

INTERVIEW

JOHAN LAMBRECHT, DIRECTEUR SVO BRUSSEL

Familiebedrijven niet klaar voor opvolging door jonge generatie

Een op de drie familiebedrijven wordt in de komende tien jaar geconfronteerd met de vraag wie de leiding (en de eigendom) zal overnemen. Maar de helft van alle betrokken bedrijfsleiders heeft geen idee over de moeilijkheden bij zo'n opvolging.

ONDERNEMEN

VAN ONZE REDACTEUR
JOHAN RASKING

BRUSSEL | De opvolgingsproblematiek in familiebedrijven werd geanalyseerd door professor Johan Lambrecht, de directeur van het Studiecentrum voor Ondernemerschap (SVO) aan Ehsal/KU Brussel. Lambrecht onderzocht in welke mate de Waalse en Brusselse familiebedrijven klaar zijn voor de 'overdracht van macht' aan de jongere (familie)generatie of aan een externe manager. De resultaten van het rapport werden gisteren bekendgemaakt op een seminarie in Louvain-la-Neuve, georganiseerd door het Institut de L'Entreprise Familiale. Het onderzoek van professor Lambrecht bestaat uit twee luiken: een enquête bij Waalse en Brusselse bedrijfsleiders en een doorgedreven analyse van elf opvolgingsdossiers. De steekproef varieerde van kleine kmo'tjes tot uit de kluiten gewassen bedrijven met 250 werknemers. 'De antwoorden van de Waalse familiebedrijven liggen in lijn met die van hun Vlaamse collega's uit eerdere enquêtes', vertelt Johan Lambrecht. 'Net als in Vlaanderen zegt een derde van de bedrijfsleiders binnen tien jaar voor een opvolging te staan. Leeftijd is de belangrijkste aanleiding: een kwart van hen is ouder dan 55 jaar. Ook gelijk aan Vlaanderen: de grote meerderheid verkijst een familiale opvolging en de helft vreesst een sluiting of vereffening als er in eigen kring geen overnemer wordt gevonden.'



Johan Lambrecht: 'Voor een succesvolle opvolging van een familiebedrijf is tijd nodig.' © Wouter Van Vooren

Zijn er dan geen verschillen in mening tussen de Waalse en Vlaamse familiebedrijven? 'Toch wel. Opvallend is de grotere onwetendheid in Wallonië over de hindernissen die bij de machts-overdracht zullen opduiken. De helft van de familiebedrijven zegt "geen idee" te hebben van de knelpunten in zo'n opvolgingsdossier. Dat is dubbel zo veel als in Vlaanderen. Ook is er bij de Waalse bedrijven een grotere neiging tot verdringing: een derde van de Waalse kmo's wil nog niet aan die opvolging denken of de voorbereidingen ervoor opstarten, tegen een op de tien in Vlaanderen.'

Wat hebben de gesprekken u geleerd over de opvolgingspraktijk? 'Het gaat niet alleen om de overdracht van de bedrijfsleiding, maar ook over eigendom. Het is niet goed als de nieuwe familiale bedrijfsleider geen eigenaar of mede-eigenaar wordt. Als de ouders alle eigendom in handen houden, zal de opvolger van hen afhankelijk blijven voor alle strategische beslissingen. Dat leidt vroeg of laat tot spanningen.'

Is het niet logisch dat de 'oude'

eigenaar wil blijven wegen op 'zijn' bedrijf? 'Dat is menselijk. Maar het bemoeilijkt een succesvolle opvolging. Soms gaat het om machtsymbolen, zoals het feit dat de "oude baas" zijn eigen kantoor blijft behouden, ook na de overdracht van het bedrijf. Anderen zijn dan weer heel radicaal en verlaten zelfs hun huis dat naast het bedrijf gelegen is, om hun opvolger alle ruimte te geven.'

