijkste doelstellingen en uitdagingen voor familiebedrijven?

Bij de bedrijven werden de voornaamste doelstellingen en uitdagingen gepeild. De top drie doelstellingen voor familiebedrijven is als volgt:

1. Het creëren van een hoge mate van klantenloyaliteit.
2. Het opbouwen van bedrijfsreputatie/status in de omgeving.  
Het behoud van familiale controle/onafhankelijkheid.
3. Evenwicht tussen familie, bedrijf en individu.  
Het maximaliseren van winst.  
Het creëren van werkzekerheid voor werknemers.  
De groei van het (familie)vermogen.

De uitdaging “het opbouwen van bedrijfsreputatie/status in de omgeving” komt beduidend meer voor in familiebedrijven dan in niet-familiebedrijven.

De top drie uitdagingen voor familiebedrijven is:

1. Geschikt personeel vinden.
  - Zelf facturen tijdig kunnen betalen.
  - Tijdig betalingen ontvangen van klanten.
2. Voldoen aan wetgeving.
  - Financieel-economische crisis overwinnen.
3. Concurrentieel blijven met Belgische bedrijven.
  - Vervullen van administratieve lasten opgelegd door overheid.

Lambrecht (2010) observeerde in een onderzoek naar de nachtmerries en motivaties van ondernemers van familiebedrijven dat ze het meest wakker liggen van het vinden van bekwaam en gemotiveerd personeel.

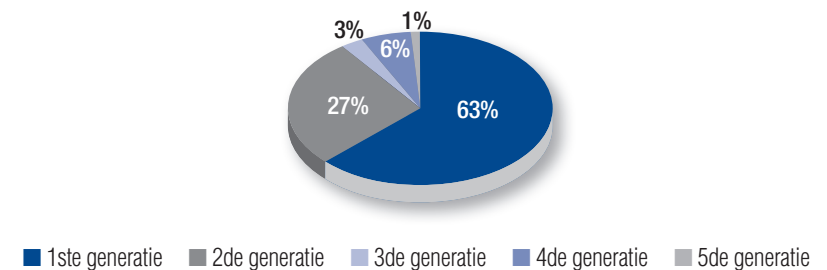
Vergeleken met niet-familiebedrijven halen familiebedrijven beduidend minder volgende uitdagingen aan: financieel-economische crisis overwinnen, externe aandeelhouders/eigenaars aantrekken, groei kunnen financieren en actief worden in/met het buitenland.



## 5. Hoeveel familiebedrijven worden de komende jaren overgedragen?

Alvorens deze vraag te beantwoorden, staan we eerst even stil bij welke generatie van familieleden het familiebedrijf controleert (zie Figuur 14). Bij de meerderheid van de familiebedrijven (63 procent) zijn de eigendom en de leiding nog in handen van de eerste generatie. In 27 procent van de familiebedrijven zijn de eigendom en de leiding overgedragen naar de tweede generatie. Tien procent van de familiebedrijven wordt gecontroleerd door de derde generatie of hoger.

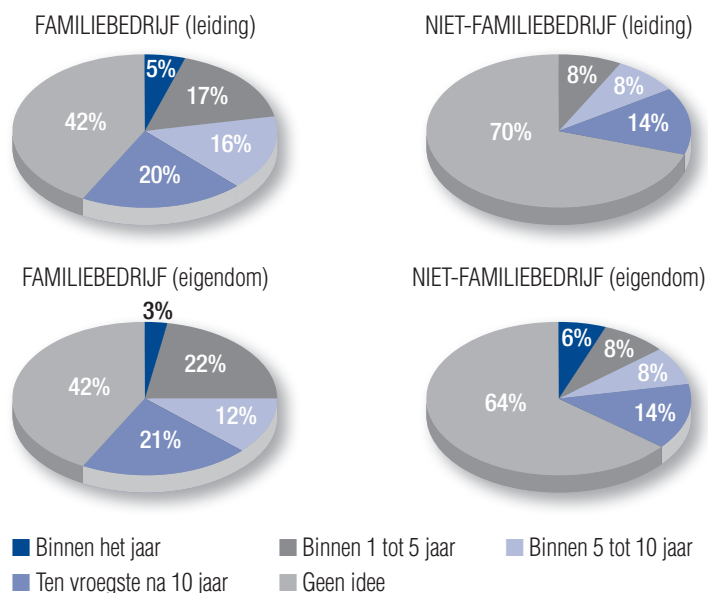
Figuur 14: Generatie in eigendom/leiding van het familiebedrijf