'Veel bedrijfsleiders beseffen echter niet dat er naast de overdracht van bedrijfsleiding en -eigendom nog een derde factor van tel is: het doorgeven van (impliciete) kennis over het bedrijf, zoals over de relaties met klanten of leveranciers. Uit de gesprekken bleek dat al te vaak wordt verondersteld dat de nieuwe bedrijfsleiders al die kennis in pacht hebben. "Ze hebben mij toch jarenlang bezig gezien", zegt vader dan, "dus ze weten hoe het moet." Of ze schuiven het moment door waarop ze hun kennis en invloed helemaal afgeven: "Ik zal ze later wel vertellen hoe ze met die of die klanten moeten om-

gaan." Bij een van de onderzochte bedrijven is de vader na de bedrijfs-overdracht aan zijn zoon verantwoordelijk gebleven voor de aankoop van de grondstoffen.'

'Tafel springers die alles willen veranderen, lopen tegen de muur'

Wat zijn de voorwaarden om de opvolging goed te doen verlopen? 'De opvolging moet goed voorbereid worden en geleidelijk aan worden doorgevoerd. Die aanpak is overigens sterk leeftijdsgebonden. Een van de cruciale fasen is het opdoen van managementervaring buiten het eigen bedrijf. Als twintiger, na de studies. Om kennis op te doen, maar ook om zelfvertrouwen te kweken en om geloofwaardigheid op te bouwen tegenover het personeel van het familiebedrijf. Voor de betrokkenen luidt het veeleer "Je dois me faire

die het bedrijf overneemt, heeft zo'n snuffelperiode nodig om het bedrijf en de familie te leren kennen. Als een interne directeur of medewerker naar de top doorstoot, is die band veel groter. Er is geen nood aan tafelspringers die dadelijk de huisstijl willen veranderen. Die lopen vaak tegen de muur. Een te groot ego zal snel tot conflicten met de familie leiden. Maar die familie mag ook geen onrealistische verwachtingen koesteren. De nieuwe manager mag niet als een Messiasfiguur gezien worden die het nu allemaal beter gaat doen lopen. Bovendien moet de familie bereid zijn om de macht te delen met de externe manager.'

Binnen een familie zorgt de bedrijfsopvolging vaak voor spanningen. Wat bent u daarover te weten gekomen? 'Dat de verhoudingen tussen de broers en zussen totaal kunnen wijzigen. Bijvoorbeeld wanneer de jongste de zaak overneemt en plots in hiërarchie boven zijn oudere broers of zussen uitstijgt. We hebben ook gezien dat veel kinderen worden afgeschrikt door de stress die ze bij hun ouders hebben gezien. En er is nood aan goede afspraken over de rolverdeling. De ouders moeten hun plaats kennen wanneer ze hun kinderen aan het roer laten staan en niet al hun beslissingen in vraag stellen. Zo was er een artisanale bedrijf waar de ouders het niet konden begrijpen dat hun dochter een eigen bedrijfswebsite wilde uitbouwen.'

'Als er bij de kinderen meerdere kandidaat-opvolgers zijn, is het noodzakelijk om naast de vaardigheden ook naar de motivatie te peilen. Bij een van onze cases heeft de overblijvende familiale eigenaar tot driemaal toe zijn broer en zussen moeten uitkopen, wat tot zware waardeverliezen voor het bedrijf heeft geleid. Dat kan niet de bedoeling zijn geweest. De overdragende generatie moet eerst haar huiswerk maken.'

Wie is Johan Lambrecht?

- Doctor in de Economische Wetenschappen.
- Docent aan Ehsal, waar hij oprichter en coördinator is van de afstudeerichting Familiebedrijven in de master Handelswetenschappen.
- Directeur van het Studiecentrum voor Ondernemerschap (SVO) aan Ehsal/KU Brussel.
- Auteur van tientallen publicaties over ondernemen, en specifiek over familiebedrijven.

ONLINE
www.svobrusssel.be

Humbeek is verdeeld over Achterstraat

De bewoners van de Achterstraat in Humbeek vragen verkeersremmers voor een gevaarlijke bocht.



De bewoners van de Achterstraat zien een verbreding niet zitten. © kms

HUMBEEK | 'Al meer dan dertig keer werden de woning en de tuin van mijn overbuur geramd door een auto', vertelt Jacques Tacq uit de Achterstraat in Humbeek (Grimbergen). 'Dit weekend was het weer prijs, een jonge kerel vloog uit de bocht, recht in de vangrails. Het probleem is dat je vanaan de kerk een recht stuk hebt, waar snelheidsduivels zich kunnen lanceren, en zich mispakken aan de bocht aan de Hof ter Wilderlaan.' Ook Tack kreeg verschillende chauffeurs op bezoek in de tuin. Daarom plaatste de man zelf palen met reflectoren, om te voorkomen dat het nog zou gebeuren. Binnenkort zal de Achterstraat verbreed worden, als Aquafin er ook moet werken. De weg zal verlegd worden naar de buitenkant van de bocht, zodat de bocht minder gevaarlijk wordt. Daarnaast komt een voet- en fietspad. 'We stellen ons vragen bij die ver-

legging van de weg, want gaan de hardrijders hier nu niet nog sneller kunnen rijden? Het fietspad wordt trouwens niet afgeschermd. Dit lost niets op', vindt Tack. De man vraagt zich af of er op het rechte stuk niet beter verkeersremmers zouden komen, zoals bloembakken. 'Zoals het nu is, kan het niet verder. We willen veiligheid voor onze kinderen.' Burgemeester Eddy Willems (CD&V) zegt dat de verlegging van de weg net een verbetering is en de veiligheid alleen maar ten goede komt. 'De bocht zal overzichtelijker worden', zegt Willems. 'We zouden een verkeersremmer kunnen aanbrengen, al

denk ik niet dat de bewoners van dat stuk daar tevreden mee zullen zijn. Als we bijvoorbeeld een verkeersplateau zetten, zal er ongetwijfeld lawaaihinder bij komen kijken.' De burgemeester zegt dat er geen andere maatregelen zullen komen. 'We zitten met het probleem dat er te hard gereden wordt, dat is waar. Het enige wat we dus kunnen proberen te doen, is de mentaliteit van de chauffeurs veranderen. Een verkeersplateau kan ook meer schade veroorzaken dan nu, als een chauffeur door zijn overdreven snelheid over het plateau zou vliegen en op het voetpad of een huis belandt.' (mpv)

Vilvoordse leraars eisen inspraak

Leerkrachten uit de Vilvoordse secundaire katholieke scholen legden maandag het werk neer.

VILVOORDE | Een honderdtal leerkrachten van het Katholiek Onderwijs Vilvoorde (KOV) legde maandag voor een uurtje het werk neer. Dat deden ze uit protest tegen het gebrek aan inspraak. Het gaat om de secundaire katholieke scholen Virgo Fidelis, het Onze-Lieve-Vrouwcollege, het Onze-Lieve-Vrouwinstituut en het Kito, waar in totaal zo'n driehonderd mensen werken. 'Tot op vandaag waren de werkdagen van deeltijdse leerkrachten geconcentreerd, vanaf volgend schooljaar wil de directie hen nu ook nog vier of vijf dagen naar school laten komen', zegt vakbondsecretaris Yannick Persijn van de Christelijke Onderwijscentrale (COC). 'Toch liet de directie ook deze keer opnieuw geen oor-

log toe over deze beslissing.' Het personeel pikt het autoritaire optreden van de directie niet langer. 'Vakbondsafgevaardigden die vragen stellen, worden geïntimideerd', meent Persyn. Gisterenmiddag verzamelde het personeel tijdens de middagpauze op het Rooseveltplein om verdere acties te bespreken. 'We willen geen oorlog voeren, we willen onderhandelen', zegt Persyn. De leerkrachten hebben acht eisen op papier gezet, waaronder de beperking van het aantal springuren, het erkennen van syndicaal afgevaardigden en ook de mogelijkheid om een voorkeur voor een vrije dag voor te stellen. Morgen zal overlegd worden met de directies over de eisen, als die niet ingewilligd worden, zullen de leerkrach-

ten op de eerste schooldag opnieuw tijdens de middagpauze verzamelen om acties te bespreken. Persyn verwacht niet veel van de onderhandelingen. 'In de privésector wordt meteen een hele dag gestaakt, de leerkrachten deden dat maar een uurtje. Een staking in een school is trouwens heel zeldzaam, dat is een teken dat het de leerkrachten echt heel hoog zit', zegt Persyn. Gisteren verspreidde de directie een brief aan de ouders. Daarin stond te lezen dat zeker niet alle leerkrachten achter de staking van maandag stonden. 'Absoluut niet waar', zeggen de leraars. 'Ederenzen staat achter deze actie. Onze eigenlijke opdracht is nog altijd les geven en met de leerlingen begaan zijn, tegenwoordig hebben we daar door alle rompslomp nauwelijks nog tijd voor.' (mpv)

Politie en dierenbescherming jagen met helikopter op loslopende aap in Hoeilaart

Sinds een week doet een aap, vermoedelijk een baviaan, zich tegoed aan de groenten in de tuin van een gezin in Hoeilaart.