Opvolging in familiebedrijven is het thema dat onderzoekers in het domein van familiebedrijven het meest hebben bestudeerd. Onze cijfers maken duidelijk dat die aandacht terecht is. Van de familiebedrijven verwacht 22 procent een overdracht van leiding binnen een tijdspanne van vijf jaar (zie Figuur 15). Voor de overdracht van eigendom bedraagt dat percentage 25. Indien eigendom en leiding samen worden beschouwd, dan vermeldt 83 procent van de familiebedrijven die een overdracht binnen de vijf jaar verwachten dat

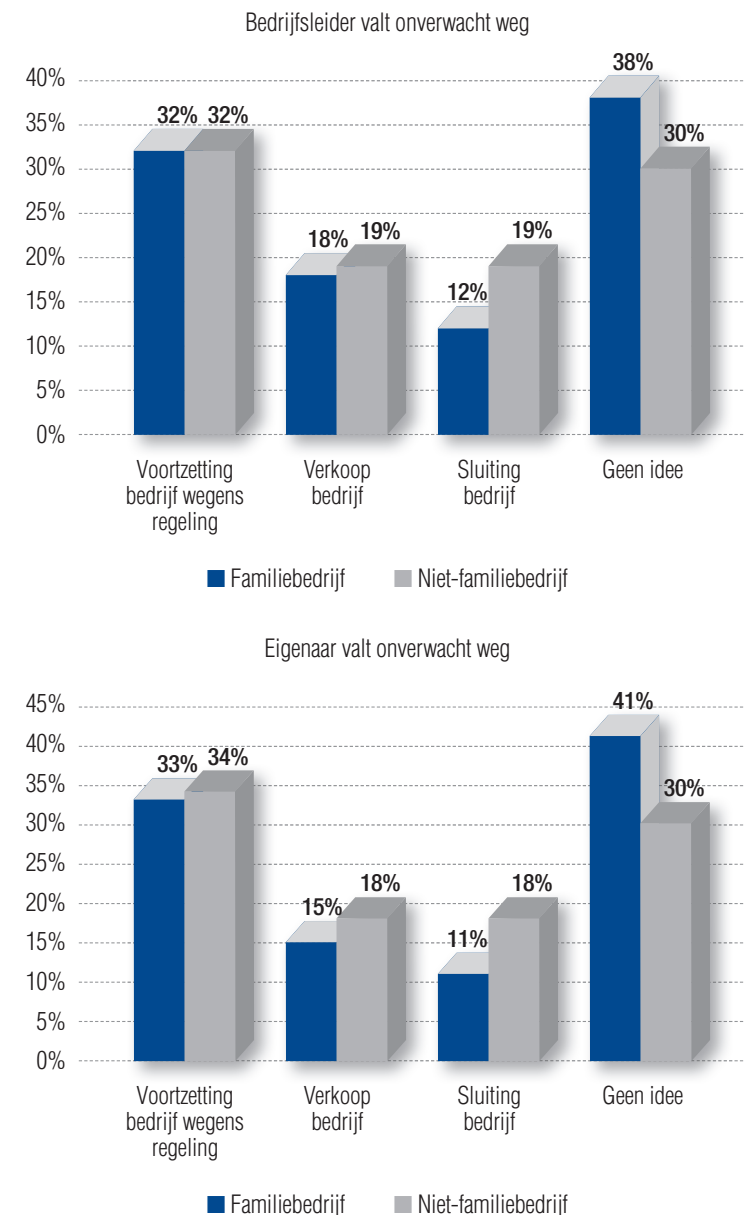
zowel de eigendom als de leiding zal worden overgedragen. Het is verder opmerkelijk dat ongeveer de helft van de familiebedrijven die binnen de vijf jaar met overdracht zullen worden geconfronteerd nog niet weet wie de toekomstige leidinggevende (44 procent van de familiebedrijven weet het nog niet) of de toekomstige eigenaar (51 procent van de familiebedrijven weet het nog niet) zal zijn. De familiebedrijven die daar wel al zicht op hebben, geven duidelijk de voorkeur aan familiale opvolging.