HOEILAART | Het rommelt al even in de achtertuin van het gezin Vrancken in Hoeilaart en de moestuin wordt regelmatig geplunderd. 'We dachten aan een vos of een ree. Maar toen zag ik dat mijn bloemen waren afgerukt en op een hoopje gelegd. Enkele dagen geleden gingen mijn zoon Mike en ik eens kijken wat er aan de hand was. Plotseling sprong een aap uit de bomen. Recht op de voeten van Mike. Zo'n negentig centimeter hoog en met een lichtbruine vacht. Daarna stootte de aap weg, het bladerdak in', zegt Peggy Bartholomees. Een dag later dook de aap opnieuw op. 'Hij leek me uit te la-

chen van boven op het tuinhuis. Mijn kinderen durven de tuin niet in en ik heb mijn hond moeten opsluiten', zegt Bartholomees. 'Het dier zal niet uit zichzelf vertrekken. Hij heeft het hier goed, hé. Daarom heb ik de politie en de dierenbescherming erbij gehaald.' Die zetten meteen de grote middelen in. Een helikopter met een warmtezoeker cirkelde boven de achttertuinten en bossen en zwaar gewapende politieagenten kamden de buurt uit. Maar de aap lijkt voorlopig niet geneigd tevoorschijn te komen. Een grote kooi met een portie groenten en fruit dient als lokkaas. Volgens Sil Janssen van het Natuurhulpcentrum in Opplabbeek duikt de aap vroeg of laat wel op. 'Het weer is hier te slecht. In de vrije natuur kan de aap niet overleven. Hoe snel hij in de kooi belandt, hangt af van zijn honger en hoe schuw hij is. Als de beschrijving klopt, gaat het om een dier dat beduidend sterker is dan een mens. Gelukkig is hij voorlopig altijd weggerend.'

Burgemeester Tim Vandenput (Open VLD) van Hoeilaart is er niet gerust in. 'Wie de aap tegenkomt, kan best meteen contact opnemen met de politie.' Waar de aap vandaan komt, weet voorlopig niemand. 'Er waren enkele kermissen in de buurt, maar daar had niemand een aap bij. Vermoedelijk gaat het om een illegaal huisdier', zegt de burgemeester. (stl)

ANDERLECHT

Auto tweemaal over de kop op Brusselse ring

De 26-jarige Ann-Gaëlla D.C. uit Sint-Jans-Molenbeek reed gisteren rond het middaguur met haar wagen op de Brusselse binnering richting Groot-Bijgaarden. Om een nog onduidelijke reden verloor ze ter hoogte van de oprit Neerpede de controle over het stuur. Ze vloog uit de bocht en kwam tegen de betonnen middenberm terecht. Haar kleine Ford Ka ging overkop, volgens de politie zeker twee keer, en belandde op de linkerrijstrook op zijn dak. De baby kon door de omstanders meteen uit het kinderzitje worden gehaald, maar was ongedeerd. Voor de moeder zag de situatie er ernstiger uit. Ze werd zwaargewond afgevoerd naar het ziekenhuis van Jette, maar verkeert niet in levensgevaar. Het ongeval veroorzaakte een kilometerslange file. (ssj)

BRUSSEL

Sint-Jan opent nieuwe borstkliniek

In het Brusselse Sint-Jan-Ziekenhuis is zopas een nieuwe borstkliniek geopend. Die moet patiënten met borstproblemen, zoals kanker, zo goed mogelijk opvangen en verzorgen. In de nieuwe borstkliniek van Sint-Jan is het allernieuwste digitale mammografie toestel Mammomat Inspiration van Siemens in gebruik genomen. Het belangrijk voordeel daarvan voor de patiënt is de lage stralingsdosis. Voorts bevinden zich ook alle ruimtes voor onthaal, diagnose en verzorging op één medisch plateau, wat het comfort van de patiënten verhoogt. De borstkliniek van de Kliniek Sint-Jan biedt Nederlandse patiënten ook de garantie dat ze in hun taal worden begeleid. (mmv)