Figuur 15: Verwachtingen inzake overdracht van leiding en eigendom



We bestudeerden ook de gevolgen mocht de bedrijfsleider of de eigenaar onverwacht wegvallen (bijvoorbeeld wegens ziekte). In Nederland wordt een dergelijke noodsituatie aangeduid met het acroniem "OASE", dat staat voor overlijden, arbeidsongeschiktheid, stoppen met werken en echtscheiding. Onderzoek in Nederland leert dat ongeveer een derde van de familiebedrijven in een tijdspanne van tien jaar met minstens één noodsituatie werd geconfronteerd ("Oase of fata morgana", 2005). Voor de continuïteit van het bedrijf is het bijgevolg belangrijk om zich op een eventueel noodscenario voor te bereiden. Ongeveer 40 procent van de familiebedrijven heeft evenwel geen idee van de gevolgen van de plotse verdwijning van de bedrijfsleider of van de eigenaar (zie Figuur 16). Dat percentage ligt telkens lager in niet-familiebedrijven.

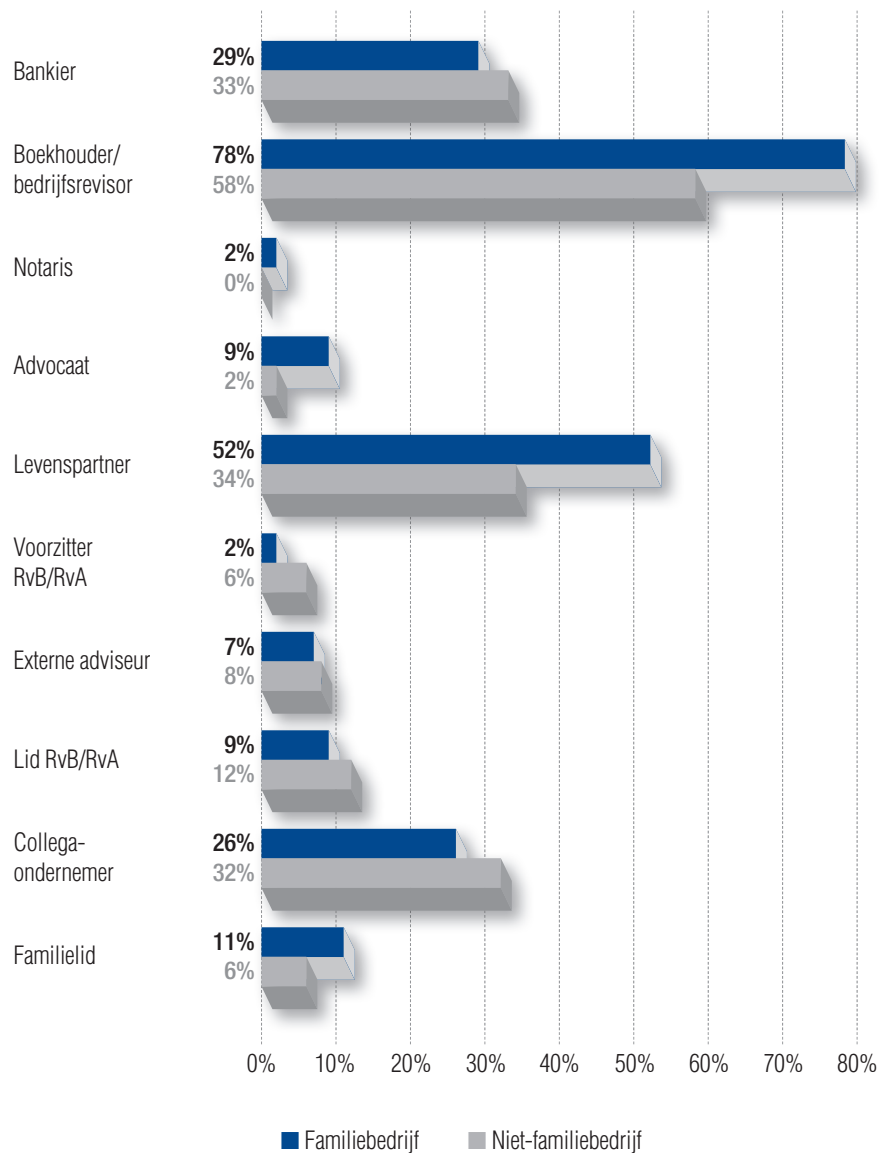
Figuur 16: Gevolgen van het onverwacht wegvallen van de bedrijfsleider/eigenaar