LEUVEN

Politie rolt Poolse dievenbende op

De Leuvense politie is er maandagavond in geslaagd om een Poolse dievenbende op te rollen. De bal ging aan het rollen in de winkel Inno aan de Diestsestraat. Een winkeldetective betrapt de verdachten op heterdaad toen ze aan de haal wilden gaan met kleding en parfum ter waarde van zo'n 700 euro. De man probeerde de twee winkeldieven te onderscheppen. Aan de uitgang van de winkel ontstond een schermutseling waarbij één verdachte de benen kon nemen. Een derde bendelid werd eveneens in de kraag gevat aan de uitgang van de winkel. Hij stond zijn kompanen op te wachten met een lege sportzak. De 27-jarige Marcijn D. en de 25-jarige Patryk S. werden gearresteerd. De Bijzondere Recherchedienst legde het duo op de rooster met enkele bekenissen tot gevolg. De mannen gaven toe dat ze vanuit Polen naar Leuven waren afgezaakt om winkeldiefstallen te plegen. Uiteindelijk werden ook de 21-jarige Robert J. en de 25-jarige Adrian S. opgepakt door de politie. Ze kwamen in het politiekantoor informeren naar het lot van hun vrienden. (bmk)

DROGENBOS

Quick overvallen

Drie gemaskerde en gewapende mannen hebben zaterdagavond rond halftwaalf een Quickrestaurant overvallen. Net voor sluitingstijd drongen ze de zaak binnen, en ze eisten de inhoud van de kassa. Hun buit bedroeg 2.500 euro. Er zijn geen schoten gelost en niemand zou gewond geraakt zijn. Anderhalf jaar geleden werd het restaurant al overvallen. (ssj)

LEUVEN

KU Leuven opent beeldvormingscentrum

De KU Leuven heeft gisteren MoSAIC, het Molecular Small Animal Imaging Center, officieel geopend. Het centrum is een experimentele onderzoeksseenheid voor verschillende soorten beeldvorming. Het centrum werkt samen met professoren uit de geneeskunde, ingenieurs in de elektrotechniek en de afdeling radiofarmacie van de K.U.Leuven. MoSAIC is gevestigd in de gebouwen van Onderwijs en Navorsing op de campus Gasthuisberg. (stl)

TERVUREN

Negen gemeenten willen ander Leonardkruispunt

De gemeenten in de buurt van de aansluiting van de E411 Brussel-Namen aan het Leonardkruispunt hebben gisteren in Overijse een intentieverklaring tegen sluipverkeer onderschreven. Het betreft hier de Vlaamse gemeenten Overijse, Hoeilaart, Huldenberg en Tervuren, de Waalse gemeenten Rixensart, Terhulpen, Lasne en Waver en het Brusselse Oudergem. Het afwezige Otignies-Louvain-la-Neuve is ook betrokken bij het opzet. Zij zullen gezamenlijk druk uitoefenen op de provinciale, gewestelijke en federale overheden om de dagelijkse fileproblematiek structureel op te lossen. Vooral de herinrichting van het Leonardkruispunt is een prioriteit. (wbb)

VLAAMS-BRABANT

Thomas en Emma populairste babynamen

Volgens cijfers van het Nationaal Instituut voor de Statistiek (NIS) is de naam Lotte in 2007 de populairste meisjesnaam in Vlaanderen. Bij de jongensnamen is Milan de meest voorkomende. Per provincie varieert de populariteit van jongens- en meisjesnamen. In Vlaams Brabant en Brussels Gewest waren dit de populairste voornamen in 2007. (sda):

JONGENS

- 1. Thomas
- 2. Arthur
- 3. Lucas

MEISJES

- 1. Emma
- 2. Lotte
- 3. Charlotte

Voor de volledige lijst:

ONLINE

www.standaard.be/voornamen