## 6. Hoe ziet het deugdelijk bestuur eruit in familiebedrijven?

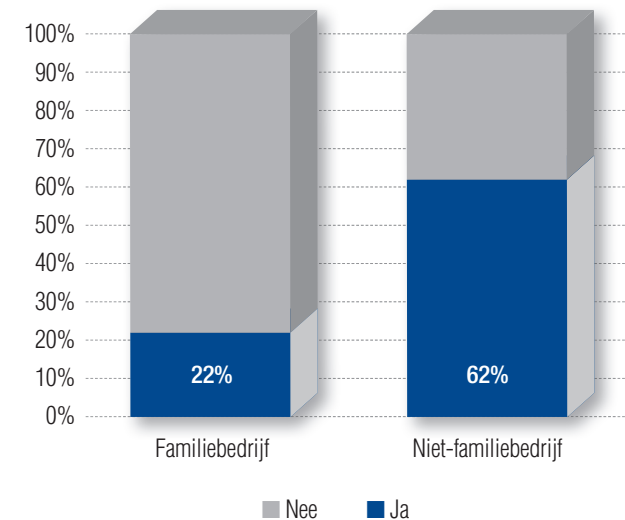
Aan de bedrijfsleiders werd gevraagd met wie zij hun belangrijkste zorgen in verband met het bedrijf bespreken. Bedrijfsleiders van familiebedrijven kaarten hun zorgen het meest aan bij hun boekhouder/bedrijfsrevisor, hun levenspartner, hun bankier en een collega-ondernemer (zie Figuur 17).

Figuur 17: Met wie worden de belangrijkste bedrijfszorgen besproken



We onderzochten verder in welke mate de familiebedrijven gevolg geven aan de aanbevelingen van de Code Buysse II (2009) voor niet-beursgenoteerde bedrijven. Ten eerste heeft slechts 3 procent van de familiebedrijven een actieve raad van advies. In overeenstemming met de Code Buysse II (2009) betekent “actief” minstens vier bijeenkomsten per jaar. Ten tweede beschikt slechts 22 procent van de familiale nv’s over een actieve raad van bestuur (zie Figuur 18). In de helft van die gevallen zetelen er externe bestuurders (geen lid van de familie en niet dagelijks werkzaam in het bedrijf). Bij de niet-familiale nv’s loopt het percentage met een actieve raad van bestuur op tot 62. Gemiddeld genomen zetelen er in de raad van bestuur van familiebedrijven 3,6 bestuurders, tegenover 5 bestuurders in niet-familiebedrijven. Familiebedrijven tellen gemiddeld 1,3 externe bestuurders, tegenover 4,5 externe bestuurders in niet-familiebedrijven. Slechts 4 procent van de familiebedrijven (17 procent van de niet-familiebedrijven) geeft aan dat de voorzitter van de raad van bestuur een extern lid is. In 67 procent van de familiale nv’s met een actieve raad van bestuur (tegenover 61 procent van de niet-familiale nv’s) wordt de rol van voorzitter gecombineerd met die van bedrijfsleider. Ten derde beschikt slechts 1 procent van de familiebedrijven over een geschreven familiecharter. Ten slotte heeft slechts 2 procent van de familiebedrijven een familieforum geïnstalleerd. Familiebedrijven hebben duidelijk nog een lange weg inzake deugdelijk bestuur af te leggen.

Figuur 18: Is er een actieve raad van bestuur



# Referenties

Code Buysse II (2009). Dit document is raadpleegbaar op <http://www.codebuysse.be/nl/buysse.nl.aspx>

FBN International (2008). *Family Business International Monitor*. Lausanne, FBN International, The Family Business Network.

Flören, R.H. (1998). The significance of family business in the Netherlands. *Family Business Review*, 11(2), 121-134.

Klein, S.B. (2000). Family businesses in Germany: Significance and structure. *Family Business Review*, 13(3), 157-181.

Lambrecht, J. (2010). *Les préoccupations et les motivations des entrepreneurs familiaux*. Institut de l'Entreprise Familiale.

Lambrecht, J. en Ting To, W. (2008). *Waardecreatie door familiebedrijven in Vlaanderen*. Onderzoeksproject in opdracht van het Instituut voor het Familiebedrijf.

Lievens, J. en Lambrecht, J. (2007). *Met uw familiebedrijf naar de champions league*. Roeselare, Roularta Books.

Oase of fata morgana (2005). *Onderzoek in opdracht van BDO Camps-Obers accountants & Adviseurs*. Amsterdam, Centrum voor Innovatie en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.

Zahra, S.A., Hayton, J.C. en Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family versus non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 363-381.